

UYUMUN

YANKILARI

Kültür Yoluyla Sürdürülebilirliği Geliştirmek

Bir Zen bahçesi yalnızca seyredilecek bir eser değil, aynı zamanda içindeki öğelerle zihinsel ve ruhsal olarak etkileşim kurmak için bir davettir.

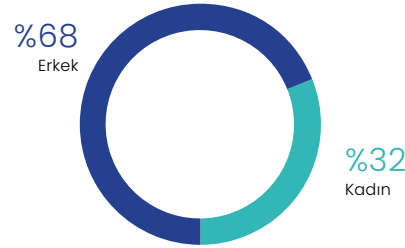
Sabancı Holding'de amaç odaklı bir kültür geliştirmeyi stratejik önceliğimiz olarak konumlandırıyor, çalışanlarımıza sürdürülebilir sonuçlar elde etmeleri için ilham verirken, potansiyellerinin tamamını ortaya çıkarmaları için onları güçlendiriyoruz.

İnsan Kaynağımız

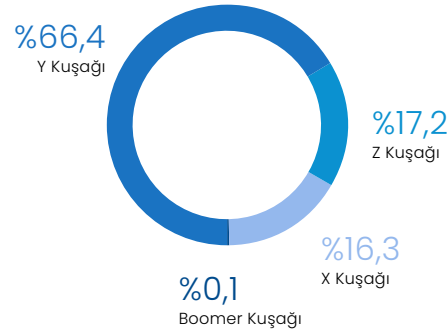
Sabancı Topluluğu 2023 yıl sonu itibarıyla alt işveren çalışanları da dâhil olmak üzere dünya genelinde 60 binden fazla kişiye istihdam sağlıyor.

Farklı yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Sabancı Topluluğu, global bir oyuncu olma kararlılığıyla çıktığı yolda geleceğe emin adımlarla ilerliyor.

İŞGÜCÜNÜN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI ✓



İŞGÜCÜNÜN JENERASYONA GÖRE DAĞILIMI



YÖNETİM KURULU CİNSİYET DAĞILIMI



İŞGÜCÜNÜN KATEGORI VE CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

Mavi yakalı çalışanlar



YÖNETİCİ ROLLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI ✓



Beyaz yakalı çalışanlar



İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sabancı Topluluğu, insan kaynakları stratejisini Topluluk Strateji Evi doğrultusunda şekillendirmiş ve önümüzdeki üç yılı kapsayan yeni bir insan kaynakları yol haritası oluşturmuştur. Yol haritası şu beş ana temel üzerine inşa edilmiştir:

SABANCI TOPLULUĞU İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ



1

En İyi Yeteneği
Kazandırma ve
Elde Tutma



2

Hızlı, Esnek ve
Çevik Hareket Eden
Organizasyonlar
Oluşturma



3

Amaç Odaklı
Yüksek
Performans
Kültürü Yaratma



4

Ekipleri
Güçlendiren
Liderlik Anlayışı
Geliştirme



5

Sürdürülebilir
Yaşam için
İnsan Odağını
Güçlendirme

1. En İyi Yeteneği Kazandırma ve Elde Tutma

Bu hedefin odağında, küresel trendlere uyum sağlayarak