

2016

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU

İÇİNDEKİLER

RAPOR HAKKINDA	4
YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI	5
CEO'NUN MESAJI	6
SABANCI HOLDİNG HAKKINDA	8
YÖNETİŞİM	10
ÇEVRE YAKLAŞIMI	24
ÇALIŞMA HAYATI.....	38
TOPLUMSAL GELİŞİM.....	64
GRI İÇERİK İNDEKSİ.....	76



2016 yılı faaliyetlerimizi kapsayan üçüncü sürdürülebilirlik raporumuzu da siz paydaşlarımızın görüşüne açıyoruz.

RAPOR HAKKINDA

Sabancı Topluluğu olarak tüm paydaşlarımız tarafından güvenilen ve maddi değerler kadar toplumsal katkılar üreten bir iş modeline sahibiz. Toplumsal katkımızı büyütürken yarattığımız maddi değerleri de geliştirmek için çalışıyoruz. Toplumsal, çevresel, yasal ve etik değerlere bağlı kültürümüz ile tüm paydaşlarımız için de değer yaratmaya devam ediyoruz.

2015 yılında yayımladığımız ilk sürdürülebilirlik raporunu takiben paydaşlarımızca iletilen geribildirim ve görüşlerin sistematik olarak değerlendirilmesi ışığında 2016 yılı faaliyetlerimizi kapsayan üçüncü sürdürülebilirlik raporumuzu da siz paydaşlarımızın görüşüne açıyoruz.



Raporlama dönemi sürdürülebilirlik performansımızı değerlendirirken BM Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi, İşte Eşitlik Platformu ilkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ilkeleri gibi taahhütlerimizin ışığında GRI ilkelerini temel aldık. Raporumuzu GRI G4. Raporlama Çerçevesi İlkeleri doğrultusunda ve Temel (Core) uyumluluk seçeneğine göre hazırladık.

Raporumuz, 1 Ocak- 31 Aralık 2016 tarihleri arasında Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu Şirketleri, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Vakfı'nın Türkiye'de yürüttüğü faaliyet ve projeleri kapsamaktadır. Raporda Holding ve Topluluk Şirketlerinin finans dışı performans açıklamalarını bulabilirsiniz.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

Sürdürülebilirlik iş yapış şeklimizin en önemli belirleyicilerinden biri. Bu anlayışla gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerimiz kapsamında yarattığımız değeri yaygınlaştırarak artırmak Topluluk olarak temel hedeflerimizden biridir. 2016 Sürdürülebilirlik raporumuzla bu alandaki performansımızı siz paydaşlarımızla paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Sabancı Topluluğu olarak sosyal, çevresel, ekonomik ve etik alanlarıyla sorumlu bir yönetim anlayışı benimsiyoruz. Bu anlayış doğrultusunda 2007 yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzaladık. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin sadece imzacısı olmayıp, ulusal ve uluslararası faaliyetlerinde de önemli roller alıyoruz. Global Compact Türkiye yerel ağı kurucuları arasında yer almakta olup, 2012 yılından bu yana UNGC Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktayız.

Çalışma hayatında eşitlik özel önem verdiğimiz konulardan biridir. Kadınların iş yaşamına katılımı ve cinsiyete dayalı eşitlik konularına özel önem göstermekteyiz. Bu anlayışın bir sonucu olarak Sabancı Holding olarak, 2011 yılında BM Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalayan ilk Türk şirketiyiz.

Operasyonlarımız kapsamında ortaya çıkan çevresel etkinin farkındalığıyla, bu etkiyi azaltmak için çalışıyoruz. Bu yaklaşım Topluluk olarak, sorumlu iş yapış anlayışımızın gereklerinden biridir. Tüm dünyanın olduğu gibi iş dünyasının da aktif bir şekilde mücadele etmesi gereken iklim değişikliği konusunda üzerimize düşen sorumluluğun bilinciyle hareket ediyoruz. Karbon Saydamlık Projesi (CDP) Türkiye Operasyonu'nun yürütülmesine aktif katkıda bulunurken Holding ve Topluluk şirketlerince de katılım sağlıyoruz.

Sürdürülebilir gelişim çalışanlarımız ile mümkündür. Yarattığımız ve yaygınlaştırdığımız değer en büyük bileşeni çalışanlarımızdır. Çalışanlarımıza adil, ayrımcılığın yaşanmadığı, güvenli, sağlıklı ve mutlu oldukları bir iş ortamı sağlamak; bilgi, beceri ve yeteneklerini artıracakları uygulamaları hayata geçirmek temel önceliklerimiz arasındadır.

Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyanın gelişmesi için sosyal sorumluluk bilincimizi yaygınlaştırarak etki alanımızı genişletmek için çaba harcıyoruz. Bu kapsamda eğitim, sağlık, kültür-sanat ve spor alanlarında faaliyetlerimizi Sabancı Vakfı, SU Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Topluluk şirketleri aracılığıyla gerçekleştirdiğimiz projelerle sürdürüyoruz.

Başta çalışanlarımız olmak üzere, Sabancı Topluluğu olarak yarattığımız değere katkıda bulunan tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımızla,



Operasyonlarımız kapsamında ortaya çıkan çevresel etkinin farkındalığıyla, bu etkiyi azaltmak için çalışıyoruz. Bu yaklaşım Topluluk olarak, sorumlu iş yapış anlayışımızın gereklerinden biridir.

**Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı**





Topluluk genelinde yürüttüğümüz sürdürülebilirlik çalışmalarımızın uluslararası standartlarda olması ve otoritelerce takdir görmesi de bizim için ayrıca gurur kaynağı oldu.

**Mehmet Göçmen
CEO, Sabancı Holding**



CEO'NUN MESAJI

Saygıdeğer Paydaşlarımız;

Sabancı Topluluğu olarak, 90 yılı aşkın süredir faaliyet gösterdiğimiz her coğrafyada ve her alanda bütünsel bir sürdürülebilirlik yaklaşımıyla toplumumuz ve dünyamız için faydalı olma hedefiyle durmadan çalışıyoruz. Topluluk olarak tüm faaliyetlerimizi kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte 2007 yılından bu yana imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamına uyum sağlayacak şekilde sürdürüyoruz.

Ayrıca 2015 yılı sonunda dünyada gerçekleşen iki önemli anlaşma; iklim değişimi ile mücadele konusunda 195 ülke hükümetleri tarafından imzalanan Paris İklim Anlaşması ve küresel büyük sorunlara 2030 yılı itibari ile çözüm getirebilmek amaçlı BM Küresel Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH); sürdürülebilirlik çalışmalarımızı küresel platformda desteleyecek önemli bir kilometre taşı oldu.

Topluluk genelinde yürüttüğümüz sürdürülebilirlik çalışmalarımızın uluslararası standartlarda olması ve otoritelerce takdir görmesi de bizim için ayrıca gurur kaynağı oldu.

Sabancı Holding BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Kasım 2016 itibari yer almaya başlamıştır. Holding olarak, kurumsal dünya vatandaşı olmamızın verdiği sorumluluk bilinciyle sosyal adaletsizlik, iklim değişikliği, kısıtlı kaynaklar, atıklar gibi küresel sorunlara sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımımızla, başta tüm Sabancı Topluluğu şirketlerimize, paydaşlarımıza ve tüm iş dünyasına rol model oluyoruz. Sürdürülebilirlik kültürünün yayılmasında yapmış olduğumuz öncülük artarak devam etmektedir. Bu çabalarımızın sonuçlarını bir kez daha siz paydaşlarımızla bu rapor aracılığıyla, şeffaf bir şekilde paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

2016 yılını dünyada yaşanan zorlu şartlara rağmen oldukça başarılı geçirdik, ülkemizin kalkınmasına ve toplumsal gelişimine katkıda bulunmaya devam ettik.

Topluluk kombine net satışlarımız geçen senenin %12 üzerinde 54 milyar TL olarak gerçekleşti. 7,5 milyar TL tutarında konsolide faaliyet kârı elde ederken konsolide net kârımız 2,7 milyar TL oldu. 2016 yılında toplam 4,1 milyar TL yatırıma imza attık.

Bu finansal başarıların arkasında şüphesiz ki sürdürülebilirlik bilinciyle yürüttüğümüz, topluma ve çevreye saygılı yönetim anlayışımız yatıyor. Sürdürülebilirlik anlayışının iş modellerimize entegrasyonu ile hissedarlarımıza ve paydaşlarımıza sunduğumuz finansal değer yanında, topluma ve çevreye yarattığımız değerlerimizi de net bir şekilde paylaşabiliyoruz.

İnsana ve topluma fayda sağlama, daha iyi bir dünya ve gelecek için, Topluluk genelinde başta Sabancı Gönüllülerimiz tarafından olmak üzere yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarımızın kapsamı da her geçen gün genişliyor. 2016 yılında Türkiye'nin en büyük gönüllülük programı olan Sabancı Gönüllülerimiz farklı illerde

toplamda 45 farklı projeyi hayata geçirdi. Sabancı Vakfı, Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Topluluk şirketleri aracılığıyla eğitim, sağlık, kültür-sanat ve spor alanlarında gerçekleştirdiğimiz muhtelif projelerle toplumsal gelişime katkı sağlamaya devam ettik.

İklim konusundaki çalışmalarımıza, özellikle sanayi alanındaki şirketlerimizde ciddi yatırımlarla devam ediyoruz. Şirketlerimizin; çevresine ve sektörlerine örnek çalışmaları her geçen gün artarak devam ediyor. Ancak hedeflerimize ulaşmada önümüzde önemli bir yol olduğunun da farkındayız.

2016 Sürdürülebilirlik Raporumuzda, 90 yılı aşkın bir süredir Türkiye'nin Sabancı'sı olmanın verdiği sorumlulukla ülkemiz için, dünya vatandaşı olmanın sorumluluğu ile de faaliyet gösterdiğimiz her coğrafyada toplum için, sosyal kalkınma için daha ilerisini hedefleyerek gerçekleştirdiğimiz birçok çalışma ve sonuçları yer alıyor. Bu bilincin tüm Topluluk şirketlerimizde içselleştirildiğini görmek bize gurur veriyor.

Sabancı Holding olarak açtığımız yolda, belirlediğimiz ana stratejiye paralel tüm şirketlerimiz; gayretle yürümeye, birbirleriyle bu konudaki deneyimlerini ve başarılı uygulamalarını paylaşmaya devam ediyor. Holding olarak da biz bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da süreçleri kolaylaştırmaya, onların çalışmalarını ve sonuçlarını takip etmeye, faaliyetlere destek vermeye tüm gücümüzle devam ediyor olacağız.

Bu anlamda gelecek nesilleri güçlendirebilmemiz de büyük önem taşıyor. Yeni nesil yeteneklerin 'anlam taşıyan işlerde çalışma', 'anlam yaratan kurumlarda bulunma' talebine en net cevap vereceğimiz platform sürdürülebilirlikle yarattığımız ve yaratacağımız anlamdır. O nedenle sürdürülebilir iş modelinin grup bazında entegrasyonu ve başarı ile uygulanması bizim için hassas ve önemlidir. Bugün çalışanlarımız kurum kültürümüze entegre olurken, yeteneklerini kullanma, yenilikçi yaklaşımları ile topluma değer yaratma imkanını yakalıyor.

Küresel ve yerel sürdürülebilirlik sorunlarını ve bu sorunların uzun vadede etkilerini anlayarak çözümler getirme yolunda hedeflerimiz büyük, yolumuz uzun. 2030 yılında net sonuçlara ulaşmayı hedefleyen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, lider kurumlarımız tarafından sürdürülebilirlik stratejileri dahilinde incelenerek entegre edilmeye başlandı; sonuçlarını önümüzdeki yıllarda almaya başlayacağız. Holding olarak bu çalışmalara desteğimiz bugün de geçmişte olduğu gibi devam edecek. Topluluk olarak sürdürülebilirlik anlayışımızı tüm değer zincirimizde yaygınlaştırmaya ve toplumsal katkımızı artırmaya devam edeceğimize yürekten inanıyorum.

2016 yılında ortaya koyduğumuz başarılı sonuçlara değerli çalışmalarıyla katkı sağlayan başta çalışanlarımız olmak üzere, müşterilerimize, iş ortaklarımıza ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

Sabancı Holding olarak açtığımız yolda, belirlediğimiz ana stratejiye paralel tüm şirketlerimiz; gayretle yürümeye, birbirleriyle bu konudaki deneyimlerini ve başarılı uygulamalarını paylaşmaya devam ediyor.



Topluluk şirketleri faaliyet gösterdikleri sektörlerin lideri konumundaki şirketler olup, Sabancı Holding haricinde 11 Topluluk şirketi Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmektedir.

SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Türkiye'nin en büyük topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirkettir. Topluluk şirketlerinin finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordinasyonundan sorumlu olan Holding Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesinden, Topluluk içinde yaratılacak sinerjiyle hissedarlara sağlanan değer artırılmasından sorumludur. Topluluk şirketleri faaliyet gösterdikleri sektörlerin lideri konumundaki şirketler olup, Sabancı Holding haricinde 11 Topluluk şirketi Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmektedir.

Sabancı Topluluğu şirketleri finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende ve sanayi alanlarında faaliyet göstermekte olup faaliyetlerini 16 ülkede sürdürmekte, ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır.

Sahip olduğu saygınlık, marka imajı ve Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında sürdürülebilir büyüme kaydeden Sabancı Topluluğu, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir güç konumundadır. Topluluk, faaliyet gösterdiği birçok sektörde güçlü uluslararası ortaklıklar ile hareket etmektedir. Topluluğun uluslararası iş ortakları arasında konularında dünyanın önde gelen isimleri; Ageas, Aviva, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Cement, Marubeni ve Philip Morris yer almaktadır.

VİZYON

"Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak"

MİSYON

"Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetmek"

YÖNETİM YAKLAŞIMI

SORUMLULUK VE ŞEFFAFLIK

"Öz değerlerimiz tevazu, insana saygı, halka yakınlık, sosyal sorumluluk bilinciyle kurumsal yönetişimi gerçekleştirmek"

İNOVASYON

"Marka, patent, teknoloji, tasarım, bilişim ağı, fikri ve sınai mülkiyet alanlarında kalıcı üstünlükler yaratmak"

AKTİF KATILIMCILIK

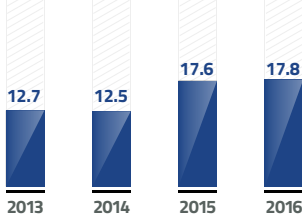
"Karar süreçlerinde katılım ve ortak aklı teşvik eden bir yönetim yaklaşımı oluşturmak"

STRATEJİK YAKLAŞIM

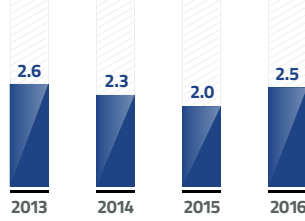
"Bugünkü işlerimizi mükemmel yönetmek ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceğimizi planlamak"

YARATTIĞIMIZ EKONOMİK DEĞER

Konsolide Satış Geliri (Milyar ABD Doları)



Konsolide Faaliyet Karı (Milyar ABD Doları)



BANKACILIK

AKBANK

Krediler
179 MİLYAR TL
(2015: 153 Milyar TL)
Sermaye Yeterlilik Oranı
%14,20
Özkaynak Kârlılığı
%16

SİGORTA

AKSİGORTA - AVIVASA

Kombine Net Satışlar
2,2 MİLYAR TL
(2015: 1,9 Milyar TL)
Kombine FAVÖK
189 MİLYON TL
(2015: 81 Milyon TL)
Konsolide Net Kâr
60 MİLYON TL
(2015: 27 Milyon TL)

ENERJİ

ENERJİSA

Kombine Net Satışlar
12,6 MİLYAR TL
(2015: 11,8 Milyar TL)
Kombine FAVÖK
2,5 MİLYON TL
(2015: 1,8 Milyar TL)
Konsolide Net Kâr
147 MİLYON TL
(2015: 142 Milyon TL)

ÇİMENTO

ÇİMSA - AKÇANSA

Kombine Net Satışlar
2,6 MİLYAR TL
(2015: 2,6 Milyar TL)
Kombine FAVÖK
735 MİLYON TL
(2015: 776 Milyon TL)
Konsolide Net Kâr
224 MİLYON TL
(2015: 226 Milyon TL)

PERAKENDE

TEKNOSA - CARREFOURSA

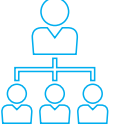
Kombine Net Satışlar
7,6 MİLYAR TL
(2015: 7,1 Milyar TL)
Kombine FAVÖK
-333 MİLYON TL
(2015: 33 Milyon TL)
Mağaza Satış Alanı
686 bin m²
(2015: 814 bin m²)

SANAYİ

BRİSA - KORDSA - TEMSA - YÜNSA

Kombine Net Satışlar
5,2 MİLYAR TL
(2015: 5,1 Milyar TL)
Kombine FAVÖK
951 MİLYON TL
(2015: 1 Milyar TL)
Konsolide Net Kâr
450 MİLYON TL
(2015: 520 Milyon TL)

Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu %56,44 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. %40,1 ile BIST'te en yüksek halka açıklık oranına sahip holding şirketleri olan Sabancı Holding'in depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal'da kotedir. Sabancı Holding'in kendi hisselerinin yanı sıra 11 iştirakinin hisseleri de Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmektedir. Ortaklık yapısı ve sektörlerle göre halka açıklık oranları için kurumsal web sayfamızın yatırımcı ilişkileri sekmesinden 2016 faaliyet raporumuzu inceleyebilirsiniz.



Yönetim Kurulu ve alt Komiteleri yapısı ve faaliyet esasları hakkında bilgiye resmi internet sitemiz www.sabanci.com adresinden ve 2016 yılı Faaliyet Raporu'ndan ulaşabilirsiniz.

YÖNETİŞİM

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil etmesi, halka açık bir kuruluş olması ve farklı ülkelerde birçok uluslararası iş ortağıyla çalışması nedeniyle, Sabancı Holding, operasyonlarını modern, etkin ve örnek bir yönetim modeli ile devam ettirmektedir. Bu doğrultuda Holding ve Topluluk şirketleri modern kurumsal yönetim ilkelerine dayanan yönetim modellerini takip etmekte; şeffaf, sorumlu, inovatif, aktif katılımcı ve stratejik bir yönetim yaklaşımını ilke edinmektedir. Topluluk genelinde finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordine edilmesi, Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, Topluluk içinde yaratılacak sinerjiyle paydaşlar için yaratılan değer artırılması Holding'in temel fonksiyonlarıdır.

KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI VE YÖNETİM KURULU YAPISI

Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine dayanan kurumsal yönetim anlayışının temelini SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri oluşturmaktadır. Sabancı Holding, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen zorunlu ilkelerin tamamına uyum göstermektedir.

Yönetim Kurulu, kurumsal hedeflerin belirlenmesinden, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanmasından, stratejik yönelimlerin tespitinden ve yönetilmesinden, risk yönetiminden, kontrol sistemlerinin işlerliğinin sağlanmasından sorumludur.



Genel Kurul tarafından belirli süreler dahilinde görev almak üzere seçilen 9 üyeden oluşan Sabancı Holding Yönetim Kurulu, şirketin en üst düzey stratejik karar alma organıdır. Yönetim Kurulu'nda yer alan 9 üyeden 2'si SPK'nın belirlediği ilkeler uyarınca icrada görev almayan üye, 3'ü bağımsız üye statüsündedir. İcrada görevi bulunan 4 Yönetim Kurulu üyesinden biri Sabancı Holding CEO'sudur. Sabancı Holding'de CEO ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevleri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu'nda kadın üye temsili %45 düzeyindedir.

Sabancı Holding'de Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi amacıyla oluşturulan Portföy Yönetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Denetim Komitesi bulunmaktadır. Atama ve Ücretlendirme Komitesi görevleri de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

RİSK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu şirketleri paydaşları için yarattıkları değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetim ilkelerini kullanarak stratejik ve finansal hedeflerdeki olası sapmaları, Topluluğun risk konusundaki tutumuna uygun biçimde yönetmektedir.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu bünyesinde, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Kurumsal risk politikalarının belirlenmesi, risk yönetim sistemlerinin etkinliğinin kontrolü, uygun risk limitlerinin belirlenerek izlenmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlanması Riskin



Sabancı Topluluğu risk yönetim sistemi hakkında bilgiye resmi internet sitemiz www.sabancı.com adresinden ve 2016 yılı Faaliyet Raporu'ndan ulaşabilirsiniz.

Banka üst yönetimi, günlük faaliyetlerin belirlenen risk yönetimi süreçleri ve risk limitleri çerçevesinden Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur.

Erken Saptanması Komitesi'nin sorumluluğundadır. Risk yönetimi alanında Topluluk şirketlerinde de benzer yapılanmalar mevcut olmakla birlikte sektörel gereklilikler doğrultusunda oluşturulan risk yönetim sistemleri farklılıklar gösterebilmektedir.

Finans grubu şirketi Akbank'ta risk yönetimi BDDK mevzuatına uygun olarak, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu ve gözetimi altında yürütülmektedir. Kurul, gözetim sorumluluğunu Denetim Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Kredi Komitesi gibi komiteler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Bankanın risk alma seviyeleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanan risk limitleriyle belirlenmektedir. Banka üst yönetimi, günlük faaliyetlerin belirlenen risk yönetimi süreçleri ve risk limitleri çerçevesinden Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. Yönetim Kurulu'na doğrudan bağlı olan Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Merkezi Başkanlığı ve Risk Yönetimi Bölümü, faaliyetlerini icra birimleri ile koordinasyon içinde yürütmektedirler. Risklerin tespiti, ölçümü ve takibinde ulusal ve uluslararası uygulamalarda kabul görmüş risk modelleri ve parametreler kullanılmaktadır. Risk yönetimi uygulamalarının ve yöntemlerinin iyileştirilmesine yönelik sürekli olarak çalışmalar yürütülmektedir. Olağanüstü durumlarda bankanın maruz kalabileceği riskleri analiz etmeye yönelik olarak değişik senaryo analizleri yapılmakta ve acil durum planları hazırlanmaktadır.

Bankanın karşılaşılabileceği riskleri sınırlandırmak ve risklere karşı korunma sağlamak için çeşitli risk azaltma teknikleri kullanılmaktadır.

Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde risk yönetimi, ilgili Yönetim Kurulları ve bu kurullara bağlı çalışan Riskin Erken Tespiti Komitelerinin gözetimi altında, risk yönetimi süreçlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler ve şirketlerin üst yönetimleri tarafından yönetilmektedir. Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri belirleyerek risklerin olasılık derecelerine ve sebep olacakları kayıpların büyüklüğüne göre sıralamaktadır. Önceliklendirilmiş riskler şirket yönetimi, risk komitesi ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından dönemsel raporlarla izlenirken bu riskler karşısında alınacak önlemleri de kapsayan risklerin yönetim süreçleri karşılaştırılarak uygulanması ve sonuçları izlenmektedir. Topluluk şirketlerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi ayrıca Holding seviyesinde ilgili Grup Başkanları, Finans Grup Başkanlığı ve Uyum Riski Yönetimi birimi tarafından izlenmekte ve yönlendirilmektedir.

Sabancı Topluluğunda riskler uyum riskleri, finansal riskler, stratejik riskler, operasyonel riskler, marka ve itibar yönetimi riskleri, raporlama riskleri ve dış çevre riskleri olmak üzere yedi kategori altında gruplandırılmaktadır. Sabancı Topluluğunda risk yönetim sistemlerinin temel hedefi şirketin

sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkisi bulunabilecek risk unsurlarının yönetilmesidir. Bu doğrultuda, çevre ve biyoçeşitlilik, enerji, sera gazı emisyonları ve iklim değişikliği, iş

sağlığı ve güvenliği, insan hakları, iş etiği ve yolsuzlukla mücadele, tedarik zinciri gibi sürdürülebilirlik konuları da risk yönetim sistemleri çerçevesinde yönetilmektedir.

İŞ ETİĞİ

Sabancı Topluluğu şirketlerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken bağlı kalmaları gereken iş etiği kuralları ve ahlak anlayışı Sabancı Etik Kuralları (SA-ETİK) dokümanı ile düzenlenmektedir. SA-ETİK kuralları, Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm operasyonları, Yönetim Kurulu üyeleri, yönetici ve çalışanları için bağlayıcı olmasının yanı sıra tüm tedarikçi, alt işveren, bayi, iş ortağı ve benzer paydaşlarının da bu ilkelere uyumlu hareket etmeleri beklenmektedir.

SA-ETİK Kurallarının Topluluk içinde benimsenerek uygulanmasından ve uyumun takibinden Sabancı Holding Yönetim Kurulu birinci derecede sorumludur. Yönetim Kurulu'nu

bu sorumluluğu yerine getirme konusunda desteklemek amacıyla Sabancı Holding Etik Kurulu görev yapmaktadır. Etik Kurul, denetim bölümü başkanı, hukuki işlerden sorumlu bölüm başkanı ve çalışma ilişkilerinden sorumlu grup başkanından oluşmaktadır.

Yürürlükteki kanunlara, diğer hukuki düzenlemelere, etik kurallara, şirket içi politika ve yönetmelikler gibi tanımlı kurallara uyulmaması hakkında karşılaşılabilecek yaptırımlar uyum riskleri kapsamında yönetilmektedir. Topluluk şirketlerinin uyum risklerinin belirlenen çerçevede etkin biçimde yönetmelerini desteklemek amacıyla Holding Uyum Yönetimi Direktörlüğü tarafından yönlendirme çalışmaları yapılmaktadır.



Sabancı Topluluğu şirketlerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken bağlı kalmaları gereken iş etiği kuralları ve ahlak anlayışı Sabancı Etik Kuralları (SA-ETİK) dokümanı ile düzenlenmektedir.





İş Etiği Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası dokümanına resmi internet sitemiz www.sabanci.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Etik kuralların benimsenmesi ve yaygınlaştırılması adına tüm Topluluk yöneticileri ve çalışanları SA-ETİK Kuralları konusunda bilgilendirilmektedir. İş etiği kuralları kurumsal web sitesinde yayımlanarak kamuya açıklanmıştır. Çalışanların kurallar hakkında bilgilendirilmesi iç iletişim portalında yayımlanması, basılı kitapçıkların tüm çalışanlara dağıtılması ve bilgilendirme eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Ayrıca

her yılsonunda, çalışanlar bir e-öğrenme programıyla iş etiği kurallarına ilişkin bilgilerini güncellemekte ve iş etiği kurallarına bağlılıklarını, doldurdukları "İş Etiği Uygunluk Bildirimi" ile yenilemektedirler. Her yıl tekrarlanan eğitim faaliyetleri ile çalışanların konuya yönelik bilgi birikimlerinin güncel kalması hedeflenmektedir. 2016 yılında raporlama kapsamındaki şirketlerimizde 1.678 kişi*saat iş etiği eğitimi verilmiştir.¹

RÜŞVETLE VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele konusu önemli etik sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Sabancı Topluluğu hiçbir surette rüşvet ve yolsuzluğa karşı tolerans göstermez, bu gibi davranışların önlenmesine yönelik tedbirler alır. Topluluğun rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konusundaki yaklaşımı ise Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasında açıkça tanımlanmaktadır. Sabancı Holding Yönetim Kurulu ve Topluluk şirketlerinin Yönetim Kurulları Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasının uygulanmasını desteklemeyi taahhüt etmektedir.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk çalışanlarının ve yöneticilerinin yanı sıra tedarikçi, iş

ortakları, danışmanlar, avukatlar ve denetimciler başta olmak üzere ilgili tüm paydaşlar için bağlayıcıdır. İş ortakları ile yapılan sözleşmelerde etik kurallar ve politikamıza uyum gösterilmesi konusuna şart olarak yer veririz. Çalışanlara verilen etik eğitimler, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasında yer alan konuları da kapsamaktadır.

İlgili doküman, rüşvet ve yolsuzluk olarak kabul edilebilecek davranışların ve bunlara yönelik önleyici tedbirlerin, uyulması gereken kuralları kapsamaktadır. Her türlü rüşvet ve yolsuzluk eyleminin tarafı olunmasını, rüşvet ve yolsuzluk olarak değerlendirilecek kolaylaştırıcı ödemeleri, komisyon, mali hak, nakit ödeme, bağış ve sosyal yardımları yasaklayan, rüşvet ve yolsuzluk faaliyetlerinde bulunmuş

¹ Konsolide veri Brisa, Çimsa, AvivaSA verilerinden oluşmaktadır.

olduğu bilinen firma ve kişilerle iş ilişkisi kurulmasını önleyen, hediye alışverişi ve ağırlama faaliyetlerinde sınırlamaları belirleyen ilkeler, tanımlar ve bu gibi durumlara karşı önleyici tedbirler Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası kapsamında yer almaktadır.

Kamu otoriteleri ile koordinasyon kurularak kara listeye alınmış kişiler ve şirketler takip edilmektedir. Böylelikle rüşvet verdikleri bilinen veya verdiklerinden şüphe edilen tedarikçi, yüklenici ve müşteriler tespit edilmektedir.

SA-ETİK Kurallarına, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasına uyum tüm Topluluk yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluğudur. Bir uyumsuzluk durumunda çalışanlardan Etik Kurul'a bildirim yapmaları beklenmektedir. Etik Kurul tüm bildirimleri gizlilik ilkesine riayet ederek dikkatle ele almakla ve en kısa sürede çözüme kavuşturmakla mükelleftir. Uyumsuzluk halinin tespiti durumunda, ilgili vakanın önem derecesine bağlı olarak uyarıdan başlayarak iş akdinin feshine kadar varan yaptırımlar uygulanabilmektedir.

İlgili Topluluk mensubunu etik kurallara aykırı davranışa sevk ve teşvik eden, yönlendiren, bu davranışı onaylayan veya davranış hakkında bilgisi olduğu halde göz yumarak gerekli bildirim yapmayan kişilere de yaptırımlar

uygulanmaktadır. Hiçbir çalışan, etik kurallara uygun davranması, örneğin rüşvet vermeyi reddetmesi nedeniyle şirketin uğrayacağı zarardan sorumlu tutulmamaktadır.

Topluluk yönetici ve çalışanlarının, ilgili paydaşların aykırılık bildirimlerini kolaylıkla ve gizlilikle yapabilmeleri ve kurallar hakkında doğrudan bilgi alabilmeleri için bildirim ve danışma hattı bulunmaktadır. Bunun yanında internet üzerinden de bildirim ve bilgi talepleri iletilebilmektedir. İlgili iletişim kanalları SA-ETİK Kuralları dokümanında ve internet sitesinde yer almaktadır. Etik Kurul'a bildirimde bulunan kişi Etik Kurul'un koruması altındadır ve bu eyleminden ötürü herhangi bir baskı, zorlama veya cezai yaptırıma maruz bırakılmazlar. Bildirim sahibiyle ilgili atama, iş ve görev değişikliği ihtiyacı oluşması durumunda uygulamadan önce Etik Kurul'un onayının alınması gerekir.



Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinde uluslararası mesleki ilke ve standartlara uygun biçimde tasarlanan iç denetim organizasyonları ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, garanti altına alınmaktadır.



İÇ DENETİM

Sorumlu ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından biri de etkin bir iç denetim mekanizmasının oluşturulmasıdır. Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinde uluslararası mesleki ilke ve standartlara uygun biçimde tasarlanan iç denetim organizasyonları ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, garanti altına alınmaktadır. Topluluk genelinde iç denetimden sorumlu en üst düzey organ her şirketin Denetim Komitesi'dir. Denetim Komitesi, iç denetim sistem ve süreçlerinin etkinliğinin kontrolünden, bağımsız denetim faaliyetlerini yürütecek kuruluşların tespitinden ve denetim sonuçlarının değerlendirilerek Yönetim Kurulu'na öneriler

sunulmasından sorumludur. İç denetim faaliyetlerinin fiilen gerçekleştirilmesi ise denetim birimlerinin sorumluluğundadır.

Holding ve Topluluk şirketlerinin iç denetim birimleri, periyodik olarak faaliyet, sistem, süreç ve çıktıları belirli kriterler çerçevesinde denetlemektedir. Bu birimler, süreçlere ilişkin olarak tasarlanmış iç kontrollerin etkinliğini ve bütünlüğünü incelemekte, mali kayıtların ve raporlama süreçlerinin doğru bilgi ürettiklerine dair kontroller gerçekleştirmektedir. İncelenen konular hakkında yönetim kurulları bünyesinde kurulmuş olan denetim komiteleri başta olmak üzere diğer yönetim komiteleri ve şirket üst yönetimine objektif ve bağımsız bilgi vermek denetim birimlerinin diğer sorumluluklarıdır.



Sabancı Topluluğu'nda başta etik kurallar, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ilkeleri, çevre, insan kaynakları politikaları olmak üzere, kurumsal politikalara, çalışma ilkelerine, yasal yükümlülüklere uyum konularına yönelik periyodik veya talebe bağlı özel denetimler gerçekleştirilmektedir. Raporlama döneminde gerçekleştirilen denetimler kapsamında ayrımcılık, insan hakları, sendikal haklar ve çalışma normları ihlali vakası tespit edilmemiştir. Rüşvet ve yolsuzluk denetimi çerçevesinde de herhangi bir ihlal vakasına rastlanmamıştır. 2016 yılında, bu konuda Sabancı Holding'e iletilmiş bir şikayet ya da başvuru da bulunmamaktadır.

Raporlama döneminde, rekabet kurallarına aykırılık, ürün ve hizmetlere yönelik bilgilendirme ve etiketleme yükümlülükleri, ürün ve hizmetlerin sağlıklı ve emniyetli kullanımı, müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunması, ürün ve hizmetleri tedarik şartları gibi yasal uyum alanlarında alınan resmi bir şikayet ya da yasal yaptırım da bulunmamaktadır.

Topluluk şirketleri benzer denetim çalışmalarını kendi bünyelerinde de gerçekleştirmekte olup, denetim faaliyetleri tedarikçi ve iş ortaklarına yönelik olarak da yürütülmektedir. Bu sayede, sorumlu ve sürdürülebilir iş modeli tedarik zinciri genelinde de yaygınlaştırılmaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu'nda sürdürülebilirlik güçlü yönetim uygulamaları ile desteklenmektedir. Şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim yaklaşımının en önemli hedefi sürdürülebilir iş yapış şeklini güvence altına almaktır. Bu sorumluluk başta Sabancı Holding Yönetim Kurulu olmak üzere tüm Topluluk şirketlerimizdeki idari yapılara hatta tüm çalışanlara uzanan bir yönetim anlayışı ile yürütülmektedir.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik ana stratejik yaklaşımlarının ve hedeflerinin belirlenmesinden, faaliyetlerin bu hedeflere uygun olarak yürütülmesinden sorumludur. Yönetim Kurulu'nun Topluluk geneli için aldığı stratejik kararlar Topluluk birimleri ve Sektör Grubu yönetimleri vasıtasıyla Topluluk şirketlerine yayılmaktadır. Topluluk şirketlerinin Yönetim Kurulları ve üst yönetimleri de belirlenen bu yaklaşım ve hedefleri faaliyet gösterdikleri sektörün

durumuna, pazar ve rekabet koşullarına uygun olarak şirket politika, strateji, aksiyon planları ve hedeflerine dönüştürür. Şirket yöneticilerinin zamansal ve performansa dayalı hedefler doğrultusunda yürüttükleri çalışmalar takip edilir. Elde edilen performansın beklentiye uygunluğu iç denetim fonksiyonu tarafından değerlendirilerek performans sonuçları sırasıyla şirket ve Topluluk üst yönetimi ve Yönetim Kurullarına raporlanır.

Holding bünyesinde çevre ve iklim değişikliği, insan hakları, iş etiği, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik konularını kapsayan

genel politikalar oluşturulmaktadır. Topluluk şirketleri de bu politikaları sektörel gereklilikler doğrultusunda yorumlayarak şirket politikalarına dönüştürmektedir. Tüm Topluluk çalışanları görevlerini yerine getirirken bu politikalara uymakla sorumludur.

Sabancı Topluluğu, sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında çevresel, ekonomik, sosyal ve etik konularda zamansal, spesifik performansa dayalı ve akılcı hedefler belirlemekte, elde edilen performansı değerlendirmeyi ilke edinmektedir. Holding Yönetim Kurulu tarafından belirlenen stratejik yaklaşımlar Holding yöneticilerinin hedeflerine ve Topluluk şirketlerinin stratejik



planlarına yansiyarak şirket performans hedeflerine dönüştürülmektedir. Performans değerlendirme sistemleriyle değerlendirilen sonuçlar her düzeyde çalışanın ve yöneticinin ücretlendirilmesi üzerinde etkili olmaktadır. Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmesinden Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları birimleri sorumludur. Üst yönetim ve Yönetim Kurulu üyelerinin performans değerlendirmesi ve ücretlendirilmesi konularından ise Holding ve Topluluk şirketlerinin Kurumsal Yönetim Komiteleri sorumludur.

Sürdürülebilirlik önceliklerimiz 2015 yılı raporlama döneminde gerçekleştirilen önceliklendirme çalışması sonucunda belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik önceliklerimizi belirlerken faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki öncelikli konuları gözönünde bulundurulmuştur. Bu konular hakkında paydaşlarımızın da görüşlerini yansıtacak şekilde iç paydaşlarımızla yaptığımız çalışma sonucunda öncelikli konularımızı enerji ve emisyon yönetimi, atık ve su yönetimi, çalışan eğitimi ve gelişimi, toplumsal gelişime katkı, iş sağlığı ve güvenliği, işte çeşitlilik ve eşitlik ve doğal kaynakların verimli kullanımı olarak belirledik.



Sürdürülebilirlik önceliklerimizi belirlerken faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki öncelikli konuları gözönünde bulundurulmuştur.



BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

Sabancı Topluluğu, sosyal, çevresel, ekonomik ve etik alanlarıyla sorumlu bir yönetim anlayışı benimsemektedir. Bu anlayışı sergileme taahhüdünü, 2007 yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak pekiştirmiştir. Sabancı Topluluğu şirketleri, sözleşmeyi oluşturan insan hakları, çalışma koşulları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele ana başlıklarındaki 10 temel prensibi tüm süreçlerinin ve iş kültürünün bir parçası haline getirmektedir. Bunun yanında, insan haklarının korunması, çocuk işçiliğin, zorla ve zorunlu çalıştırmanın, sendikal hakların korunması gibi ilkeler takip edilerek, atıfta bulunulan BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve ILO Konvansiyonları gibi uluslararası sözleşmelere de uyum sağlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ulusal ve uluslararası faaliyetlerinde öncü rol oynamaktadır. Sabancı Holding, Global Compact Türkiye yerel ağı kurucuları arasında yer almakta olup Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, 2012 yılından bu yana UNGC Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

PAYDAŞ KATILIMI

Sürdürülebilir iş başarısı paydaş beklenti ve geri bildirimlerini iş süreçlerine yansıtabilen, katılımcı ve ortak aklı teşvik eden bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir. Bu

anlayışla Sabancı Topluluğu olarak farklı ve çeşitli platformlarla paydaşlarımızla aktif bir iletişim sağlıyor, beklenti ve geri bildirimlerini değerlendirerek stratejilerimize bu doğrultuda en doğru şekilde yön veriyoruz.



Farklı sektörlerdeki çok sayıda şirketin iştirakinden oluşan Sabancı Topluluğu'nun öncelikli paydaş grupları arasında, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler ve iş ortakları, işçi ve işveren sendikaları, mesleki kuruluşlar, kamu kurumları, ulusal ve uluslararası düzenleyici kuruluşlar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve medya mensupları yer almaktadır. Sabancı Topluluğu paydaşları ile şeffaf, yapıcı ve karşılıklı saygıya dayanan bir iletişim kurmaktadır. Kurulan sağlıklı diyalog sayesinde paydaşların görüş, beklenti ve talepleri doğru öğrenilerek karar mekanizmalarında kullanılmak üzere değerlendirilmektedir.

İletişim çalışmalarının türü ve sıklığı paydaş grubunun niteliklerine göre değişmekle birlikte toplantı ve görüşmeler, araştırmalar, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, süreli yayınlar, basın bültenleri, özel durum açıklamaları yaygın olarak kullanılan araçlardır.

Sabancı Topluluğu, çeşitli paydaş gruplarıyla ortak projeler ve iş

birlikleri hayata geçirmektedir.

Birlikte çalışılacak paydaş grubunun seçiminde, dürüstlük, özdeş etik ilkelere sahip olma, ortak bir amacın varlığı göz önünde bulundurulmuş temel unsurlardır.

Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinden Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa ve Kordsa üyesi oldukları Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği faaliyetlerine destek vermekte ve yönetimlerinde görev almaktadır.

Sabancı Topluluğu, kamu kurum ve kuruluşlarıyla karşılıklı bilgi alışverişine ve şeffaflık ilkesine dayalı bir iletişim kurmaktadır. Bu kapsamda, şirket faaliyetleri hakkında bilgi paylaşımı, faaliyet gösterilen sektörlerde gelişimin ve uluslararası rekabetin güçlendirilmesi hakkında görüş paylaşımı yapılmaktadır. Sabancı Topluluğu, şirket yararına lobi faaliyeti yürütmemekte, hiçbir politik görüş veya siyasi kurumun tarafı olmamakta, siyasi parti ve gruplara, siyasetçilere, adaylara doğrudan ya da dolaylı mali ya da aynı destek vermemektedir.



Sürdürülebilir iş başarısı paydaş beklenti ve geri bildirimlerini iş süreçlerine yansıtabilen, katılımcı ve ortak aklı teşvik eden bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir.

Kurumsal Üyelikler

Üye Olunan Kurulus	Kuruluştaki Sorumluluk
Türkiye İş Adamları ve Sanayicileri Derneği (TÜSİAD)	Üyelik
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Üyelik
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	Üyelik
Türkiye Kalite Derneği (KALDER)	Üyelik
Dünya Ekonomik Forumu (WEF)	Üyelik
Birleşmiş Milletler Global Compact (UNGC)	Güler Sabancı Yönetim Kurulu Üyeliği
Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)	Üyelik
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)	Üyelik
İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)	Üyelik



Raporlama döneminde, toplam 6,35 milyar TL tedarik harcaması gerçekleştirilmiş olup bu tutarın yaklaşık %43'üne tekabül eden 2,7 milyar TL'lik kısmını yerel tedarik harcamaları oluşturmaktadır.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu olarak iyi bir müşteriden beklendiği şekilde adil ve saygılı davranır, yükümlülüklerimizi zamanında yerine getirmek için gerekli özeni gösteririz. İş yaptığımız kişi ve kuruluşlar ile iş ortaklarımızın gizli bilgilerini özenle koruruz. Sabancı Topluluğu olarak binlerce tedarikçinin dahil olduğu geniş bir değer zincirini yöneterek yerel tedarik harcamalarımız ile ülke ekonomisi için büyük değer yaratmaktayız. Raporlama döneminde, toplam 6,35 milyar TL tedarik harcaması gerçekleştirilmiş olup bu tutarın yaklaşık %43'üne tekabül eden 2,7 milyar TL'lik kısmını yerel tedarik harcamaları oluşturmaktadır.²

Üst düzey yönetimce, mal ve hizmet alınan ve satılan firmaların ve iş ortaklarının seçimi aşamasında tecrübe, mali performans, teknik yeterlilik gibi kriterleri ile birlikte etik düzeyleri ve bu alanda olumlu bir geçmişe sahip olmaları dikkate alınır. Rüşvet veya yolsuzlukla ilgili olumsuz istihbaratı olan firma ya da iş ortaklarıyla çalışılmaz. Bu kapsamda herhangi bir iş ilişkisine girmeden önce gerekli

araştırma ve değerlendirmelerin yapılması sorumluluğu öncelikle üst düzey yönetimdedir. Denetim Bölümü denetimlerinde sözkonusu hususlara uygun davranılıp davranılmadığını değerlendirir.

Olumlu istihbaratı olan ve diğer kriterleri karşılayan firma ve iş ortaklarıyla yapılacak anlaşma ve sözleşmelerde;

- Politikada belirtilen esaslara ve ilgili diğer düzenlemelere tam uyum sağlanması,
- Çalışanlarının bu esasları özümsemesi ve buna uygun davranması,
- Belirli periyotlarla çalışanlarının Politika ile ilgili eğitimler almalarının sağlanması,
- Çalışanlarına bildirim yükümlülükleri ve Etik Hattı ile ilgili düzenli hatırlatma yapması ve böyle durumlarla karşılaşmaları durumunda bildirim yapmalarını teşvik etmesi ile ilgili şartlara yer verilir. Bunlara uyulmaması ya da Politika'ya aykırı bir durum oluşması durumunda çalışmanın ve yürürlükteki sözleşmelerin haklı sebeple sonlandırılacağına ilişkin hükümlere yer verilir.

² Konsolide veri Akçansa, Aksigorta, AvivaSA, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Temsa, Yünsa, Vakıf ve Üniversite verilerinden oluşmaktadır.

Topluluk şirketleri, tedarikçi seçiminde kendi satın alma politikaları kapsamında, tedarikçilerini teknik ve organizasyonel kapasite yeterliliği, kalite ve maliyet verimliliği, çevre performansı, rekabetçilik, gelişim performansı gibi kriterler bakımından değerlendirmekte ve bu beklentiler satın alma sözleşmelerine dahil edilmektedir. Tedarikçiler aynı zamanda denetim uygulamalarına tabi tutulmakta ve bu alanlardaki sistem ve uygulamaları geliştirmeleri yönünde desteklenmektedir. Bunun yanında, Topluluk şirketleri çeşitli uygulama ve eğitim programlarıyla tedarikçi çalışanlarının gelişimine katkı sağlamaktadır.

Topluluk şirketleri, sürdürülebilirlik anlayışının tedarik zinciri genelinde yaygınlaştırılması için çalışmaktadır. İnsan hakları,

iş etiği, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan haklarının korunması konularında Sabancı Topluluğu ile özdeş normları benimseyen tedarikçiler tercih edilmektedir. Bu kapsamda, tedarik zincirinde, çocuk işçi çalıştırma, zorla çalıştırma ve ayrımcılığa tolerans gösterilmemekte, tedarikçilerden çalışanlarının da örgütlenme özgürlüğüne ve toplu sözleşme hakkında destek vermeleri beklenmektedir. Tedarikçilerden SA-ETİK kurallarına uyum göstermeleri beklenmektedir. Etik kurallara uyumun sağlanamadığı durumlarda, Topluluk şirketleri satın alma politikalarının gerektirdiği şekilde hareket ederek tedarikçileri ile iş ilişkilerini sona erdirmeye kadar varan önlemler almaktadır.



Tedarik zincirinde, çocuk işçi çalıştırma, zorla çalıştırma ve ayrımcılığa tolerans gösterilmemekte, tedarikçilerden çalışanlarının da örgütlenme özgürlüğüne ve toplu sözleşme hakkında destek vermeleri beklenmektedir.

Örnek Uygulama: Brisa Sorumlu Satınalma Politikası

Brisa, 2015 yılında, tedarik zincirindeki paydaşlara sürdürülebilirlik yönetimi konusunda iş birliği oluşturmak ve tedarikçilerinin sürdürülebilirlik bilincini artırmak amacıyla "Brisa Sorumlu Satınalma Politikası"nı oluşturmuştur. Politika doğrultusunda tedarikçilerden insan hakları, çalışan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, iş etiği ve çevresel etkiler konularındaki Brisa yaklaşımının benimsemeleri beklenmektedir.



Üretim operasyonlarımızın gerçekleştirildiği tüm şirketlerimizin tesisleri (Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa, Temsa, Yünsa) ISO 14001 sertifikasına sahiptir.

ÇEVRE YAKLAŞIMI

Topluluk olarak, sorumlu iş yapış anlayışımız doğrultusunda, operasyonlarımız kapsamında ortaya çıkan çevresel etkiyi azaltmak için çalışıyoruz. Operasyonlarımızın sürdürülebilirliğinin sağlanması için bu konudaki çözümleri hayata geçirmek ve tüm iş süreçlerimizde bu yaklaşımla operasyonlarımızı gerçekleştirmek önemli amaçlarımız arasındadır.

Topluluk olarak çevre performansımızı ulusal ve uluslararası kabul görmüş sistemlere dayandırarak yönetmekteyiz. Sektörel gelişmeleri göz önünde bulundurarak proaktif yaklaşımlarla çevre performansımızı daha iyi

seviyelere taşıyan önlemleri hayata geçirmekteyiz. Topluluğumuzda çevre performansının yönetiminden Sabancı Çevre Komitesi sorumludur. Holding üst yönetimine raporlama yapan Komite ulusal ve uluslararası alandaki çevre konularını yakından takip etmekte kamu kurumları, sektörel temsil kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile sürekli fikir alışverişinde bulunarak oluşturduğu görüşleri kendileriyle paylaşmaktadır. Komite kapsamında sürdürülebilir çevre yönetimi, iklim değişikliği ve AB Çevre Mezuatı'na uyum gibi konular aktif olarak çalışılmaktadır. Topluluk şirketlerinde ise çevre performansı ilgili birimlerce ayrıca takip edilmekte ve yönetilmektedir.



Kurumsal Çevre Politikamız

- Çevre standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız.
- İşletmeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı ile mükemmelliği hedefleriz.
- Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmek için faaliyetlerimizin tümünde, önleyici yaklaşımı benimseriz.
- Çevresel riskleri belirler ve yönetiriz.
- Ulaşılabilir en iyi üretim tekniklerini uygulamaya çalışırız.
- Çevresel gelişmeleri izleyip iş fırsatlarına çevirirken sürdürülebilirliğe katkı sağlarız.
- Toplumun gelişmesi için çevresel bilinçlenme ve bilgi paylaşımını destekleriz.

Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklilikleri

- Çevre yasası ve diğer yasal şartlara uyum gösteririz.
- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.
- Çevresel etkilerimizi belirleriz.
- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistematiği geliştirir, gözden geçirir ve iyileştirme amaçlı önlemler alırız.

Topluluk İçi Kaynak Kullanımını Yönetiriz.

- Altyapı, teknoloji, finans ve insan kaynaklarında organizasyonel rol, sorumluluk ve yetkileri belirler, çalışanlarımızın çevre bilincini geliştirmelerini sağlarız.

Uygulamalarımızda Sistematiğe Sağlar, İşletmeler Arası Sinerji Yaratırız.

- İşletme standartlarımızı önleyici yaklaşımla hazırlar, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müteahhitlerimiz dahil herkesin uygulamasını sağlarız.
- Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çevreye zarar getirebilecek riskleri proaktif yaklaşımla tespit eder; bunları en aza indirecek önlemleri zamanında, eksiksiz olarak almaya çalışırız.

Çevresel Performansımızı Sürekli İyileştirmeye Çalışır ve Gözden Geçiririz.

- Enerji ve atık yönetimi, doğal kaynak kullanımı konularında hedefler belirler ve uygularız.
- Temiz ürün ve temiz üretim teknolojileriyle sürekli iyileştirmeyi hedeflerken, ürün ve hizmetlerimizin çevresel sorumluluğunu üstleniriz.
- Faaliyetlerimizi yalın bir şekilde raporlarken, bilgiye erişimi kolaylaştırırız.



Çevre performansı şeffaf, sistematik, karşılaştırma yapmaya uygun bir teknolojik altyapıda, denetlenebilir, güncellenebilir, sürekli iyileştirilebilir ve geliştirilebilir bir şekilde Topluluk içi kaynaklar kullanılarak hazırlanan Sabancı Çevre Portalı'nda izlenebilmektedir.

Çevre performansı şeffaf, sistematik, karşılaştırma yapmaya uygun bir teknolojik altyapıda, denetlenebilir, güncellenebilir, sürekli iyileştirilebilir ve geliştirilebilir bir şekilde Topluluk içi kaynaklar kullanılarak hazırlanan Sabancı Çevre Portalı'nda İşletme, Şirket, Sektör ve Topluluk bütününde CEO, SBU ve GM seviyelerinde izlenebilmektedir. Takip ettiğimiz standartlar ve standartların gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve uyumun sağlanması Topluluk olarak aktif olarak yönetilen bir süreçtir.

Yönetim uygulamalarımız ve takip ettiğimiz standartlarla birlikte çevresel performansımızı daha iyi noktalara taşımak için

kullandığımız en önemli yol gösterici Çevre Politikamızdır. Politikamız doğrultusunda çevresel standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız. Proaktif yaklaşımla performansımızı daha ileri noktalara taşımaya çalışırken işletmelerimiz arasında bilgi ve deneyim paylaşımı ile daha gelişmiş performans hedefleriz. Hedeflere ulaşırken ortak bilincin Topluluk içinde yayılımına özen gösterir, rekabetçi teknolojiler ile operasyonlarımızın çevresel ayak izini yakından gözetiriz. Raporlama döneminde çevre kanunu ve düzenlemelerine uyulmaması nedeniyle uygulanan önemli bir ceza bulunmamaktadır.



Günümüz iş dünyasında şirketlerin etkileri sadece kendi operasyonları ile sınırlı değildir. Bu nedenle sürdürülebilir iş yaklaşımının değer zincirinde yaygınlaştırılması elde edilecek iyileşme miktarının ciddi bir şekilde artmasını sağlayabilecektir. Bu kapsamda, sahip olduğumuz çevre değerlerinin ve performansın yaygınlaştırılması, çevre konulu farkındalığın artması amacıyla değer zincirimizde de çalışmalar sürdürmekteyiz. Bu kapsamda raporlama döneminde tedarikçi ve alt yüklenicilerimize 1.335 kişi*saat çevre eğitimi sağlamış bulunmaktayız.³

Elde ettiğimiz performansın çalışanlarımız ile mümkün olduğunun farkındalığıyla

çalışanlarımızın çevre konusundaki yetkinlik ve bilinç seviyelerinin artırılmasına özel önem göstermekteyiz. Bu kapsamda gerçekleştirdiğimiz faaliyetler kapsamında 2016 yılında raporlama dahilinde yer alan şirketlerimizdeki çalışanlara 7.923 saat çevre eğitimi sağlamış bulunuyoruz.⁴

Çevresel performansımızı daha ileri noktalara taşımak için Topluluk olarak bu konuda yapılan yatırımların önemine inanıyoruz. Raporlama döneminde bu kapsamda rapor kapsamındaki şirketlerimizce yapılan çevre yatırım ve yönetim harcamalarının toplamı yaklaşık 35 Milyon TL olarak gerçekleşmiştir.⁵



2016 yılında raporlama dahilinde yer alan şirketlerimizdeki çalışanlara 7.923 saat çevre eğitimi sağlamış bulunuyoruz.



³ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Holding, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa verilerinden oluşmaktadır.

⁴ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Holding, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa verilerinden oluşmaktadır.

⁵ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Holding, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa verilerinden oluşmaktadır.



Operasyonlarımız kapsamında yarattığımız çevresel etkinin farkındalığıyla ve bu etkiyi asgari seviyelere düşürmek için ilgili risklerimizi belirliyor, bu risklere yönelik proaktif çözümler geliştiriyor ve performansımızı iyileştirici uygulamaları hayata geçiriyoruz.

ENERJİ ve EMİSYON YÖNETİMİ

İklim değişikliği etkisini hayatın hemen hemen her alanında hissedilir bir şekilde göstermektedir. Bu kapsamda iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında iş dünyasına da büyük görevler düşmektedir. Sabancı Holding olarak operasyonlarımız kapsamında yarattığımız çevresel etkinin farkındalığıyla ve bu etkiyi asgari seviyelere düşürmek için ilgili risklerimizi belirliyor, bu risklere yönelik proaktif çözümler geliştiriyor ve performansımızı

iyileştirici uygulamaları hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda enerjinin verimli kullanılması ve faaliyetlerimizden kaynaklanan sera gazı salımlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar temel gelişim başlıklarını oluşturuyor.

2016 yılında raporlama kapsamındaki şirketlerimizdeki toplam enerji tüketimi 127.954 TJ⁶ olarak gerçekleşmiş olup bu miktarın 1.672 TJ'lük⁷ kısmı yenilenebilir kaynaklar tarafından sağlanmıştır.

Raporlama döneminde kapsam dahilindeki şirketlerde toplam emisyon miktarları (ton) şu şekildedir:

Toplam Kapsam 1 Emisyon Miktarı ⁸	16.346.750
Toplam Kapsam 2 Emisyon Miktarı ⁹	769.827

⁶ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Holding, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa, Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

⁷ Konsolide veri Akçansa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Üniversitesi verilerinden oluşmaktadır.

⁸ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Sabancı Holding ve Kordsa verilerinden oluşmaktadır.

⁹ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Çimsa, Sabancı Holding ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



Sabancı Center

1994 yılı baz alınarak yapılan elektrik enerjisi tasarruf miktarı 157.194 GJ'dür. Bu baz yılından bu yana 19.562 Ton CO₂e emisyonun salınımının önlenmesine karşılık gelmektedir. Doğalgazda yapılan tasarruf, 1996 yılı tüketimi baz alındığında, 16.541 GJ 'dür. Bu miktar 9.704 Ton CO₂e emisyonunun salınımının önlenmesine karşılık gelmektedir.

Topluluk Şirketlerindeki Enerji Verimliliği

Akbank'ta 2010 yılında başlatılan şubelerde bulunan ısıtma-soğutma-havalandırma (HVAC) sistemine ait mekanik otomasyonun iç hava kalitesine bağlı olarak çalışacak şekilde yenilenmesi çalışmalarına 2016 yılında da devam edilerek proje yeni açılan şubelerde doğrudan hayata geçirilmiştir. GreenIT programı kapsamında 2016 yılında tüm şube bilgisayarlarında enerji

harcamalarının daha verimli hale getirilmesini amaçlayan bir altyapı devreye alınmıştır. Akbank'a ait veri merkezlerinde yeni satın alınan tüm sistemlerde daha az enerji tüketen ürünler tercih edilmektedir. Akbank, 2015 yılında başladığı yeni "data center" projesinin tasarım çalışmalarını 2016 itibariyle tamamlamıştır. Yeni merkezde "Free cooling" (enerji tüketimi düşük olan dış hava yardımı ile soğutma yapılmasını sağlayan) teknolojisinin kullanılması planlanmaktadır.

Karbon Şeffaflık Projesi (CDP)

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen Karbon Şeffaflık Projesine (CDP) Sabancı Holding olarak katılım sağlamaktayız. Grup şirketlerimizden Akbank, Akçansa, Brisa, Çimsa ve Yünsa aynı kapsamda CDP Türkiye'ye katılım sağlamaktadır. Böylece, iklim değişikliği ve doğal kaynakların korunması konusunda performansımızı daha şeffaf bir şekilde ortaya koyuyor ve performansımızı daha ileri noktalara taşımak için fırsatları efektif bir şekilde hayata geçiriyoruz.



Akçansa'nın, 2016 yılında hayata geçirdiği enerji tasarrufu çalışmaları ile 117.892 GJ tasarruf yapılması hedeflenmektedir.



Akçansa Çanakkale fabrikasında 2,35 MW kapasiteli rüzgar türbini 2016'da devreye alınmış böylece fabrikanın yaklaşık %2 enerjisi rüzgar türbininden sağlanmaktadır.

Yeni veri merkezi LEED sertifikasyonuna uygun olarak tasarlanmıştır.

Akçansa'nın, 2016 yılında hayata geçirdiği enerji tasarrufu çalışmaları ile 117.892 GJ tasarruf yapılması hedeflenmektedir. Raporlama döneminde atık ısı geri kazanım tesisindeki çalışmalar sonucunda 365.928 GJ enerji tasarrufu sağlanmıştır.

Akçansa Çanakkale fabrikasında 2,35 MW kapasiteli rüzgar türbini 2016'da devreye alınmış böylece fabrikanın yaklaşık %2 enerjisi rüzgar türbininden sağlanmaktadır. Akçansa'nın karbon emisyonunu azaltmayı amaçlayan Mikroalg Projesi'nde, fotosentez yapabilen mikroalgler karbon tutucu olarak görev yaparak baca gazından salınan karbondioksit gazı, atmosfere salınmadan önce mikroalgler tarafından tutularak çevreye yayılması engellenmektedir.

Aksigorta bünyesinde 2016 yılında Enerjisa ile enerji verimliliği çalışması başlatılmıştır. Bunun yanında WWF ile Yeşil Ofis projesi başlatılmış ve özellikle kağıt kullanımı, su kullanımı ve elektrik kullanımda duyurularla farkındalık yaratılmıştır. Ayrıca, ofis ısıtma ve soğutma sistemleri ile ofis aydınlatmaları optimum kullanıma uygun hale getirilerek gün boyunca dinamik ayarlama yapılmaktadır.

Brisa, raporlama döneminde elektrik ve buhar kullanımına yönelik gerçekleştirdiği verimlilik projeleriyle bir önceki raporlama dönemine göre %1,7 enerji tasarrufu elde etmiştir. 2016 yıl sonu itibarıyla elde edilen enerji tasarrufu miktarı 2008 yılına kıyasla 14 katlık bir artış göstermiştir.

Çimsa, 2016 yılında atık ısıdan 186.880 TJ enerji kazanımı ve 24.502 ton CO₂ sera gazı azaltımı elde etmiştir.



CarrefourSA, 2015 yılında enerji tasarrufu alanında İstanbul Maltepe'de bulunan Genel Müdürlük Binası, LEED® BD+C: Core and Shell kategorisinde LEED Gold Sertifikası olarak, yeşil bina unvanını almıştır. Yeni geliştirilen projelerde LEED Platinum® sertifikası alma hedefiyle çalışmalara devam edilmektedir. Bu uygulamanın yanısıra tüm mağazalarında yeni nesil yüksek tasarruflu LED dönüşüm projesi gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlamıştır.

Enerjisa'da yapılan iyileştirmelerle santrallerdeki ısıtma & soğutma, aydınlatma kaynaklı iç tüketim azaltılmış, ayrıca üretim sürecinde iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilerek toplamda 92.540 GJ enerji tasarrufu sağlanmıştır. AYEDAŞ Genel Müdürlük ve Enerjisa AYESAŞ Genel Müdürlük binalarında enerji izleme ve yönetim sistemi kurulmuş böylece enerji tüketimimizde tasarruf elde edilmiştir.

Kordsa bünyesinde raporlama döneminde gerçekleştirilen K3 büküm salonu nemlendirme sisteminin texfog olarak revizyonu, Chiller ve Soğutma kulesi sirkülasyon pompalarının daha verimli olanlarla değiştirilmesi ve pompalarda kanat kaplaması uygulamalarıyla toplamda 16.834 GJ tasarruf sağlanmıştır.

Teknosa'da mağazalarında led aydınlatma uygulaması yapılmış olup aylık ortalama 680.000 Kwh olan sarfiyat 170.000 Kwh'a düşürülmüştür. Uygulama mağazalar için %75 tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca genel müdürlüğün taşınması ve led aydınlatma uygulaması ile elektrik kullanımında %50 tasarruf sağlanmıştır.

Temsa bünyesindeki bölgesel olarak aydınlatmalarda HDK armatürlerden led ve yüksek tavan armatürlerine geçiş yapılarak yıllık 40.000 kWh enerji tasarrufu yapılmıştır.



Teknosa'da mağazalarında led aydınlatma uygulaması yapılmış olup aylık ortalama 680.000 Kwh olan sarfiyat 170.000 Kwh'a düşürülmüştür. Uygulama mağazalar için %75 tasarruf sağlanmıştır.





Atıkların kaynağında azaltılmasını ve suyun yeniden kullanımını odak noktaları olarak belirlediğimiz süreçlerle yasal gerekliliklerin ötesine geçen bir dizi proje ve uygulamayı hayata geçiriyoruz.

SU ve ATIK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu olarak doğal kaynaklarının verimli kullanımını başlıca sürdürülebilirlik önceliklerimizden biri olarak görüyor, faaliyet gösterdiğimiz sektörlere örnek teşkil edecek, etkin su ve atık yönetimi uygulamalarıyla bu alandaki performansımızı sürekli olarak geliştiriyoruz. Atıkların kaynağında azaltılmasını ve suyun yeniden kullanımını odak noktaları olarak belirlediğimiz süreçlerle yasal gerekliliklerin ötesine geçen bir dizi proje ve uygulamayı hayata geçiriyoruz.

Topluluk şirketlerinde operasyonlar sonucunda ortaya çıkan atık suların geri dönüşümü sağlanmakta, geri dönüştürülemeyen sular yasal

limitlerde deşarj edilmektedir. Raporlama döneminde Sabancı Topluluğu şirketlerinde toplam su kullanım miktarı 7.175.287 m³ olarak gerçekleşmiştir.¹⁰ Bu miktarın %9,7'sine denk gelen 685.731 m³ su geri kazanılmış yahut yeniden kullanılmıştır.¹¹ Operasyonlar kapsamında su çekimi ya da su deşarjı nedeniyle belirgin ölçekte etkilenen bir su kaynağı bulunmamaktadır. Raporlama döneminde Sabancı Topluluğu şirketlerinde deşarj edilen toplam su miktarı 2.387.986 m³ olarak gerçekleşmiştir.¹²

Raporlama döneminde kapsam dâhilindeki Topluluk şirketleri tarafından hayata geçirilen başlıca su yönetimi uygulamaları şunlardır:

¹⁰ Konsolide veri Sabancı Holding, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

¹¹ Konsolide veri Sabancı Holding, Avivasa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Sabancı Üniversitesi ve Temsa verilerinden oluşmaktadır.

¹² Konsolide veri Sabancı Holding, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



Akbank'ta Genel Müdürlük (GM) ve Akbank Bankacılık Merkezi (ABM) binaları ile tüm şubelerde su tasarrufu amacıyla bataryalarda basıncın düşmesini sağlayan bir sistem ve suya hava karıştırarak tasarruf sağlayan perlatör uygulamaları mevcuttur. Ayrıca, GM ve ABM binalarında suyun yoğun olarak kullanıldığı WC bataryalarında fotoselli batarya kullanılarak su tasarrufu yapılmaktadır.

Akçansa'da su verimliliği sağlamak adına yapılan çalışmalar kapsamında yağmur suları toplama havuzlarında biriktirilerek soğutma suyu olarak değerlendirilmekte, üretim hattındaki muhtelif ünitelerde ve soğutma kulesindeki sular geri dönüşümlü olarak yeniden kullanılmaktadır.

Aksigorta'da tasarruflu fotoselli batarya ve perlatör kullanımıyla birlikte küçük hacimli rezervuarların tercihi ile su tasarrufu elde edilmektedir. Raporlama döneminde su ve kâğıt tasarrufu konusunda bilgilendirici stickerlar hazırlanarak işyerlerine asılmıştır.

Raporlama döneminde Kordsa NY İplik Tesisi'nde ters osmoz sistemini devreye alarak 70.128 m³/yıl atık suyun geri dönüşümünü sağlamıştır.

Temsa'da atık su arıtma tesisinde geri dönüştürülen sular bahçe sulama suyu olarak kullanılmakta, yıllık yaklaşık 15.000 m³ su tasarrufu elde edilmektedir.



Brisa, Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından 2016 yılında üçüncüsü düzenlenen "Sürdürülebilir İş Ödülleri"nde, Su Yönetimi kategorisinde "Brisa İzmit Tesislerinde Çekilen Yeraltı Suyunun Azaltılması Projesi" ile ödüle layık görülmüştür.





**Akbank'ta
geri dönüşüm
çalışmalarıyla
raporlama döneminde
875 ton kâğıdın
geri dönüşümünü
sağlamıştır.**

Sabancı Topluluğu şirketleri atıkların kaynağında azaltılmasına ve geri dönüşümlerine odaklanan süreçlerle atık yönetimi ile hammadde ve malzeme verimliliği alanlarındaki performanslarını sürekli olarak iyileştirmektedir. Raporlama döneminde Topluluk operasyonlarından kaynaklanan tehlikeli atık miktarı 14.146 ton¹³, tehlikesiz atık miktarı ise 1.540.356 ton¹⁴ olarak gerçekleşmiştir. Dönem içerisindeki kapsam dâhilindeki Topluluk şirketleri tarafından hayata geçirilen başlıca atık yönetimi uygulamaları şunlardır:

Akbank başlıca sarf malzemesi olan kâğıtta tasarruf sağlamak adına öncü uygulamalar gerçekleştirmektedir. Raporlama döneminde şubelerde ve ATM'lerde kâğıdı daha verimli

kullanmaya yönelik uygulamalara devam edilirken, önemli miktarda kâğıt tasarrufu sağlayan "Kredi Kartı e-ekstre" ve "Üye İşyeri e-ekstreleri" adlı uygulamalar çeşitli kampanyalarla yaygınlaştırılmıştır. Şirket, hayata geçirdiği 12 farklı iyileştirme ile toplam kâğıt sarfiyatında %29'luk bir azaltım sağlamıştır. Geçmiş yıllarda basılmış olan ve arşivde saklanmakta olan kâğıtları her yıl yasal saklama süreleri sonunda geri dönüşüme gönderen Şirket, bu doğrultuda raporlama döneminde 875 ton kâğıdın geri dönüşümünü sağlamıştır.

Brisa, Lastik Sanayicileri Derneği'nin ömrünü tamamlamış lastiklerin mevzuata uygun bir şekilde toplanarak çevreye ve ekonomiye geri kazandırma uygulamasına destek vermektedir. Şirket, bu

¹³ Konsolide veri Sabancı Holding, Akçansa, Akbank, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

¹⁴ Konsolide veri Sabancı Holding, Akçansa, Akbank, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Sabancı Üniversitesi, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



kapsamda raporlama döneminde 87.000 ton lastiğin toplanmasını ve geri dönüştürülmesini sağlamıştır. Şirket, Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği doğrultusunda piyasaya sürülen ambalaj malzemelerinin belli bir oranını ÇEVKO aracılığı ile toplayarak geri dönüştürülmesini sağlamaktadır. Yine 2016 yılında bu kapsamda 3 ton ambalaj atığının geri dönüştürülmesine katkıda bulunulmuştur.

Akçansa hayata geçirdiği “Yarınları Dönüştüren Çocuklar” projesi ile ilkokul dördüncü sınıf öğrencilerine atıkları kaynağında ayırmak, geri dönüşüm ve atıktan enerji elde etmek ve kaynakları bilinçli kullanma yöntemleri hakkında eğitimler sağlamaktadır. Proje kapsamında okullara geri dönüşüm kutuları yerleştirilmekte, eğitimlerde teorik olarak öğrenilen bilgilerin pratiğe geçirilmesi adına zemin hazırlanmaktadır. Raporlama döneminde 12 okulda 1.300 öğrenciye proje kapsamında çevre eğitimleri verilmiştir.

Çimsa, Öğrenen Organizasyon Takımı'nın raporlama döneminde Kayseri Fabrikası'nda hayata geçirdiği proje ile fabrika makine yağı tüketiminde %15 tasarruf sağlamıştır. Aynı dönemde çimento öğütmedeki kimyasal katkı kullanımında yapılan optimizasyon sayesinde bir önceki döneme göre önemli ölçüde tasarruf sağlanmıştır.

Kordsa, piyasaya sürdüğü ürünlere ait ambalajların belli bir bölümünü toplayarak yeniden kullanımlarını sağlamaktadır. Şirket bu kapsamda raporlama döneminde 84 ton polistiren, 362 ton kâğıt ve karton ve 48 ton ahşap ambalaj atığının toplanmasını sağlamıştır. Yine dönem içerisinde yazıcıların merkezileştirilmesi ve elektronik ortamdaki workflow uygulamaları ile kâğıt tüketiminde önemli bir tasarruf sağlanmıştır.

Teknosa, Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların (AEEE) Kontrolü Yönetmeliği doğrultusunda elektrikli ve elektronik eşyaları toplama ve geri dönüşüm faaliyetleri yürütmektedir. Şirket piyasaya sürülen ürünlerin toplama hedeflerini sağlamak adına “Eskiye Getir Yeniye Götür” gibi kampanyalar yürütmektedir. Şirket tüm mağazalarda atık alanları oluşturmuş olup, 2B ya da B2C olarak toplanan tüm atıkların lisanslı işleme tesislerine gönderimini sağlamaktadır. Raporlama döneminde hayata geçirilen uygulama ile tüm yazıcılara kartlı çıktı alma kontrolü getirilmiş ve çalışanların çıktı aldıktan sonra yazıcının başına giderek kartını okutup çıktı alması sağlanmıştır. Uygulama ile gereksiz çıktıların yazıcıda unutulmasının ve basılmasının önüne geçilmiş ve kâğıt tasarrufu sağlanmıştır.



Raporlama döneminde Kordsa NY İplik Tesisi'nde ters osmoz sistemini devreye alarak 70.128 m³/yıl atık suyun geri dönüşümünü sağlamıştır.



Topluluk şirketleri bu kapsamda 2016 yılında 42.334 ağaç ve fidanın dikimini gerçekleştirmiştir.

BIYOÇEŞİTLİLİK

Sabancı Topluluğu şirketleri operasyonlarının biyolojik çeşitlilik üzerindeki olası etkilerini gözeterek bir yaklaşımla faaliyet göstermekte, bu doğrultuda yeni yatırımlar gerçekleştirirken Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) Yönetmeliği doğrultusunda hareket etmekte ve oluşabilecek risklerin akredite kuruluşlar tarafından denetlenerek değerlendirilmesini sağlamaktadır. Sabancı Topluluğu şirketleri biyoçeşitliliğe yönelik bu çalışmalarının yanı sıra doğal hayatı korumaya yönelik olarak ağaçlandırma çalışmaları gerçekleştirmektedir. Topluluk şirketleri bu kapsamda 2016 yılında 42.334 ağaç ve fidanın dikimini gerçekleştirmiştir.

Akçansa raporlama döneminde İstanbul/Büyükçekmece fabrikasına ait, önceden hammadde stok sahası olarak kullanılan yaklaşık 45.000 m²'lik

alandaki çimlendirilme çalışmaları kapsamında, 500 m²'lik bir alanda yapay bir gölet oluşturularak 700 adet *Cyprinus carpio* "tricolor koi" ve *Cyprinus carpio* "butterfly koi" balığı yerleştirmiştir. Uygulama kapsamında sucul ortama nilüfer bitkileri dikilmiş, amfibikler (Trakya kurbağası) konmuştur. Ayrıca başlıca türleri diş budak, manolya, leylandi ve akasya olan 1.000 adet ağacın dikimi gerçekleştirilmiş, bölgede yaşayan kuşlar için cazip ve uğrak bir alan oluşturulmuştur. Aynı dönemde Samsun/Ladik kalker sahasında üretimini tamamladığı bölgelerde yaklaşık 50.000 m²'lik bir alanda 5.000 adet karaçam fidanı dikilmiştir.

Şirket, HeidelbergCement ile düzenlediği Quarry Life Award yarışması ile maden ocaklarının biyolojik değeri hakkındaki bilgileri artırmayı ve bunların geliştirilmesine katkıda bulunmayı



hedeflemektedir. Yarışmada 2. olan proje kapsamında Çatalca Muratbey kalker sahasında üretimin tamamlandığı yaklaşık 5.000 m²'lik bir alanda peyzaj alanı yaratılarak bir gölet oluşturmuş, çeşitli bitki ve ağaçların (castanea sativa, juniperus nana, lavandula officinalis, fragaria vesca) dikimi sağlanmıştır. Yarışmada 3. olan proje kapsamında Çanakale/ Ezine/Bozalan kil sahasında üretimin tamamlandığı yaklaşık 100 m²'lik bir alanda deneme çalışması olarak bölgedeki arazi şartları ve toprak niteliğine en uygun olan bitki türü olan 'medicago sativa'nın dikimi gerçekleştirilmiştir.

Brisa 2013 yılından bu yana WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) işbirliği ile Anadolu'daki turna kuşlarının neslinin devamı için yürüttüğü "Turnalar Hep Uçsun" projesine raporlama döneminde de devam etmiştir. Türkiye'de kışlayan yaklaşık 10.000 turna kuşunun %95'inin barındığı Çukurova Deltası'nda gerçekleştirilen proje kapsamında; bölgede 30 köy ziyaret edilmiş, 2.000 adet turna eğitim kitapçığı ilköğretim

öğrencileriyle paylaşmıştır. Yöredeki okullar, avcı dernekleri, köy kahveleri gibi çeşitli yerlerde farkındalık çalışmaları yürütülmüş, 3 noktada bölgeyi ziyaret edenlere turnalar hakkında bilgi veren 'Çukurova'nın Kadim Dostları Turnalar' tabelaları yerleştirilmiştir. Raporlama döneminde projede gözlem çalışmaları ile turnaların güncel durumları hakkında önemli bulgular elde edilirken, yöre halkı ile kamuoyunun farkındalığını artırmak üzere çeşitli çalışmalar yapılmış ve Çukurova Deltası'ndaki Yumurtalık Lagünü'nde öğrenciler ile birlikte turnaları izleme etkinlikleri düzenlenmiştir.

Çimsa'da cevher üretimi sırasında malzeme alınan bölgelerin faaliyetler devam ederken rehabilitasyonu yapılarak yeniden kullanıma uygunlukları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, orman izni bulunan alanlarda her yıl rehabilitasyon projeleri hazırlanarak bağlı bulunan orman müdürlüğü/şefliğine madencilik faaliyetleri hakkında bilgi aktarılmakta ve rehabilitasyon projelerinde yapılacak işler beyan edilmektedir.



30 köy ziyaret edilmiş, 2.000 adet turna eğitim kitapçığı ilköğretim öğrencileriyle paylaşmıştır.



ÇALIŞMA HAYATI

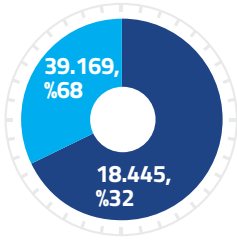
Vizyonumuz doğrultusunda iş sonuçlarımıza ulaşmak ve sürdürülebilir gelişim çalışanlarımız ile mümkündür. Bu nedenle Sabancı Topluluğu olarak çalışanlarımızı başarımızın temel yapıtaşı olarak görürüz. Bu anlayışla çalışanlarımızın adil, ayrımcılığın yaşanmadığı, güvenli, sağlıklı ve mutlu olduğu bir iş ortamı sağlamak temel önceliklerimiz arasındadır. Yarattığımız bu iş ortamında çalışanlarımıza yetkinliklerini güçlendirebilecekleri fırsatlar sağlar, iş hedeflerimize ulaşırken farklı inanç ve görüşlere saygının, çeşitliliklerin bizi zenginleştirdiğine inanırız. İnsan kaynakları politika, ilke ve sistemlerimizi çalışan hakları, özel hayat-iş hayatı dengesi, çalışan gelişimi, iç iletişim konularını gözeterek değerlendiririz. Sabancı Holding olarak, güvenilir, duyarlı, etik değerlere bağlı, değişime açık, pazar odaklı, uzun vadeli düşünebilen, yenilikçi, işbirliğine açık bireyler için çalışılması ayrıcalıklı bir topluluk olmayı hedefleriz.

Nitelikli işgücünü Topluluğa kazandırmak ve çalışanların gelişimine yatırım yapmak ana sorumluluğumuzdur. Amacımız nitelikli işgücünün çalışmak için tercih ettiği işveren olmayı, Holding'in kurumsal değerlerine sahip, işe en uygun nitelikteki işgücünü seçmeyi ve işe almayı, seçme ve işe almada küresel bakış açısı ve proaktif yaklaşımla Holding'in geleceğe yönelik işgücü ihtiyaçlarını karşılamayı başarabilmektir.

Sabancı Topluluğu şirketlerinde İK politikası ve uygulamaları; şirketlerin iş stratejilerine uygun ve sürdürülebilir büyüme için gerekli performansı destekleyecek organizasyonel yetkinlik ve beceri setlerini oluşturmaya yönelik olarak tanımlanmış ve bu paralelde yönetilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, iş yapılan farklı sektörlerin özel ihtiyaçlarına proaktif olarak cevap vermenin yanı sıra Sabancı değerleri ve kültürü çerçevesinde kurum bağlılığı yüksek, değer yaratan, motive, yenilikçi çalışanlar ve ekipler oluşturulmasını hedeflemektedir.

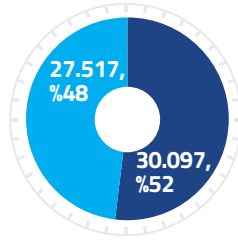
Sabancı Topluluğu'nda Çalışan Sayıları ¹⁵

Cinsiyete Göre Çalışan Dağılımı



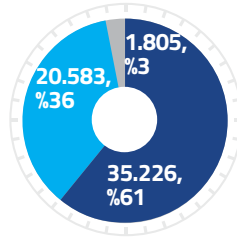
■ Erkek ■ Kadın

Kategoriye Göre Çalışan Dağılımı



■ Beyaz Yakalı ■ Mavi Yakalı

Yaş Gruplarına Göre Çalışan Dağılımı



■ 30-50 Yaş Arası
■ 30 Yaş Altı
■ 50+

¹⁵ Raporlama kapsamındaki Topluluk şirketleri verilerinden oluşmaktadır.



İŞ ETİĞİ VE ADİL İŞ UYGULAMALARI

İş Etiği Kurallarına ve SA-ETİK hakkında detaylı bilgiye <https://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/is-etigi-kurallari/is-etigi-kurallari/i-16> adresinden ulaşabilirsiniz.

Sabancı Topluluğu olarak tüm iş süreçlerimizde ve ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlük öncelikli değerlerimizdir. Sahip olduğumuz etik kurallarımız iş yapış biçimimizin en büyük yol göstericisidir. Sabancı Holding, İş Etiği Kuralları- SA-ETİK'i ana referans metni olarak kabul etmektedir. Sabancı Topluluğu insan kaynakları uygulamaları ve tüm paydaşlarımızla olan ilişkiler etik kurallarımız çerçevesinde yürütülmektedir. Sabancı Holding tüm faaliyetlerinde SA-ETİK'e %100 uyumu hedefler.

Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak çalışan Sabancı Holding Etik Kurul, etik kuralların ihlal edildiğine dair şikayet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlenmekle

sorumlu en üst düzey organdır. Sabancı Topluluğu yöneticileri, etik kuralları destekleyen bir şirket kültürünün ve çalışma ortamının oluşturulmasından ve sürdürülmesinden, çalışanların etik kurallar hakkında eğitilmesinden, etik kurallarla ilgili soru, şikayet ve bildirimlerin Etik Kurul'a iletilmesinden, iş sürelerinin etik konularla ilgili risklerini en aza indirecek şekilde yapılandırılmasından ve etik kurallara uyumu sağlamak üzere gerekli yöntem ve yaklaşımların uygulanmasından sorumludur. Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları departmanları, çalışanların etik kurallar hakkında bilgilendirilmesinden, kuralların



anlaşılabilirliğinin sağlanması amacıyla belirli dönemlerde eğitimler verilmesinden ve bu konunun çalışanlarla sürekli iletişiminin sağlanmasından sorumludur.

SA-ETİK, Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü Ana İstihdam İlkeleri ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne uyumlu olarak hazırlanmıştır. İş etiği kurallarına yönelik ihlaller karşısında nasıl hareket edileceği ve hangi önlemlerin alınacağı yine SA-ETİK kapsamında açıkça belirtilmektedir.

Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nda adil bir iş ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için çalışır. Bu kapsamda Holding'in adil iş uygulamalarına yönelik benimsediği temel ilkeleri içeren "Adil Çalışma Ortamının Oluşturulması ve Sürdürülmesi Politikası" bulunmaktadır. Politika doğrultuda Sabancı Holding, istihdam ve çalışma hayatına yönelik olarak yürürlükte bulunan

tüm yasal düzenlemelere uyum sağlar. İnsan kaynakları süreçlerinde ırk, cinsiyet, dil, din, inanç, mezhep, siyasi düşünce, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek davranışlarda bulunmaz. Ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, sosyal haklar gibi tüm insan kaynakları uygulamalarının adil olmasını sağlar.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzalayıcısı ve Uluslararası Çalışma Örgütü Ana İstihdam İlkelerinin destekçisi olarak Sabancı Holding, iş yerinde her türlü ayrımcılığa karşı gerekli politika ve eylemleri benimser. Hiçbir koşulda çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmaz, çalışanların sendikaya üye olma haklarına saygı gösterir ve bu ilkelerin değer zincirinde yayılması için çaba gösterir. Sabancı Topluluğu genelinde raporlama kapsamındaki şirketlerimizde toplam 12.389¹⁶ çalışan toplu iş sözleşmesi kapsamındadır.

¹⁶ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Temsa, Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



2016 yılı itibariyle Sabancı Topluluğu'nda tüm çalışanların %34'ü, yönetim ekibinin %24'ü kadındır.

ÇEŞİTLİLİK VE EŞİT FIRSATLAR

Sabancı Holding, iş yerinde çeşitliliği ve eşit fırsatlar yaratmayı hedeflemektedir. Topluluk şirketleri işe alımdan başlayarak, seçme yerleştirme, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde çeşitlilikten ve farklılıklardan beslenmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda raporlama dönemi sonu itibariyle toplam 1.028 engelli çalışan istihdam edilmektedir.¹⁷

2016 yılı itibariyle Sabancı Topluluğu'nda tüm çalışanların %34'ü, yönetim ekibinin %24'ü kadındır. Sabancı Topluluğu'ndaki kadın işgücü katılım oranları, Türkiye ortalamasının iki kat üzerindedir.

Çeşitlilik ve fırsat eşitliğine verdiği önem doğrultusunda Sabancı Holding, kadınların iş yaşamına katılımı ve cinsiyete dayalı eşitlik konularına özel önem göstermektedir. Bu anlayışa paralel olarak ulusal ve uluslararası oluşumlara destek vermekte, öncü uygulamaları hayata geçirmektedir. Sabancı Holding bu konudaki en önemli inisiyatiflerden biri olan Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri'nin imzacıları arasında bildiriye imzalayan ilk Türk şirketi olarak yer almaktadır.

Kadını Güçlendirme İlkeleri

- Cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik oluşturulması,
- İşte kadınlara ve erkeklere adil bir şekilde muamele edilmesi – insan hakları ve ayrımcılık yapılmaması ilkesine saygı gösterilmesi ve desteklenmesi,
- Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması,
- Kadınlar için eğitim, mesleki eğitim ve kariyer gelişiminin teşvik edilmesi,
- Kadınları güçlendiren; girişim geliştirme, tedarik zinciri ve pazarlama uygulamalarının benimsenmesi,
- Toplumsal girişimler ve savunma yoluyla eşitliğin geliştirilmesi,
- Cinsiyet eşitliğinin sağlanması için gelişmelerin ölçülmesi ve kamuoyuna açık olacak şekilde raporlanması.

¹⁷ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Akşigorta, Avivasa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa, Teknosa, Temsa, Yünsa, Çimsa, Vakıf, Üniversite ve Holding verilerinden oluşmaktadır.

Sabancı Holding aynı zamanda, Türkiye'de ekonomik alandaki cinsiyet uçurumunu en aza indirmek amacıyla Dünya Ekonomik Forumu (DEF) çatısı altında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın himayesinde kurulan "İş'te Eşitlik Platformu"nun 2013 yılından bu yana imzacısı ve üyesidir. Platform, kadınların iş hayatına daha fazla dahil olmalarını, karar mekanizmalarında rol almalarını, fırsat ve kaynaklardan eşit

yararlanmalarını, üç yıl içinde Türk iş dünyasında kadınların işgücüne katılım oranını artırmayı ve cinsiyet uçurumunu %10'a kadar azaltmayı hedeflemektedir. Bu bildirge ile Sabancı Topluluğu, cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortadan kaldıracak ilkelere gönüllü olarak uymayı, bu hedefe ulaşma yolunda katedilen mesafeyi şeffaf olarak raporlamayı ve bu ilkeleri ülke geneline yaymakta Türkiye'ye liderlik etmeyi taahhüt etmektedir.



Sabancı Holding, Türk iş dünyasında kadınların işgücüne katılım oranını artırmayı ve cinsiyet uçurumunu %10'a kadar azaltmayı hedeflemektedir.

İş'te Eşitlik Bildirgesi Maddeleri

- İnsan haklarına saygılıyız. Tüm çalışanlarımıza eşitlik temel ilkesi ile davranırız.
- Kadın, erkek çalışanımızın cinsiyet farkı gözetmeksizin sağlık, güvenlik ve refahlarını sağlarız.
- Kadınların iş gücüne katılımını özel olarak destekleriz.
- Kadın-erkek fırsat eşitliği kriterlerini tüm insan kaynakları politikalarımızda tanımlarız.
- Eşit işe eşit ücret politikası ile hareket eder, takipçisi oluruz.
- Kariyer fırsatlarından eşit düzeyde faydalanılması için gerekli mekanizmaları kurarız.
- Eğitim politikaları oluşturur, izler, kadınların katılımına özel olarak dikkat ederiz.
- İş-aile yaşam dengesini koruyan çalışma ortam ve uygulamalarını oluştururuz.
- Fırsat eşitliği plan ve kazanımlarımızla ilgili gelişmeleri iç ve dış iletişimle duyururuz.
- Bildirgenin tüm etki alanımıza (iş ortaklarımız, tedarikçilerimiz) yayılmasını sağlarız.
- Bildirgede yer alan hususların takibi için kurumumuzda bir liderlik ekibi oluştururuz.



Genç Sabancılar programından 2016 yılında 39 genç çalışan mezun olmuştur.

ÇALIŞAN GELİŞİMİ

Çalışanların sürekli gelişimini sağlamak ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gelişim ortamı ve fırsatı yaratmak; yöneticilerin, çalışanların gelişim sorumluluğunu üstlendiği bir kültür yaratarak çalışan performansını düzenli olarak izlemelerini sağlamak ve bununla ilgili açık iletişimi desteklemek; ve nitelikli, başarılı, küresel bir işgücü ve lider havuzu oluşturmak amacıyla çalışanların gelişimini yönlendirmek önemli hedeflerimizdendir. Bu doğrultuda Holding ve Topluluk şirketleri bir dizi çalışan gelişimi programı hayata geçirmektedir.

Sabancı Holding'de Çalışan Gelişimi

Genç Sabancılar Programı, 2006 yılından bu yana yüksek potansiyelli genç çalışanların belirlenerek kariyer gelişimlerini takip etmek ve yönlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Topluluk şirketlerindeki potansiyelli yüksek genç çalışanların katıldığı, network imkanı sağlayan ve simülasyon eşliğinde firma yönetiminin deneyimlendiği Genç Sabancılar programından 2016 yılında 39 genç çalışan mezun olmuştur.

Mentorluk Programı, hem deneyimli yöneticilerimizin ve



çalışanlarımızın bireysel gelişimine, hem de Toplulukta yaygınlaştırmak istediğimiz "Koçluk Kültürü"nü oluşturmasına katkı sağlayan ve "Birbirinin Başarısına Katkıda Bulunan" bir Topluluk olmamıza destek olan bir uygulama olduğuna inanarak 9 yıl önce başlattığımız Mentorluk Programı'na 2016 yılı içerisinde de devam edilmiştir.

Future Forums Girişimi, 10 yıl önce tasarımına başlanan Future Forums programının amacı Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir büyüme hedefini destekleyecek pazar ve müşteri odaklı bakış açısını her faaliyetin odağına yerleştirerek, sektör ve pazar sınırlarının ötesinde düşünmeyi sağlayacak bir zihinsel dönüşümü desteklemektir. Topluluk şirketlerimizin aktif olarak katıldığı Future Forums 2016 yılı içinde 6. dönem mezunlarını vermiştir.

SALT Programı, Üst yönetim kademelerine geçen tüm iş liderlerimiz için bir eşik eğitim olan Sabancı Liderlik Takımı (SALT) eğitim programı, genel müdürlük ve daha üst pozisyonlarda ki yöneticilerimizin katıldığı, yöneticimizin kendileri ile yüzleştikleri ve liderlik özelliklerini Sabancı beklentileri ile şekillendirdikleri başarılı bir programdır.

SA-EXE Programı, Genel Müdür Yardımcıları ve Direktörler ile

gerçekleşen, yöneticilerimizin stratejik karar alma becerilerini geliştiren, belirsizlik içeren ve karmaşık durumlarda etkili liderlik yapabilmelerini destekleyen, simülasyon ile desteklenen SA-EXE'nin 4. programına 11 yönetici katılmıştır.

SA LAB, 2016 senesinde orta kademe yöneticileri için başlatılan "değer odaklı yönetim" anlayışının getirileri konusunda farkındalıklarının artmasını, bütünü ve bütün içindeki katkılarını görmelerini sağlayacak olan "İş Zekâsı" konularına odaklanmalarını sağlayacak SA LAB programından 16 yönetici mezun olmuştur.

E-Executive MBA Programı ile vizyonu geniş, dünyayı algılayan, şirket yönetiminde çok yönlü bakış açısına sahip yöneticiler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Kurumsal Yönetişim Programı, üst yönetime yönelik olarak yürütülmektedir. 2016 yılında bu programa 146 Topluluk yöneticisi katılmıştır.

Değer Odaklı Yönetim Programı, değer zincirinde ana faaliyetlerin en verimli şekilde yürütülmesini, firma yönetimi, stratejileri, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, araştırma geliştirme ve satın alma gibi faaliyetlerin etkinliğini sağlayacak bilgi birikimini edindirmeyi amaçlayan bir programdır.



Kurumsal Yönetişim Programı, üst yönetime yönelik olarak yürütülmektedir. 2016 yılında bu programa 146 Topluluk yöneticisi katılmıştır.



Şirketlerimizdeki mavi yakalı çalışanlarımıza 522.752 kişi*saat, beyaz yakalı çalışanlarımıza 1.097.253 kişi*saat olmak üzere toplamda 1.620.005 kişi*saat eğitim sağlamış bulunmaktayız.

Sabancı Topluluğu Şirketlerinde Çalışan Gelişimi

Sabancı Topluluğu, çalışanlarının yeteneklerine yatırım yaparak kişisel gelişimi ve organizasyonel başarıyı güçlendirmeyi hedeflemektedir. Topluluk, çalışanların sürekli gelişimini sağlamak ve mevcut potansiyellerini artırmak için gelişim ortamı ve fırsatları sunmayı, yöneticilerin çalışanların gelişim sorumluluğunu üstlendiği bir kültür yaratarak çalışan performansının düzenli olarak takip edilmesini ve iletişiminin sağlanmasını, nitelikli, başarılı, küresel bir işgücü ve lider havuzu oluşturmayı ilke edinmektedir. Bu doğrultuda Holding ve Topluluk şirketleri bir dizi çalışan gelişimi programı hayata geçirmektedir. 2016 yılında raporlama kapsamındaki şirketlerimizdeki mavi yakalı

çalışanlarımıza 522.752 kişi*saat, beyaz yakalı çalışanlarımıza 1.097.253 kişi*saat olmak üzere toplamda 1.620.005 kişi*saat eğitim sağlamış bulunmaktayız.

Akbank Akademi kapsamında 2016 yılında çalışanların gelişim alanlarına odaklanılarak kişiselleştirilmiş ve kolay ulaşılabilir eğitim metotlarının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır. "Geleceğe Hazırız" sloganıyla yapılandırılan Akbank Akademi portalı, Akbanklular'ın gelişimini sürekli destekleyen ve eğitim planlamalarını kariyerlerine paralel olarak yönetebildikleri bir platformdur. Akbank çalışanları, tüm e-öğitimlerinin yer aldığı "Akbank Akademi Portalı" ile mekan ve zamandan bağımsız olarak gelişimlerini sürdürmektedir.

Akçansa, her yıl düzenlenen Liderlik Toplantıları, Liderlik Stili Anketi,



Organizasyonel İklim Anketi, Liderlik Gelişim Programları ile yöneticilerin liderlik yolculuklarında sürekli gelişimini hedeflemektedir. 2016 yılında Akçansa, "Akçansa Seyir Akademisi"ni kurgusu ile liderlik gelişiminin organizasyonun farklı seviyelerindeki yöneticilerine (mühendis, yönetici, müdür) yayılımı hedeflemiştir.

Aksigorta Akademi tüm çalışanlarına, paydaşlarına ve müşterilerine en etkin ve en verimli eğitim hizmetlerini sunan gelişim merkezi olma vizyonuyla hareket etmektedir. Çeşitli platformlarda çalışanlarını ve paydaşlarını bir araya getirerek gelişimlerine destek olmayı hedefleyen Aksigorta Akademi'nin düzenlediği eğitimler; yönetsel, teknik, bilgi ve becerileri geliştirmeye odaklanmaktadır. Aksigorta, liderlerini içeriden yetiştirmeye yönelik bir bakış açısıyla

Future Leaders ve Genç Yetenek programlarını yürütmektedir. Sigorta sektörüne nitelikli iş gücü kazandırarak, sektörü gençler arasında yaygınlaştırmak amacıyla tasarlanan Genç Yetenek Kampüs programı gençlere yol göstermektedir. "Herkes potansiyeldir" anlayışıyla gelişim programlarını yöneten Aksigorta, tüm bölüm müdürlerini dahil ettiği LiderİM programı ile liderlik etkinliklerini değerlendirerek geliştirme fırsatı yaratmaktadır.

AvivaSA'da raporlama döneminde Yöneticiler için Stratejik Yönetim Eğitimleri, Geleceğe Bir Adım programı içinde mevcut yöneticiler ve yönetici adayları için iş odaklı kişisel gelişim, y kuşağını yönetmek, takım olma aktivitesi başlığında eğitimler verilmiştir. Mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için çalışanlara satış, lisanslama,





2016 yılında Brisa Liderlik Atölyesi'ne 40 yönetici katılırken, Lider Gelişim Programı'ndan 39 çalışan, Ekip Lideri Geliştirme Programı'ndan 140 çalışan faydalanmıştır.

ekonomi, kişisel farkındalık, stres ve hedef yönetimi, ilişki yönetimi ve satışta koçluk eğitimleri verilmiştir.

Brisa, "Gelişim Yolculuğu" programı başlığı altında orta kademe yöneticilerin, süpervizör ve formenlerin liderlik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla Liderlik Atölyesi, Lider Gelişim Programı ve Ekip Lideri Geliştirme programlarını yürütmektedir. 2016 yılında Liderlik Atölyesi'ne 40 yönetici katılırken, Lider Gelişim Programı'ndan 39 çalışan, Ekip Lideri Geliştirme Programı'ndan 140 çalışan faydalanmıştır.

CarrefourSA Akademi organize perakendenin hızla geliştiği ancak sektörel eğitimlerin kısıtlı olduğu ülkemizde, insan kaynağını geliştirme amacıyla kurulmuştur. Akademi ile çalışanlara mesleki, yönetsel ve kişisel gelişim fırsatları yaratılırken, geleceğin perakende yöneticilerinin yetiştirilmesi hedeflenmektedir.

Çimsa, çalışan gelişim programları Mesleki Bilgi Gelişim Programı ve Eğitimleri, Yönetim Yetkinlikleri Gelişim Programı ve Eğitimleri, Çimsa Orta Kademe Gelişim Programı, İlk Kademe Çalışanlar Gelişim Eğitimleri ve Üst Kademe Çalışanlar Gelişim Eğitimleri başlıkları altında hayata geçirilmektedir.

Enerjisa liderleri için tasarlanan TEAM ve GROW programları ile yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin sürekli gelişimini hedeflemektedir. Kurulan "EnAkademi Bireysel Gelişim Platformu" ile online olarak e-egitim, simülasyon, makale, kitap özetleri, ses dosyaları, videolar ve

aksiyon adımları gibi farklı öğrenme yöntemlerinin bulunduğu sınırsız kaynaklı platform ile her yerden her zaman gelişim desteklenmektedir.

Enerjisa, Young Energy Programı ile çalışanlarının potansiyellerini en verimli şekilde kullanmasını hedeflemektedir. Program kapsamında hedef yetkinliklerinin gelişimini sağlamak için sınıf içi eğitimler, kişilik envanterleri, 360 derece değerlendirmeler, yöneticiler ile sohbet toplantıları ve mentorluk gibi uygulamalar yürütülmektedir. Enerjisa, Young Engineers programı ile hem yüksek potansiyelli mühendislerin işe alımları İnovatif yöntemler ile sağlanmış hem de uzun soluklu iş başı öğrenme motifleri ile işi en iyi şekilde öğrenerek uzak lokasyonlardaki iş gücü de verimli kılınmıştır.

Enerjisa, satış biriminin en önemli hedeflerinden olan müşteri ve satış odağının artması ve teknik konularda gelişimini sağlamak amacıyla Satış Okulu programını yürütmektedir. Çalışanların hem kişisel hem de teknik gelişimini destekleyen program kapsamında sınıf içi eğitim, e-öğrenme, vaka ve grup çalışmaları, oyunlar ve simülasyon çalışmaları yer almaktadır. Dağıtım iş birimi tarafından yürütülen Delta programı ile tüm mavi yaka çalışanların teknik bilgisi artırılırken, İSG kültürünün yaygınlaştırılmasına katkı ve daha bilinçli çalışanlar ile daha etkin şebeke yönetimi hedeflenmektedir.

Kordsa, yönetici seviyesindeki çalışanları için "Liderliğin Temelleri", uzman çalışanlar için "Gelecek

Nesil", uzman çalışanlar ve yeni atanan yöneticiler için "Global Mentorluk" olmak üzere üç gelişim programı yürütmektedir. Yöneticilerin kazanan organizasyon yaratma becerileri güçlendirilirken, çalışanların ilişki yönetimi becerileri geliştirilmekte, hem yöneticilerin hem çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek olunmaktadır.

Teknosa, TeknoSA Master Team (TMT) Gelişim Programı dahilinde üniversite eğitimine devam etmekte olan ve yeni mezun genç yeteneklere uzun süreli veya part time çalışma imkânı sunmakta ve programı başarılı bir şekilde tamamlayan adayların Teknosa bünyesinde Genç Yetenek Programı kapsamında istihdamını gerçekleştirmektedir.

Mağaza Yöneticisi Geliştirme Programı kapsamında Teknosa mağazalarında, değerlendirme merkezinden başarıyla geçen Mağaza Yöneticisi olabilecek adaylar, Mağaza Yöneticisi Yetiştirme Programı'na alınmakta, Teknosa

tarafından belirlenen yetkinliklere göre farklı değerlendirmeler sonucunda sınıf içi eğitim ve çeşitli dijital eğitimlere katılmaktadır.

Başlangıç Seviyesi e-Eğitim Programı kapsamında Teknosa mağazalarında işe yeni başlayan tüm çalışanlar, aynı düzeyde ve temel seviyede bilgi sahibi olması amacıyla hazırlanan Teknosa ürün ve hizmetlerinin yer aldığı e-eğitim programına dahil olmaktadır.

Temsa, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini Temsa Akademi çatısı altında tasarladığı eğitim ve gelişim programlarıyla desteklemektedir. Eğitim faaliyetlerini, Temsa içi eğitimler, İK gelişim planı eğitimleri, teknik eğitimler, Sabancı Holding eğitimleri olmak üzere 4 grupta yönetmektedir.

Yünsa, çalışanlarının yeteneklerinin yükseltilmesi amacıyla, çalışma süreleri boyunca hem mesleki, hem de kişisel ve liderlik gelişimi alanlarında eğitim programlarına katılım imkânı bulmaktadır.





Topluluk olarak çalışanlarına yaptığı yatırım kadar çalışanların gösterdiği performansın adil bir şekilde değerlendirilmesi, yetenek ve başarının takdir edilmesi ve ödülleniş süreci de büyük önem taşımaktadır.

ORGANİZASYONU GELİŞTİRME VE GÜÇLENDİRME

Sabancı Topluluğu çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarını yakından takip ederek değerlendirmekte ve bu kapsamda çalışanlarına yetkinliklerini artırıcı farklı olanaklar sağlamaktadır. Topluluk olarak çalışanlarına yaptığı yatırım kadar çalışanların gösterdiği performansın adil bir şekilde değerlendirilmesi, yetenek ve başarının takdir edilmesi ve ödülleniş süreci de büyük önem taşımaktadır.

Organizasyonel gelişimin çalışan gelişimiyle mümkün olabileceği anlayışı doğrultusunda Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları sistem ve süreçlerini sürekli olarak değerlendirerek iyileştirmeyi; çalışan performansını aktif bir şekilde değerlendirerek sürdürülebilir

başarı için uygulamalar hayata geçirmeyi; çalışanların ve organizasyonun gelişimi için Topluluk içi rotasyon, transfer, görevlendirme uygulamalarının yürütülmesini hedeflemektedir.

Çalışan geri bildirim ve fikirlerinin aktif bir şekilde toplanarak değerlendirilmesine yönelik mekanizmalar ve bu kapsamda elde edilen yenilikçi fikirler Sabancı Topluluğu'nun gelişmesi ve güçlendirilmesi için önemlidir. Bu kapsamda Topluluk şirketleri çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin öğrenildiği ve çalışan katılımını destekleyen öneri sistemi Topluluk ve şirketlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına ve rekabet gücünün artırılmasına önemli katkı sağlamaktadır. 2016



yılında, raporlama kapsamındaki şirketlerde toplam 39.882 öneri alınmış, bunlardan 23.464'ü uygulamaya alınmıştır.¹⁸

Akbank, çalışanlarının bireysel deneyim ve uzmanlıklarını kurumsal hedefleri doğrultusunda etkin bir biçimde yönetmek adına şeffaf, değişen gereksinimlere yanıt verebilen, gelişime açık ve esnek bir Performans Yönetim Sistemi benimsemektedir. Bu kapsamda Genel Müdürlük çalışanları yılda bir kez, saha çalışanları ise yılda iki kez performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. 2012 yılından bu yana Performans Yönetim Sistemi'nin etkinliğini artırmaya yönelik "özdeğerlendirme" uygulaması kullanılmaktadır. Üst Yönetim'in performansı ise; finansal, müşteri, iç süreçler ve insan kaynakları gibi perspektifler temel alınarak ölçülmektedir.

Akçansa'da performans yönetim sistemi, şirket hedeflerinin birey ve ekip hedeflerine indirgenerek entegre edildiği, bireysel yetkinlikleri de çatısı altına alan ve tüm yıl boyunca etkin olarak yönetildiği bir süreci kapsamaktadır. Akçansa performans yönetim süreci sene başında kişisel ve kurumsal hedeflerin, çalışan ve yöneticilerin katılımıyla belirlenmesiyle başlar ve hedef takip çalışmaları yılsonuna kadar devam etmektedir.

İhtiyaçlara göre farklılaştırılmış sürekli gelişim programları olan, "Kariyer Çınarı", Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile geliştirilen "Yeni Bir Lider Programı", gelişim & değerlendirme merkezi ve 360 derece uygulamaları ile desteklenmektedir. Belirlenen alanlara yönelik gelişim planları ve programları oluşturulmaktadır.

AvivaSA'da tüm çalışanları birer yetenek olarak değerlendiren "Yaşayan Yetenek" sistemi ile bağlantılı performans yönetim süreci, AvivaSA'nın vizyon, misyon ve değerleri ile tanımlanan yetkinlikleri ve hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların objektif olarak adil ve eşit değerlendirildiği, performans ve potansiyel sonuçlarına göre kişisel gelişim planları, eğitimler, ödüllendirme ve kariyer planlamaları ile yetenek yönetimine baz teşkil edecek analizlerin yapıldığı yönetim sürecidir. Performans yönetimiyle bireysel performanstan şirket performansına pozitif yönde katkı sağlayarak, çalışanların aynı yöne gitmesini sağlayarak, etkin liderlik iklimi ile çalışan bağlılığını artırıp etkin iş sonuçlarını oluşturmak hedeflenmektedir.

Aksigorta'da şirket stratejilerini hayata geçirecek, performansı yüksek bir insan kaynağı için "Başarı Yolu" performans yönetim



2016 yılında, raporlama kapsamındaki şirketlerde toplam 39.882 öneri alınmış, bunlardan 23.464'ü uygulamaya alınmıştır.

¹⁸ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Avivasa, Brisa, Enerjisa, Kordsa, Temsa, Yülsa, Çimsa verilerinden oluşmaktadır.

süreci aracılığıyla çalışanların hedef ve yetkinlikleri düzenli olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte ekip lideri ve çalışanlar arasında birebir geri bildirim görüşmeleri yürütülmekte, bu görüşmelerde çalışanların performans durumlarına dair bilgi alıp fikir paylaşımı yapılmakta ve buna bağlı aksiyon planı oluşturulmaktadır. Yanı sıra, çalışanların güçlü ve geliştirmeye açık yönlerini görmeye yönelik gerçekleştirilen gelişim merkezi uygulamaları ve 360 değerlendirme sonrasında geribildirim seansları düzenlenmektedir. Geri bildirim seanslarında çalışanın gelişimine yönelik yol haritası çıkartılmakta olup eğitim faaliyetleri, bireysel koçluk, mentorluk gibi aksiyonlar içeren planlar oluşturulmaktadır.

Brisa, Yetkinlik Gelişim ve Liderlik Yetkinlik Gelişim Atölyesi kapsamındaki katılımcılara uyguladığı 360^o Yetkinlik Değerlendirme uygulaması sonuçlarına yönelik Gelişim Planları oluşturulmaktadır. 2016 yılında 30 çalışan, 15 lider olmak üzere toplam 45 çalışana 360^o Yetkinlik Değerlendirme Süreci uygulanmıştır.

CarrefourSA'da çalışanların performans değerlendirmesi "Dinamik" sistemi üzerinden değerlendirilmektedir. Sistem ile stratejik hedeflerin çalışanlara bireysel hedef olarak indirgenebilmesi, takım, bölüm ve fonksiyon hedeflerine odaklanabilme konusunda sistematik bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmaktadır.



Çimsa, 2007 yılından bu yana düzenlenen organizasyonel iklim çalışmaları ve sene sonu açık paylaşım toplantıları her kademedeki çalışanların liderlik özellikleri ile bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi, organizasyonel iklimin düzenli olarak ölçülmesi, Şirket stratejilerini destekleyecek organizasyon ve insan kaynakları altyapısının kurulması amaçlanmaktadır.

Kordsa'da yetenek yönetimi süreci işe alımdan başlayarak tüm süreçler ile ilişkilendirilmiştir. Performans çıktıları, kişinin katıldığı değerlendirme merkezi, 360 değerlendirmeleri ya da mentorluk sürecinden çıkan bireysel gelişim planları halkasının zincirleri ile kariyer yönlendirme süreci ile ilişkilendirilmektedir. "Durumsal Liderlik" Gelişim Programı kapsamında yöneticiler, hangi

gelişim seviyesinde hangi liderlik yaklaşımının kullanılması gerektiğini öğrenmektedir.

Teknosa'da bulunan her görev için daha önce belirlenmiş iş aileleri ve seviyelere ayrılmış yetkinlikler vardır. İş ve yetkinlik hedefleri yıl içerisinde sürekli takip edilmekte, performans yönetimi sistemi çıktıları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, ücretlendirmede ve kariyer planlamasında kullanılmaktadır.

Yünsa, Performans değerlendirme süreci kapsamında beyaz yaka çalışanlar için; verilen iş hedeflerine ulaşma başarısına göre, mavi yaka çalışanlar için; iş disiplini, bireysel iş sonuçları ve takım/bölüm iş sonuçları başlıklarında belirlenmiş performans kriterlerine göre performans değerlendirme yapılmaktadır.





Bu kapsamda çalışanların mevcut uygulamalar hakkındaki düşünce ve geribildirimleri gerçekleştirilen memnuniyet anketleri ile aktif bir şekilde toplanarak gerekli görülen aksiyon planları kapsamında yenilikçi uygulamalar oluşturulmaktadır.

ÇALIŞAN MUTLULUĞU

Sabancı Holding çalışanlarının mutlu ve üretken olabilecekleri bir iş ortamının sürekliliğini sağlamak amacıyla uygulamaları hayata geçirmektedir. Bu kapsamda çalışanların mevcut uygulamalar hakkındaki düşünce ve geribildirimleri gerçekleştirilen memnuniyet anketleri ile aktif bir şekilde toplanarak gerekli görülen aksiyon planları kapsamında yenilikçi uygulamalar oluşturulmaktadır. Bununla birlikte Topluluk kapsamında çalışan mutluluğunun artırılmasına yönelik çeşitli tanıma ve takdir uygulamaları hayata geçirilmektedir.

Akçansa, yüksek performans gösteren çalışanlarını ve ekiplerini ödüllendirmektedir. “Akçansa’dan Bir Gece”, “Performans Özel Ödüllendirmeleri”, “İcra

Komitesi Özel Takdir Ödülleri” “Yılın İSG Öncüleri Ödülleri “Ekip Ödülleri”, “Yılın Öneri Yıldızları Ödülleri”, “Kıdem Plaketleri” gibi takdir ve tanıma uygulamaları yürütmektedir. 2016 yılında çalışanların inovatif fikirlerini en iyi şekilde ortaya koymalarını sağlayacak ve deneyimlerini zenginleştirecek bir iklim sunmak amacıyla “Külçe Külçe Proje Yarışması” düzenlenmiştir.

AvivaSA, çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyetini Aviva’nın Sesi Anketi aracılığıyla ölçmektedir. AvivaSA ekip bağlılığı, demokratik çalışma ortamı, güçlü ve net liderlik mesajı, motivasyon, adanmışlık ve gurur duyma konularında sektörel ortalamanın üzerinde yer almaktadır. Anket sonucu elde edilen sonuçlar üzerinden aksiyon planı süreci yürütülmektedir.



Sabancı Altın Yaka Ödülleri

Sabancı Topluluğu, şirket ve çalışanlarının başarılarını ödüllendirmek ve iyi uygulamaların paylaşılmasını teşvik etmek amacıyla 2009 yılından bu yana Sabancı Altın Yaka Ödülleri Programını düzenlemektedir. Raporlama döneminde toplam 617 çalışanın katılımıyla gerçekleşen programa; İnovasyon Kategorisi'nde 18 proje ile 9 şirket, Verimlilik Kategorisi'nde 14 proje ile 9 şirket, Dijitalleşme Kategorisi'nde 17 proje ile 9 şirket, Sinerji Kategorisi'nde 10 proje ile 10 şirket ve Pazar Odaklılık Kategorisi'nde 15 proje ile 9 şirket katılım sağlamıştır.



Her yıl motivasyonu artırmaya yönelik çalışan etkinliği ve fonksiyonlara özel iletişim ve motivasyon toplantıları yapılmaktadır.

Aksigorta'da çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik politika belirlenmiş olup, her yıl düzenli olarak çalışanların beklentilerini anlamak, memnuniyetlerini ölçmek, çalışan deneyimini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik çalışan bağlılığı ve memnuniyet anketi yapılmaktadır. Rapora göre

detaylandırılmış sonuçlar ilgili genel müdür yardımcıları ve bölüm müdürleri ile, iyileştirme ve bağlılık önerileri ise ik ve üst yönetim ekibi ile paylaşılmaktadır. Her yıl motivasyonu artırmaya yönelik çalışan etkinliği ve fonksiyonlara özel iletişim ve motivasyon toplantıları yapılmaktadır.





Raporlama döneminde, Sabancı Holding, Çimsa, Enerjsa, Kordsa ve Sabancı Vakfı'nda doğum iznine ayrılan çalışanların içinde izin sürelerinin tamamlanmasının ardından işe dönen çalışan oranı %100 olup, bu oran Akbank, Akçansa ve Brisa'da %95'in, Avivasa ve Sabancı Üniversitesi'nde %80'in, Teknosa, Temsa ve Yünsa'da %60'ın üzerindedir.

Enerjsa'da her yıl organizasyonel iklim ve çalışan bağlılığını analiz etmek ve potansiyel gelişim alanlarını tespit etmek için organizasyonel iklim, liderlik stilleri ve çalışan bağlılığı araştırmaları yapmaktadır. 2016 yılında araştırma kapsamındaki şirket çalışanlarının %96'sı araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçlarının etkin analizleri ile organizasyonel iklimin geliştirilmesi ve çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik, çalışanların beklentilerine yanıt verebilecek uygulamalar hayata alınmaktadır. 2016 yılında Enerjsa'da alınan aksiyonlar kapsamında "Aramızda" buluşmaları dizayn edilmiş ve 600 kişilik ilk buluşmanın 2017 yılı içerisinde yapılması kararlaştırılmıştır.

Kordsa, 2014 yılında uyguladığı çalışan bağlılığı anketi sonrası

dönemde sonuç ve gelişim alanlarına göre yaptığı çalışma ve alınan aksiyonlar sonucunda, 2016 yılı çalışan bağlılığı anketinde 18 puanlık bir artış elde etmiştir. Anket sonucu proje ekipleri ile takip edilen çalışmalarda özellikle kariyer, marka bilinirliği, yan haklar, tanıma ödüllendirme ve gelişim fırsatları, iletişim gibi konularda aksiyon planları oluşturularak takip edilmektedir.

Teknosa kapsamında çalışan memnuniyeti doğrultusundaki çalışmalarının bir çıktısı olarak 2015 yılında Teknosa'da Bağlılık Elçileri süreci organize edilmiştir. Program çalışanların şirkete bağlılığını ve memnuniyetini daha sağlıklı, daha verimli ve daha etkili bir şekilde takip etmeyi amaçlamaktadır.

İş Hayatı-Özel Hayat Dengesi

Her geçen gün daha rekabetçi bir yapı kazanan günümüz iş dünyasının en önemli gerekliliklerinden biri çalışanların bu rekabet ortamında iş hayatı-özel hayat dengelerini korumalarına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesidir. Sabancı Topluluğu şirketleri bu doğrultuda çalışanların özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilecekleri uygulamalar geliştirmekte ve çalışma dışı faaliyetler düzenlemektedir.

Raporlama döneminde, Sabancı Holding, Çimsa, Enerjsa, Kordsa ve Sabancı Vakfı'nda doğum

iznine ayrılan çalışanların içinde izin sürelerinin tamamlanmasının ardından işe dönen çalışan oranı %100 olup, bu oran Akbank, Akçansa ve Brisa'da %95'in, Avivasa ve Sabancı Üniversitesi'nde %80'in, Teknosa, Temsa ve Yünsa'da %60'ın üzerindedir.

Akçansa'da, iş-özel hayat dengesi yaklaşımıyla tüm çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda çeşitlendirilen sportif, kültürel ve sosyal etkinlikler ile Aile Atölyeleri "Mutluluk Atölyesi" çatısı altında gerçekleştirilmektedir. Gönüllülük ve sosyal farkındalığı güçlendiren

“Bir Kıvılcım Kulübü” Akçansalı çalışanların inisiyatifi ile topluma değer katmaya devam etmiştir. 2016 yılında, etkinliklere ilave olarak, tüm çalışanlarımızı ve ailelerinin 7/24 ulaşabileceği çalışan destek programı “Dert Etme, Telefon Et” uygulamaya geçmiştir.

Aksigorta çalışanlarının iş ve özel yaşamlarının dengelenmesi amacıyla iç iletişim kanalları aktif kullanılmaktadır. Çalışan memnuniyetini ve sadakati artırmak, çalışanı elde tutmak, iş ve özel yaşam dengesini korumak iç iletişim çalışmalarının en önemli amaçlarındandır. Dalış, Yelken, Masa Tenisi, Koşu, Tenis ve Futbol gibi sportif çalışmalar yürüten kulüplerin yanı sıra Tiyatro Kulübü ve İyi İşler Kulübü gibi sanat ve sosyal sorumluluk amaçlı çalışan kulüpleri ile çalışanların iş yaşamları dışında özel ve sosyal hayatlarına da yatırım yapmaktadır.

AvivaSA'da iş ve özel yaşam dengesini sağlamak için hobi kulüpleri, spor aktiviteleri, motivasyon etkinlikleri, çalışanlara özel ayrıcalıklara farklı faaliyetler düzenlenmektedir. Çalışanların kurup, yönetimini tamamen kendilerinin yaptığı hobi kulüplerine maddi destek sağlanmaktadır. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre çalışma saatlerini düzenleyebilmelerine olanak sağlamak amacıyla esnek çalışma saatleri uygulaması hayata geçirilmiştir.

Brisa'da çalışanların günlük hayatlarını kolaylaştırmak, iş ve özel hayatlarında karşılaştıkları sorunların kolaylıkla üstesinden gelebilmelerini desteklemek amacıyla gönüllü katılım prensibi ile Çalışan Destek Programları gerçekleştirilmektedir. Programların amacı; çalışanların iş ve özel hayatlarında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı



2016 yılında, etkinliklere ilave olarak, tüm çalışanlarımızı ve ailelerinin 7/24 ulaşabileceği çalışan destek programı “Dert Etme, Telefon Et” uygulamaya geçmiştir.



olmak, bu süreçte uzman kişilerin desteği ile çözüm yolları geliştirebilmeleri için bir platform sunmaktır.

Çimsa, çalışanlarına “Çimsa Dükkan” ile takas edilebilir yan haklar sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, yan haklarını diledikleri gibi şekillendirmektedir. Uzman kişilerin katılımıyla düzenlenen, çalışanların ailelerinin de katılabildiği seminerler, yaz aylarında gerçekleştirilen piknikler, yılsonunda düzenlenen yeni yıl yemekleri, fabrikalarda gerçekleştirilen paylaşım toplantıları ve sosyal aktiviteler vasıtasıyla Çimsa, çalışanların iş hayatı ve özel hayatı arasındaki dengeyi sağlamak için çaba göstermektedir.

Kordsa’da, iş yaşam dengesi, çalışan bağlılığı anketi ile ölçülen konulardan biridir. Şirket bünyesinde tüm çalışanların katılımına açık sosyal kulüpleri bulunmaktadır. Kadınlar

kulübü, sosyal sorumluluk kulübü, spor, gezi ve sosyal aktiviteler kulüpleri ile çalışanlar çeşitli aktivitelerde bulunmaktadır.

Teknosa çalışanları mesai denkleştirme usulüyle çalışma saatlerini ve izin kullanma dengesini talepleri doğrultusunda yöneticileri ile görüşerek belirleyebilmektedir. Eğitim programına devam eden çalışma saatlerini yöneticileri ile planlayabilmektedir. Bu konuda okuyan çalışanlara esnek çalışma imkanları sağlanmaktadır. Part time satış danışmanlarının tercihleri doğrultusunda çalışma yer ve saatleri, ikamet ettikleri yere uyarlanabilmektedir. Özel çalışanların (engelli, kronik hastalığı olan, gebe vb.) olumsuz çevre koşullarından etkilenmemesi adına ilgili çalışma günlerinde idari izin uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Okulların açıldığı ilk gün ebeveynler yarım gün idari izin kullanabilmektedir. Merkez



işyerinde Avrupa Yakası çalışanlarının trafik yoğunluğundan etkilenmemesi adına erken kalkışlı servis uygulaması yürütülmektedir. Tüm çalışanlar doğumgününden itibaren 1 ay süre içinde kullanmak üzere 1 gün idari izin hakkına sahiptir.

Tekno Yaşam Kulübü etkinlikleri kapsamında tüm çalışanlara, hediyeler/ çekilişler, ikramlar, yarışmalar/turnuvalar, özel gün uygulamaları, indirim ve fırsatlarla, ekonomik, sosyo kültürel, gönüllülük vb. etkinliklerden yararlanmaları sağlanmaktadır.

Temsa fabrika alanı içerisinde yer alan spor tesislerinde her yıl Temsalılarının katılımıyla futbol, basketbol, tenis, masa tenisi, voleybol turnuvaları gerçekleştirilmektedir.

Sabancı Üniversitesi, çalışanlarına öğrencilere sunulan psikolojik danışma hizmetlerinden ve spor alanlarından faydalanma ve

sosyal kulüplere üye olma imkanı tanımaktadır. Ayrıca, üniversitede düzenlenen tüm seminerler çalışanların ve ailelerinin katılımına açıktır. Raporlama döneminde, çalışanlara yönelik olarak "Bilinçli Ebeveynlik" seminerleri yürütülmüştür. Çalışanlar sosyal sorumluluk projesi üretebilmekte ve bu projelere zaman ayırebilmektedir. Çalışanlar kişisel ilgi alanlarında öğrenci kulüplerine üye olabilmektedir. Çalışanlara özel veya ücretsiz izin nedenlerinden dolayı eksik çalışma olanağı sağlanabilmektedir.

Yünsa, çalışanların iş ve özel hayat dengelerini kurabilmeleri adına esnek çalışma ve evden çalışma olanakları sunmaktadır. Sosyal tesislerde bulunan spor salonu, şirket bünyesinde açılan pilates kursu ile çalışanların sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmeleri desteklenmektedir.





Topluluk olarak insan onuruna uygun, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının en temel çalışan haklarından biri olduğuna inanmaktayız.

¹⁹ Konsolide veri çalışanlar için Akbank, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Yünsa, Vakıf, Üniversite ve Holding verilerinden, tedarikçiler için Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Vakıf ve Holding verilerinden oluşmaktadır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Sabancı Topluluğu olarak çalışanlarımızın sağlık ve güvenliğini sağlamak en önemli sorumluluklarımız arasında yer almaktadır. Topluluk olarak insan onuruna uygun, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının en temel çalışan haklarından biri olduğuna inanmaktayız. Bu nedenle öncelikli iş hedeflerimiz arasında iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamaları hayata geçirmek vardır. Bu kapsamda ulusal ve uluslararası standartlar yakından takip edilerek, tabi olunan yasal uyumu eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Topluluk şirketlerimiz kapsamında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yanısıra iş sağlığı ve güvenliği kültürünün yaygınlaştırılması için çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalar sadece çalışanlarımız ile sınırlı olmayıp, çalışanlarımızın ailelerine, iş ortaklarımıza ve topluma yönelik farklı programları da hayata geçirmektediriz.

Tüm Topluluk şirketlerinin öncelikli konuları arasında yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği konusu Topluluk genelinde sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı hedefiyle yönetilmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği konusu, Topluluk şirketlerinin sektörel gereklilikleri göz önünde bulundurarak oluşturdukları İSG politikaları

ve Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü yönetmelikleri doğrultusunda hazırlanan 6331 sayılı İSG Kanunu çerçevesinde yönetilmektedir. Bunun yanında, makine güvenliği, risk değerlendirme, iş izinleri sistemi, alt işveren yönetimi konularında OHSAS 18001 Standardı ekseninde hareket edilirken, İSG kapsamında yapılan hijyen ölçümleri ve ekipman kontrolleri TSE standartlarına göre yapılandırılmaktadır. Topluluk şirketlerinde, İSG uygunluğunun kontrolüne yönelik olarak ISO kalite denetimleri gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, yasal mevzuattaki ve toplu iş sözleşmelerinde iş sağlığı ve güvenliği hükümleri eksiksiz uygulanmaktadır.

Sabancı Topluluğu çalışanlarının yanı sıra müteahhit çalışanlarının da iş sağlığı ve güvenliği bilincini yükseltmek adına İSG eğitimleri verilmektedir. Bu kapsamda, raporlama döneminde 37.165 Topluluk çalışanı ve yaklaşık 12.117 tedarikçi/altişveren çalışanı olmak üzere toplamda 375.614 kişi* saat İSG eğitimi verilmiştir.¹⁹

Sabancı Topluluğu'nda yasal düzenlemeler doğrultusunda çalışan sayısına bağlı olarak oluşturulan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları bulunmaktadır. İSG kurulları bağımsız olarak



çalışmakta ve belirli aralıklarla Sabancı Holding'e raporlama yapmaktadırlar. Raporlama dönemi itibarıyla Topluluk genelinde 84 İSG Kurulu faaliyet göstermekte olup bu kurullarda 253 çalışan temsilcisi görev almaktadır. İSG Kurullarının toplam üye sayısı 691'dir.²⁰

Sıfır iş kazası hedefi doğrultusunda en son teknoloji ve uygulamalar takip edilmekte ve iş süreçlerine entegre edilmektedir. İş kazası, meslek hastalığı, ramak kala istatistikleri kayıt altına alınarak şirketler tarafından Holding'e raporlanmaktadır.



Raporlama döneminde 37.165 Topluluk çalışanı ve yaklaşık 12.117 tedarikçi/altışveren çalışanı olmak üzere toplamda 375.614 kişi*saat İSG eğitimi verilmiştir.

Kaza Sıklık Oranları

Sabancı Holding	1,62	Avivasa	0,03
Akçansa/çimento	3,3	Brisa	0,51
Akçansa/Agrega	7,1	CarrefourSA	0,12
Akçansa/Hazır Beton	5,01	Enerjisa *	76,6
Çimsa/Çimento	1.14	Kordsa	0,24
Çimsa/Hazır Beton	0,86	Temsa	0,5
Aksigorta	15,98	Yünsa	2,43

*Enerjisa Rakamı LTISR (Kayıp Zaman Sıklık Oranı'dır)

²⁰ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Kordsa, Temsa, Yünsa, Vakıf ve Holding verilerinden oluşmaktadır.



Sabancı Topluluğu Şirketlerinden Çalışan Sağlığı Uygulamaları

Akbank, çalışanlarını Aksandık'ın internet sayfasındaki "Sağlık Köşesi" üzerinden salgın ya da önemli hastalıklar hakkında bilgilendirmektedir. Ayrıca, acil durumlarda e-posta aracılığıyla duyurular yapılmaktadır.

Akçansa, çalışanlarına işyerlerinde farklı içeriklerde eğitimler/ bilgilendirme toplantıları (ergonomi, kadın sağlığı, sigarayı bırakma vb.) gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Şirket içinde "Dert Etme Telefon Et" isimli 7/24 çalışan ve ailelerine destek hattı uygulamaları ile her türlü sağlık, psikolojik, sosyal ve yasal konularda danışmanlık hizmeti verilmektedir.

Aksigorta, çalışanların sağlığını korumak ve iş güvenliği bilinci ile iş güvenliği ve sağlığı konularında eğitimler verilip Bizbize özel portalında da çeşitli bilgilendirmeler yapılmaktadır. Çalışanlara yüz yüze ve e-learning olarak temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verilmekte, sağlık danışmanlığı yapılmaktadır. İlk yardımcı yetiştirilmesi amacı ile ilk yardım eğitimleri düzenlenmektedir. Ortam ve

hijyen denetimleri yapılmaktadır. İş kazaları kayıt altına alınarak gerekli durumlarda düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunmaktadır.

AvivaSA'da, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinde çalışan sağlığının korunması ve sağlığa etki edebilecek riskler hakkında bilgilendirmeler yapılmaktadır. Çeşitli konularda (kas-iskelet sistem sağlığı, ofis ergonomisi vb) sağlık sohbetleri gerçekleştirilmektedir. İş yeri hekimimiz ve iş güvenliği uzmanımız çalışanlarımızın çalışma lokasyonlarının ergonomic uygunluğunun değerlendirmesini yapmaktadır.

Çimsa, sağlık konusunda çalışanlara ve ailelerine yönelik bilinçlendirme eğitimleri düzenlemektedir. Çalışanlar 6 aylık süreler ile periyodik muayenelerden geçirilmektedir.

Enerjisa, çalışanlarına temel iş sağlığı, ilkyardım ve işbaşı eğitimlerinin yanısıra sağlık bilgilendirme seminer ve duyuruları, hijyen denetimleri, sağlık danışmanlığı, sigara, sağlıklı beslenme, obezite, hipertansiyon, kalp sağlığı, ayak sağlığı, ergonomi ve psikososyal risk konularında özel bilgilendirme yapmaktadır.

Kordsa'da, çalışanlara yönelik sağlık eğitimleri ve sağlık söyleşilerinin yanısıra çalışanlar ve ailelerine yönelik sağlık indirimleri, obezite çalışmaları, sigara kampanyası ve kadın sağlığı konusunda bilgilendirme ve programlar düzenlenmektedir.

Teknosa bünyesinde çalışanlara bilgilendirme seminerleri, e-öğrenme, yüzyüze eğitimler, mailing ve farkındalık çalışmaları sağlanmaktadır.

Temsa, 'da iç iletişim portalı üzerinden sağlanan güncel ve önemli hastalıklar hakkında bilgilendirmelerin yanısıra ve konularında uzman kişileri konuk ederek bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların ailelerine Acil

Durumlarda Müdahale ve İlk Yardım Eğitimi, Yangına Müdahale Eğitimi, Kazalardan Korunma ve Güvenli Yaşam Eğitimi, Çevre Eğitimi, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmektedir.

Sabancı Üniversitesi çalışan ve yakınları ile öğrencilere hastalıklardan korunma ile ilgili bilgilendirme Sağlık Merkezi Web sayfasından yapılmaktadır. Salgınlar gibi olağanüstü durumlarda ayrıca duyurular ile bilgilendirme ve yönlendirme yapılmaktadır. Sağlık Merkezi'ne başvuran çalışan, çalışan yakını, öğrenci, taşeron çalışanı ve misafirlere teşhis, tedavi ve ambulans hizmetleri ile birlikte sağlıkla ilgili her türlü konuda danışmanlık hizmeti verilmektedir.



TOPLUMSAL GELİŞİM

Sabancı Topluluğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri'ne <https://www.sabancı.com/tr/sosyal-sorumluluk/sosyal-sorumluluk-ilkelerimiz/kurumsal-sosyal-sorumluluk-politikasi-ve-ilkeleri/i-3336> adresinden ulaşabilirsiniz.

Sabancı Topluluğu'nda olarak tüm faaliyetlerimizde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi hedefler, bu bilinci yönetim anlayışımızın temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul ederiz. Yakaladığımız sürdürülebilir iş başarılarının yanısıra paydaşlarımız için sürdürülebilir değerler yaratmaya özen gösteririz. Projelerimizi gönüllülük esasıyla

uygular, paydaş katılımının teşvik edilmesiyle projelerimizin sürdürülebilirliğini güvence altına alırız. Bu anlayışımız doğrultusunda eğitim, sağlık, kültür-sanat ve spor alanlarındaki toplumsal gelişim proje ve uygulamalarını Sabancı Vakfı, Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Topluluk şirketleri aracılığıyla hayata geçiriyoruz.

SABANCI VAKFI

1974 yılında Sabancı Ailesi tarafından hayır işlerini kurumsallaştırmak ve düzenli bir şekilde yürütmek amacıyla kurulan Sabancı Vakfı, Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın "Bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanlarıyla paylaşmak" felsefesi doğrultusunda

faaliyetlerini sürdüren Sabancı Vakfı'nın vizyonu "bütün bireylerin haklardan eşit yararlandığı bir toplum"dur. Vakfın misyonu ise "Türkiye'de eğitime, kültürel ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak ve bireylerin hayatında fark yaratmak"tır. Eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanat Vakfın temel faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.



Sabancı Gönüllüleri Programı

2015'te başlatılan "Sabancı Gönüllüleri" Programı, Türkiye'nin en büyük kurumsal gönüllülük hareketidir. Sabancı Gönüllüleri kapsamında ilk üç yıl için kadınlara yönelik konulara odaklanıldı. Program tüm Topluluk çalışanlarına verilen online eğitimler ve gönüllülük projeleri olmak üzere iki ayaklı olarak tasarlandı. Programın ilk ayağı olarak, Topluluk çalışanlarına Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusunda "Kavramlar ve tanımlar", "Eğitim ve Toplumsal Cinsiyet", "İş Dünyası ve Toplumsal Cinsiyet", "Kadına Yönelik Şiddet" ve "Erken Yaşta Zorla Evlilik" başlıklı online eğitim hazırlandı. Eğitimler Topluluğun engelli dostu ve iki dilli oluşturuldu. Şimdiye kadar, 10 binin üzerinde Sabancı Topluluğu çalışanı bu eğitimleri aldı.

Projenin ikinci ayağı olan gönüllülük projeleri kapsamında, Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana'da gerçekleştirilen 8 eğitimde 27 şehirden gelen 500 Sabancı Topluluğu çalışanı sivil toplum, gönüllülerle çalışma ve proje yönetim süreçleri gibi konularda eğitimler aldılar ve kendi ekiplerini oluşturarak projelerini hayata geçirmeye başladılar. Şu anda 11 ilde, 12 Topluluk şirketinden 350 gönüllü eğitim, sağlık, istihdam ve kişisel gelişim alanlarında 45 proje yürütüyor. Bugüne kadar, 1500'ün üzerinde dezavantajlı kadına destek olundu.



Kuruluşundan itibaren 42 yılda 44 binin üzerinde burs veren Sabancı Vakfı, 2016 yılında da yaklaşık 400'ü yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır.

Vakıf, bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde "kadınlar", "gençler" ve "engelliler"e odaklanmaktadır.

Bu doğrultuda kalıcı eserler, eğitim, burslar, ödüller, kültür ve sanat etkinlikleri alanlarında faaliyetler yürüten Vakıf, "kadınlar," "gençler" ve "engelliler" alanlarında geliştirdiği programlarla toplumsal gelişmeye katkıda bulunmaktadır.

Vakıf, kuruluşundan bu yana geçen 42 yıl süresince, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, yurtlar, sağlık kurumları, kültür merkezleri, spor tesisleri, kütüphaneler, öğretimevleri ve sosyal tesisler ile Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunu gerçekleştirerek sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

Kuruluşundan itibaren 42 yılda 44 binin üzerinde burs veren Sabancı Vakfı, 2016 yılında da yaklaşık 400'ü yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır. Eğitim, spor, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişilere ve kuruluşlara, başarıyı teşvik etmek amacıyla bugüne kadar 1.100'ü aşkın ödül verilmiştir.

Vakıf, kültür ve sanat faaliyetlerine yönelik olarak 2016 yılında da Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali'ni ve Uluslararası Ankara Müzik Festivali'ni desteklemeye devam etmiştir. Vakfın yaptırdığı Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi ve Dilek Sabancı Sanat Galerisi'ni 2009'dan itibaren ziyaret eden kişi sayısı 540 bin kişiyi aşmıştır.



Sabancı Üniversitesi

1999 yılında Sabancı Vakfı önderliğinde kurulan Sabancı Üniversitesi, disiplinlerarası eğitim altyapısı, kalite odaklı yönetim sistemi ve özgürlükçü kurum kültürü ile bugün bir dünya üniversitesi konumuna yükselmiş bulunmaktadır. Üniversitenin akademik başarılarının temelinde yer alan özgün öğrenim sistemi dâhilinde alışılmış "akademik bölüm" sisteminin yerine "Temel Geliştirme Programı" esas alınmaktadır. Programın ilk aşamasında, tüm öğrenciler aynı dersleri alarak akademik kariyerlerinin devamı için gereken bilgi altyapısını, eleştirel ve disiplinlerarası düşünebilme kapasitelerini geliştirmektedirler. İkinci aşamada her bir öğrenci, almak istediği programın giriş derslerini özgürce belirleyerek, eğitim almak istediği diploma programını 13 program arasından seçerek öğrenimine devam etmektedir.

1990 yılından bu yana kazı çalışmaları süren ve 2003 yılından bu yana Sabancı Vakfı tarafından desteklenen Metropolis Antik Kenti kazı çalışmaları 2016 yılında da devam etmiştir. İzmir Torbalı'da bulunan Metropolis 2015 yılında ören yeri olarak ziyarete açılmıştır. 2016 yılında devam eden kazı çalışmalarında antik Helen mitolojisinin Baş Tanrısı Zeus için inşa edilmiş kült alanı ortaya çıkarılmıştır.

Sabancı Vakfı tarafından 8 yıldır desteklenen Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası'nda 2016 yılında 12 üniversiteden seçilmiş 79 genç yer almıştır. Sabancı Üniversitesi'nde yapılan 3 haftalık kampın ardından yurt dışında 8 konser, İstanbul'da 1 konser vermişlerdir.

Toplumsal konularda sanat yoluyla farkındalık yaratmak, sinemanın yaratıcı bakış açısından yararlanarak bilinç oluşturmak, genç yetenekleri cesaretlendirmek ve teşvik etmek amacıyla 2016 yılında Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması başlatılmıştır. "Kısa Film, Uzun Etki" sloganıyla lansmanı yapılan yarışmanın ilk yıl teması "Mülteci Kadınlar" olarak belirlenmiştir. 2017 yılı Ocak ayında yapılan ödül töreni ile jüri tarafından seçilen ilk üç eserin sahiplerine ödülleri verilmiştir.

Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişme Hibe Programı ile kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılması ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projeleri desteklenmektedir. 2008 yılından

bu yana Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında 1.718 başvuru alınmıştır. Bunların arasından seçilen 60 proje, toplam 10,5 milyon TL hibe desteği ile 72 ilde uygulanmıştır. Tamamlanan 54 proje, doğrudan 90 bin dolaylı olarak ise 400 binden fazla insanın hayatına dokunmuştur.

2006-2010 ve 2012-2015 yılları arasında iki fazda yürütülen Birleşmiş Milletler Ortak Programı ve Fark Yaratanlar kapsamında verilen hibeler de dahil edildiğinde bugüne kadar 74 ilde toplam 126 proje ile 700 bin kişinin hayatına dokunulmuştur.

Sabancı Vakfı Hibe Programları kapsamında desteklenen ve projelerini 2016 yılında tamamlayan dokuz sivil toplum kuruluşu ise 13 Ekim 2016 tarihinde "Ekim Zamanı" teması ile düzenlenen toplantıda deneyimlerini paylaşmıştır.

2008 yılından bu yana Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında 1.718 başvuru alınmıştır. Bunların arasından seçilen 60 proje, toplam 10,5 milyon TL hibe desteği ile 72 ilde uygulanmıştır. Tamamlanan 54 proje, doğrudan 90 bin dolaylı olarak ise 400 binden fazla insanın hayatına dokunmuştur.



Sivil toplum kuruluşları, kamu ve medya temsilcilerinin katıldığı toplantıda projelerin hikâyelerinin yer aldığı "Ekim Zamanı: Hibe Programı Öyküleri" kitabı dağıtılmıştır.

Mor Sertifika Programı, 2015 yılında tamamlanan Birleşmiş Milletler Kadınların İnsan Haklarının Korunması ve Geliştirilmesi Ortak Programı'nın (BMOP) bir bileşeni olan, temel olarak öğretmenlere yönelik bir toplumsal cinsiyet eğitimi programıdır. BMOP tamamlandıktan sonra da Sabancı Vakfı'nın desteği ile Sabancı Üniversitesi tarafından Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içerisinde yürütülen ve 2007 yılından bu yana devam etmekte olan Mor Sertifika Programı kapsamında bugüne kadar 17 ilde, toplam 3.000 öğretmene ulaşılmış, 345 öğretmene sertifika verilmiştir. Program kapsamında 2016 yılında Bilgi Üniversitesi ile de işbirliğine

gidilmiş ve öğretmen adayları, ilkökul öğretmenleri ve ortaokul öğrencileri ile ilgili çalışmalar programa dahil edilmiştir.

Türkiye'de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların öykülerini ve çalışmalarını gündeme getirerek, onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanan Fark Yaratanlar Programı 2016 yılında da devam etmiştir. Toplumsal konularda farkındalık yaratmaya çalışan, insanları duyarlı ve aktif vatandaş olmaları konusunda teşvik eden bir farkındalık projesi olan Fark Yaratanlar Programı için 2009 yılından itibaren aday gösterilen 2.000'den fazla kişi arasından seçilen 150 Fark Yaratanın videoları, Fark Yaratanlar web sitesinin yanı sıra, Facebook, Twitter ve Youtube'da paylaşılmaktadır. Fark Yaratanlar'ın videoları bugüne kadar Türkiye ve yurt dışında internet ve sosyal



SABANCI ÜNİVERSİTESİ SAKIP SABANCI MÜZESİ (SSM)

1951 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından satın alınan, daha sonra Sakıp Sabancı'nın daimi konutu olarak onun zengin hat ve resim koleksiyonunu barındıran Atlı Köşk, 1998 yılında müzeye dönüştürülmek üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis edilmiştir. Galeri bölümünün eklenmesiyle 2002 yılında ziyarete açılan Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin (SSM) sergileme alanları 2005 yılında genişletilerek teknik düzeyde uluslararası standartlara kavuşturulmuştur. Çok yönlü bir müzecilik anlayışıyla yönetilen SSM, zengin koleksiyonunun ve konservasyon birimlerinin yanı sıra uluslararası geçici sergilere, örnek eğitim programlarına, konserlere, konferanslara ve seminerlere ev sahipliği yapmaktadır.

medya aracılığıyla 8 milyondan fazla izlenme rakamına ulaşmıştır.

Sabancı Vakfı, sivil toplum, vakıf, özel sektör ve kamu kuruluşu temsilcilerini uluslararası uzmanlarla bir araya getirerek vakıflar ve sivil toplum alanındaki yeni yaklaşımlar konusunda bilgi paylaşımına imkan vermektedir. Bu kapsamda "Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri"nin dokuzuncusu 8 Aralık 2016'da "Her Şeye Rağmen İnsan Sevgisi" başlığı ile gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Vakfı, 2016 yılında uluslararası arenadaki varlığını güçlendirmeye devam etmiştir. Vakıf, 1991 yılından beri üye olduğu ve ilk kez 2011 yılında yönetiminde görev aldığı Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC) Yönetim Kurulu üyeliğine 2014 yılında ikinci kez seçilen ve Türkiye'den EFC yönetiminde yer alan tek vakıf olarak bu önemli temsil görevini

yerine getirmeyi sürdürmüştür. Sabancı Vakfı, Avrupa'dan üç vakıfla birlikte Mayıs ayında Amsterdam'da düzenlenen EFC Yıllık Toplantısı'nda toplumsal cinsiyet konulu bir oturuma ev sahipliği yapmıştır. Aralık ayında Hamburg'da gerçekleşen Grantmakers East Forum Konferansı'nda "Mülteci Kadınlar Konusunda Uygulanan İnovatif Yöntemler" oturumuna ise konuşmacı olarak katılım sağlamıştır. Ayrıca filantropi alanında önemli yere sahip saygın uluslararası yayınlarda yayımlanan makaleler ile alanındaki fikir önderliği misyonunu yerine getirmeye devam etmiştir.

Sabancı Vakfı, Fark Yaratanlar Programı ile dünya çapında 170 ülkede 190 binden fazla üyesi bulunan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) Türkiye temsilcisi olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından Toplumsal Farkındalık Ödülüne layık görülmüştür.



Sabancı Vakfı, Fark Yaratanlar Programı ile dünya çapında 170 ülkede 190 binden fazla üyesi bulunan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) Türkiye temsilcisi olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından Toplumsal Farkındalık Ödülüne layık görülmüştür.



CaseCampus Vaka Çalışmaları Programı'nda her biri Türk girişimcilik ekosisteminde önemli başarılarla imza atmış girişimcilerin bugüne kadar yaşadıkları süreçler, zorluklar, başarılar ve mücadeleleri genç adaylarla paylaşılmaktadır.

TOPLULUK ŞİRKETLERİNDE SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Sabancı Topluluğu şirketleri Sabancı Vakfı'nın önderlik ettiği sosyal sorumluluk proje ve uygulamalarına verdikleri desteklerin yanı sıra, kendi sektörel ve coğrafi koşulları ile paydaşlarının beklentileri doğrultusunda proje ve uygulamalar tasarlamakta ve hayata geçirmektedir. Topluluk şirketleri, Sabancı Topluluğu'nun kurumsal sosyal sorumluluk ilke ve politikaları ışığında geliştirdikleri ve kültür, sanat, eğitim, spor ve çevre gibi muhtelif alanlara yayılan çalışmalar ile toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır. Raporlama döneminde hayata geçirilen uygulamalardan öne çıkanlar şunlardır:

Akbank, girişimciliğin desteklenmesi amacıyla farklı programlar yürütmektedir. Bu kapsamda

Endeavor ile 10 yıldır finansal ve finansal olmayan farklı projeler geliştirmektedir. Ayrıca Endeavor Türkiye'nin seçtiği etkin girişimciler için oluşturulan kredi havuzuyla girişimcilere finansal destek de sağlanmaktadır. Bir diğer girişimcilik çalışması ise "CaseCampus"tür. Proje kapsamında Türkiye'nin önde gelen örnek girişimcilerinin gerçek öykü ve ikileleriyle katılımcılara inovatif bir eğitim ve öğretim fırsatı sunulması hedeflenmektedir. CaseCampus Vaka Çalışmaları Programı'nda her biri Türk girişimcilik ekosisteminde önemli başarılarla imza atmış girişimcilerin bugüne kadar yaşadıkları süreçler, zorluklar, başarılar ve mücadeleleri genç adaylarla paylaşılmaktadır. 2016 yılında gerçekleşen CaseCampus Programlarına toplam 2.500'ün üzerinde başvuru alınmış ve bunların 247'si programdan mezun olmuştur. Akbank'in girişimcilere destek olduğu



projelerden bir diğeri ise Akbank Girişimci Geliştirme Programı'dır. Sabancı Üniversitesi Girişimcilik Kurulu (SUGK) ve Akbank'ın; henüz yolun başındaki girişimcilere yol göstermek ve destek olmak için başlattığı bir eğitim programı olan Akbank Girişimci Geliştirme Programı'na 2016 yılında 500'den fazla başvuru alınmıştır.

Akçansa üniversite öğrencilerini sektörle tanıştırmak, yaratıcılıklarını ortaya koymaları için fırsat vermek amacı ile raporlama döneminde "Betonik Fikirler Proje Yarışması"nın 7.sini düzenlemiştir. Yarışmaya 104 farklı üniversiteden 880 öğrenci katılım sağlamıştır. Akçansa, gelecek nesillere ve bu nesilleri yetiştiren ebeveynlere ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimler vererek, mutlu çocuk, mutlu aile, mutlu mahalle oluşumunu sağlayabilmek, yarınları sağlam temeller atmak amacıyla Büyükçekmece İlçe Milli

Eğitim Müdürlüğü ve Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV) iş birliğiyle "Benim Mahallem" Sosyal Sorumluluk Projesi'ni hayata geçirmiştir. Proje kapsamında çocuklara okulda, evde ve arkadaşlarıyla birlikte nasıl daha iyi iletişim kuracakları öğretilmektedir. Ebeveynlere ise çocuklarını yetiştirirken zorlandıkları konularda uzman desteği sağlanarak, çocuklarını sağlıklı ve mutlu bireyler olarak yetiştirmeleri için yardımcı olunmaktadır. TOÇEV'in uzman psikologlarının verdiği Benim Mahallem eğitimleri sonucunda; Çocuklara, duyu farkındalığı kazandırıldığı, kendilerini ifade etme, grup kurallarına uyma, bekleme ve erteleme becerilerinin geliştirildiği, sanat-drama yoluyla empati yeteneklerinin edindirildiği tespit edilmiştir. Proje, Büyükçekmece'de bulunan 68 okulu tek tek dolaşarak 2016 - 2017 Eğitim-Öğretim yılı sonuna kadar

2016 yılında gerçekleşen CaseCampus Programlarına toplam 2.500'ün üzerinde başvuru alınmış ve bunların 247'si programdan mezun olmuştur.



**Benim Mahallem
Büyükçekmece'de
bulunan 68 okulu tek
tek dolaşarak 2016 –
2017 Eğitim-Öğretim
yılı sonuna kadar
15 bin öğrenciye ve
anne-babaya ulaşmayı
hedeflemektedir.**

15 bin öğrenciye ve anne-babaya ulaşmayı hedeflemektedir. “Yarınları Dönüştüren Çocuklar” projesi kapsamında, Akçansa gönüllüleri, çocukların toplumdaki yerlerini anlamaları ve sürdürülebilir bir gelecek için bireysel sorumluluk almaları gerekliliğini öğretmek için çalışmalar yürütmektedir.

Aksigorta, toplumda hayvan sevgisi bilincini geliştirmek, hayvan hakları ihlallerinin önlenmesini sağlamak ve kamuoyunu bilinçlendirmek amacı ile kurulan HAÇIKO derneği ile beraber sokak hayvanlarının korunmasına yönelik sosyal sorumluluk çalışmalarına raporlama döneminde de devam etmiştir. Aksigorta, bu projenin dışında Aksigorta Türkiye Spastik Çocuklar Vakfı tarafından yürütülen “Steptember Projesi”ne katılmış ve 65 kurumsal şirket arasında en çok bağış toplayan iki ekipten biri olmuştur. Aksigorta çalışanları, Cerebral Palsy’li

çocuklara umut olmak için yürütülen proje kapsamında 15,9 milyon adım atmıştır. İyi İşler Kulübü her türlü ihtiyaca yönelik olarak çeşitli sosyal sorumluluk ve yardım kampanyaları geliştirmektedir. Aksigorta’nın farklı bölümlerinde çalışan kişileri toplumsal sorumluluk bilinci çerçevesinde bir araya getiren kulüpte belirlenen konularda yardımlar toplanmakta ya da geliştirilen projeler uygulanmaktadır.

AvivaSA, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla uyumlu faaliyetler yürüten STK'lara yönelik bağış uygulamalarına raporlama döneminde de devam etmiştir. Bu kapsamda bebeği olan çalışanları için Kadın Emekçini Değerlendirme Vakfı'na (KEDV), çalışanlarından birinci dereceden bir yakınının vefat etmesi durumunda Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı'na (TEGV), ciddi bir rahatsızlık ya da ameliyat geçiren çalışanlar için TEGV'e bağışta



bulunulmuştur. Gönüllü çalışanlarla birlikte destek olunan yiyecek satışı, tiyatro topluluğunun oynadığı oyunun tüm geliri ve 38. İstanbul Maratonu'na katılım sonucu elde edilen bağış ve gelir ile Kansersiz Yaşam Derneği'ne bağış yapılmıştır.

Brisa, 2013 yılında başlattığı Bridgestone "#Emniyetimiz için 2dk" kampanyası ile sürüş emniyeti için büyük önem taşıyan lastik diş derinliği ve lastik basıncı konularında denetim ve bilinçlendirme uygulamaları gerçekleştirmektedir. 2016, yılında 7 farklı ilde İDO iskeleleri ve istasyonlarda gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla yaklaşık çok sayıda kullanıcıya ulaşılmıştır. Brisa, "Tarım Sağlamsa Gelecek Sağlam" projesi ile çiftçilere iyi tarım uygulamaları, verimli araç kullanımı ve emniyetli sürüş alanında ücretsiz danışmanlık sunmaktadır. Proje kapsamında raporlama döneminde 21 ile bağlı

156 köyde 3.000'e yakın çiftçiye doğrudan ulaşılrken, 20.000'e yakın çiftçiye sürdürülebilir tarım uygulamaları hakkında bilgi verilmiş, 12.000'den fazla reflektör montajı gerçekleştirilmiştir.

CarrefourSA, taze gıdanın önemini vurgulamak amacıyla Beşiktaş Kültür Merkezi (BKM) ile gerçekleştirdiği "Gezegen C" tiyatro oyunu ile Türkiye'yi dolaşarak; çocukların, keyifli bir şekilde, taze gıdanın önemi hakkında bilgi edinmesine katkıda bulunmuştur. "Gezegen C" oyunu, Beşiktaş Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen galanın ardından 14 farklı ilde sahnelendikten sonra 23 Nisan 2016'da yine İstanbul'da son kez çocuklarla buluşturulmuştur. CarrefourSA'nın HayKonFed iş birliğiyle başlattığı "Dost Hareketi" projesi ile Türkiye'nin dört bir yanındaki yenilebilir tüketim fazlası ürünler, barınaklardaki evsiz hayvanlarla paylaşılmaktadır.

Raporlama döneminde 21 ile bağlı 156 köyde 3.000'e yakın çiftçiye doğrudan ulaşılrken, 20.000'e yakın çiftçiye sürdürülebilir tarım uygulamaları hakkında bilgi verilmiş, 12.000'den fazla reflektör montajı gerçekleştirilmiştir.



CarrefourSA, tarımda çocuk işçiliğine farkındalık yaratmayı amaçlayan "Tarladan Okula" projesine destek olmuş; mevsimlik tarım işçiliği nedeniyle ebeveynleri ile göç etmek zorunda kalan çocukların ihtiyaçları için UNICEF Türkiye Milli Komitesi ile iş birliği gerçekleştirmiştir.

Böylece hem yiyeceklerin imha edilmesi engellenmekte hem de minik dostlarımızın beslenmesi sağlanmaktadır.

CarrefourSA, tarımda çocuk işçiliğine farkındalık yaratmayı amaçlayan "Tarladan Okula" projesine destek olmuş; mevsimlik tarım işçiliği nedeniyle ebeveynleri ile göç etmek zorunda kalan çocukların ihtiyaçları için UNICEF Türkiye Milli Komitesi ile iş birliği gerçekleştirmiştir. Projenin birinci yılında 5.000 çocuğa ulaşılmış; çocukların yaşam koşullarının düzeltilmesine ve eğitimlerinin telafi edilmesine destek olunmuştur.

Çimsa'nın sosyal alandaki önemli önceliklerinden biri olan çocuklara yönelik eğitim projelerini destekleme kapsamında Niğde'de her sene farklı köylerdeki anaokullarına gidilip,

okulların bakım onarım işlerine destek verilmektedir. Bu kapsamda eğitim öğretim materyallerini yenilenmekte, öğrencilerin daha iyi bir eğitim almaları için gereken tüm ihtiyaçlarını karşılanmaktadır. 2012 yılından bu yana yürütülen "Yaz Çocukları" projesi, çocukların eğitimine yönelik sürdürülebilir bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak devam etmektedir. Bu projelerin yanı sıra Çimsa'nın küçük ölçekli fabrikalarının bulunduğu bölgelerde bir dizi KSS projeleri yürütülmektedir.

Enerjisa sosyal sorumluluk projesi olarak hayata geçirdiği okul yenileme çalışmaları kapsamında, 2009 yılında 15 okulla başlayarak bugüne kadar 154 köy okulunu yenilemiştir. Projede ihtiyaç sahibi okulların belirlenmesi, tadilat çalışmalarının



takibi, tedarikçilerin belirlenmesi, kontrollerin sağlanması, evrakların düzenlenmesi ve benzeri tüm süreçler farklı lokasyonlardan Enerjisa'luların desteği ile yürütülmektedir. Enerjisa'nın, "Enerjimi Koruyorum" sloganıyla ilköğretim çağındaki çocuklar için 2010 yılından bu yana sürdürmekte olduğu KSS projesinde ise, enerji verimliliğinin önemi, tiyatro gösterisi ve oyunlar ile anlatılmaktadır. Enerji Verimliliği Eğitimleri ile bugüne kadar Türkiye çapında 520 okulda 250.000 öğrenciyi ulaştırmıştır. Enerjisa, çocuklara aynı zamanda www.enerjimikoruyorum.org web sitesinde ve özel animasyonlu 'Enerjimi Koruyorum' isimli mobil oyunu ile dünyanın enerji kaynakları hakkında bilgileri ve sınırlı olan kaynakları nasıl koruyabileceklerini oyun eşliğinde keyifle öğrenebiliyor.

Kordsa, her sene tüm dünyadaki üretim tesislerinden liderleri bir araya getirdiği Global Leadership Summit (GLS) kapsamında bir araya gelen liderler İzmit'te bir okulu yenilemiştir.

Teknosa, "Kadın için Teknoloji" Projesi kapsamında, 2007 yılından bu yana Türkiye'nin çeşitli illerinde kadınlara yönelik ücretsiz bilgisayar eğitim kursları düzenlenmektedir. Kadınları sosyal ve kültürel hayat ile teknoloji kullanımında etkin hale getirmek amacıyla güden proje kapsamında, projenin başlangıcından bu yana 61 ilde 15 bini aşkın kadına ücretsiz bilgisayar eğitimi verilmiştir. Teknosa, 2009

yılından itibaren Darüşşafakalı öğrencilerin tasarladığı ambalaj kâğıtları ve hediye kartları Türkiye'nin her yerindeki TeknoSA mağazalarında satışa sunulmaktadır. Satılan ambalaj kâğıtlarından elde edilen gelirin tümü, hediye kartlarından elde edilen gelirin bir kısmı Darüşşafaka Cemiyeti'ne bağışlanmaktadır. Toplumun gelişiminde sporun oynadığı rolün önemine ve iletişim gücüne inanan TeknoSA, Milli Takımlar Teknoloji Tedarikçisi olarak Euro 2016 sürecinde Milli Takıma desteğini sürdürmüştür.

Temsa çalışanlarının maddi katkıları ile sosyal projelere katkı sağlaması için kurulan "Hayal Ortakları Projesi" ile Adana ve civarı kırsal eğitim kurumlarına dönük yardımlar organize edilmektedir.

Sabancı Üniversitesi, kapsamında 2016 yılında İK ve CIP (Toplumsal Duyarlılık Projeleri) iş birliği ile "SU Gönüllüler Örüyor" sosyal sorumluluk projesi oluşturmuş, bu kapsamda Doğu'daki okullarda okuyan çocuklar için atkı ve bere yardımı yapılmıştır.

Yünsa, doğaya duyduğu saygı ve sosyal sorumluluk bilinciyle, sağlıklı bir geleceğe katkıda bulunmak amacıyla İstanbul - Edirne otoyolu Çerkezköy kavşağında ve Çerkezköy - Saray devlet yolunun Büyükçavuşlu mevkiinde Yünsa Ağaçlandırma Alanları oluşturmuştur. Ağaçlandırma alanlarının tüm dikim, sulama ve bakım çalışmaları Yünsa tarafından kurumsal gönüllülük esaslı olarak yürütülmektedir.



Kadınları sosyal ve kültürel hayat ile teknoloji kullanımında etkin hale getirmek amacıyla güden proje kapsamında, projenin başlangıcından bu yana 61 ilde 15 bini aşkın kadına ücretsiz bilgisayar eğitimi verilmiştir.

GRI G4 İÇERİK İNDEKSİ



GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	DIŞ DENETİM
Strateji ve Analiz		
G4-1	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı s.5; CEO'nun Mesajı s.6-7	-
G4-2	Risk Yönetimi s.11-12	-
Kurumsal Profil		
G4-3	Sabancı Holding Hakkında s.8	-
G4-4	Sabancı Holding Hakkında s.8	-
G4-5	Arka Kapak	-
G4-6	Sabancı Holding Hakkında s.8	-
G4-7	Yarattığımız Ekonomik Değer s.9	-
G4-8	Sabancı Holding Hakkında s.8	-
G4-9	Sabancı Holding Hakkında s.8; Çalışma Hayatı s.38	-
G4-10	Çalışma Hayatı s.38	-
G4-11	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.40-41	-
G4-12	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
G4-13	Kurumsal Websitesi https://www.sabanci.com/en (Yatırımcı İlişkileri bölümü)	-
G4-14	Risk Yönetimi s.11-12	-
G4-15	Rapor Hakkında s.4; Çevre Yaklaşımı s.24; İş Sağlığı ve Güvenliği s.60-61	-
G4-16	Kurumsal Üyelikler s.22	-
Tanımlanan Öncelikli Unsur ve Çerçevesel		
G4-17	Rapor Hakkında s.4; Sabancı Holding Hakkında s.8	-
G4-18	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-20	-
G4-19	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-20	-
G4-20	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-20	-
G4-21	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-20	-
G4-22	Rapor Hakkında s.4	-
G4-23	Rapor Hakkında s.4	-
Paydaş Katılımı		
G4-24	Paydaş Katılımı s.20-21	-
G4-25	Paydaş Katılımı s.20-21	-
G4-26	Paydaş Katılımı s.20-21	-
G4-27	Paydaş Katılımı s.20-21	-
Rapor Profili		
G4-28	Rapor Hakkında s.4	-
G4-29	Rapor Hakkında s.4	-
G4-30	Rapor Hakkında s.4	-
G4-31	Arka Kapak	-
G4-32	GRI G4 İçerik İndeksi Table s.76	-

G4-33	GRI G4 İçerik İndeksi Table s.76 (Rapor dış denetime tabi tutulmamıştır)	-
Yönetişim		
G4-34	Yönetişim s.10	-
Etik ve Dürüstlük		
G4-56	İş Etiği s.13-14	-
SPESİFİK STANDART AÇIKLAMALAR		
DMA ve GÖSTERGELER	SAYFA	DIŞ DENETİM
Unsur: Ekonomik Performans		
G4-DMA	Sabancı Holding Hakkında s.8; 2016 Faaliyet Raporu s.4,8,10	-
G4-EC1	Sabancı Holding Hakkında s.8; 2016 Faaliyet Raporu s.4,8,10	-
G4-EC2	Risk Yönetimi s.11-12	-
G4-EC3	2016 Faaliyet Raporu s.8	-
G4-EC4	2016 Faaliyet Raporu s.8	-
Unsur: Piyasa Varlığı		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.42-43	-
G4-EC5	GRI G4 İçerik İndeksi s.76 (Asgari ücret cinsiyete göre değişiklik arz etmemektedir.)	-
Unsur: Dolaylı Ekonomik Etkiler		
G4-DMA	Toplumsal Gelişim s.64	-
G4-EC7	Toplumsal Gelişim s.64	-
G4-EC8	Toplumsal Gelişim s.64	-
Unsur: Satın Alma Uygulamaları		
G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
G4-EC9	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
Unsur: Enerji		
G4-DMA	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
G4-EN3	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
G4-EN6	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
Unsur: Su		
G4-DMA	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
G4-EN8	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
G4-EN9	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
G4-EN10	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
Unsur: Biyoçeşitlilik		
G4-DMA	Biyoçeşitlilik s.36	-
G4-EN12	Biyoçeşitlilik s.36	-
G4-EN13	Biyoçeşitlilik s.36	-
Unsur: Emisyonlar		
G4-DMA	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
G4-EN15	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-

G4-EN16	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
G4-EN19	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.28-29	-
Unsur: Atık Su ve Atıklar		
G4-DMA	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
G4-EN22	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
G4-EN23	Su ve Atık Yönetimi s.32-33	-
Unsur: Uyum		
G4-DMA	Çevre Yaklaşımı s.24	-
G4-EN29	Çevre Yaklaşımı s.24	-
Unsur: Genel		
G4-DMA	Çevre Yaklaşımı s.24	-
G4-EN31	Çevre Yaklaşımı s.24	-
Unsur: Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi		
G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
G4-EN32	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
Unsur: İstihdam		
G4-DMA	Çalışma Hayatı s.38	-
G4-LA1	Çalışma Hayatı s.38	-
G4-LA2	Çalışan Mutluluğu s.54-56; İş Hayatı-Özel Hayat Dengesi s.56-57	-
G4-LA3	İş Hayatı-Özel Hayat Dengesi s.56-57	-
Unsur: İşgücü/Yönetim İlişkileri		
G4-DMA	Organizasyonu Geliştirme ve Güçlendirme s.50-53	-
G4-LA4	GRI G4 İçerik İndeksi s.77 (Sözleşme fesih hallerinde çalışma kanununun ve toplu iş sözleşmesinin gerekleri yerine getirilmemektedir.)	-
Unsur: İş Sağlığı ve Güvenliği		
G4-DMA	İş Sağlığı ve Güvenliği s.60-61	-
G4-LA5	İş Sağlığı ve Güvenliği s.60	-
G4-LA6	Kaza Sıklık Oranları s.61	-
Unsur: Eğitim ve Öğretim		
G4-DMA	Çalışan Gelişimi s.44-49	-
G4-LA10	Çalışan Gelişimi s.244-49	-
G4-LA11	Çalışan Gelişimi s.49	-
Unsur: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.42-43	-
G4-LA12	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.42-43	-
Unsur: Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.42-43	-
G4-LA13	GRI G4 İçerik İndeksi s.77 (Ücretlendirmede cinsiyete dayalı bir ayırım yapılmamaktadır.)	-
Unsur: İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları		
G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-LA16	İç Denetim s.16	-
Unsur: Yatırım		
G4-DMA	İş Etiği s.13-14	-
G4-HR2	İş Etiği s.13-14	-

Unsur: Ayrımcılığın Önlenmesi

G4-DMA	İş Etiği s.13-14 , Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.42-43	-
G4-HR3	İç Denetim s.16	-

Unsur: Çocuk İşçiler

G4-DMA	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.40-41	-
G4-HR5	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.40-41	-

Unsur: Zorla veya Cebren Çalıştırma

G4-DMA	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.40-41	-
G4-HR6	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.40-41	-

Unsur: Değerlendirme

G4-DMA	Öncelikli Konu Değil	-
G4-HR9	İç Denetim s.16	-

Unsur: Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi

G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
G4-HR10	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-
G4-HR11	Tedarik Zinciri Yönetimi s.22-23	-

Unsur: Yerel Toplumlar

G4-DMA	Toplumsal Gelişim s.64-66; Çevre Yaklaşımı s.24	-
G4-SO1	Biyçeşitlilik s.36; Çevre Yaklaşımı s.24	-

Unsur: Yolsuzlukla Mücadele

G4-DMA	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-19; İç Denetim s.16	-
G4-SO3	İç Denetim s.16	-
G4-SO4	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.17-19; İç Denetim s.16	-
G4-SO5	İç Denetim s.16	-

Unsur: Kamu Politikası

G4-DMA	Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele s.14-15	-
G4-SO6	GRI G4 İçerik İndeksi s.77 (Siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kurumlara finansal ya da aynı bir yardımda bulunulmamaktadır.)	-

Unsur: Rekabete Aykırı Davranış

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-SO7	İç Denetim s.16	-

Unsur: Uyum

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-SO8	İç Denetim s.16	-

Unsur: Müşteri Sağlık ve Güvenliği

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-PR2	İç Denetim s.16	-

Unsur: Ürün ve Hizmet Etiketlemesi

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-PR4	İç Denetim s.16	-

Unsur: Müşteri Gizliliği

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-PR8	İç Denetim s.16	-

Unsur: Uyum

G4-DMA	İç Denetim s.16	-
G4-PR9	İç Denetim s.16	-

Yasal Uyarı

Sürdürülebilirlik Raporu (Rapor), Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. tarafından GRI (Global Reporting Initiative) raporlama ilkeleri kapsamında hazırlanmıştır. Bu raporda yer alan ve eksiksiz olma vasfını taşımayan tüm bilgiler ve görüşler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. tarafından temin edilmiştir. Bu rapor sadece bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Bu raporda yer alan bilgiler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. hisselerinin satımına ait herhangi bir teklifi ya da teklifin bir parçasını ya da bu tür bir satış Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. sürecine davet teşkil etmez ve bu raporun yayımlanması ile bu tür bir yasal ilişki kurulmuş sayılmaz. Bu raporun hazırlanma zamanı itibarıyla yer alan tüm bilgiler ve ilişkili belgelerin doğru olduğuna inanılmakta olup bilgiler iyi niyetle açıklanmış ve güvenilir kaynaklara dayanmaktadır. Ancak Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bu bilgilere ilişkin herhangi bir beyan, garanti veya taahhütte bulunmamaktadır. Buna uygun olarak, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. veya bağlı hiçbir şirketi ya da onların Yönetim Kurulu üyeleri, danışmanları veya çalışanları bu Rapor kapsamında iletilen herhangi bir bilgi veya iletişimden veya bu Rapor'da yer alan bilgilere dayanan veya yer almayan bir bilgi neticesinde bir kişinin doğrudan veya dolaylı olarak uğrayacağı kayıp ve zarardan sorumlu değildir.



Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Sabancı Center, 4. Levent 34330 İstanbul
Tel : (0 212) 385 80 80
Faks : (0 212) 385 88 88
E-posta : info@sabanci.com

www.sabanci.com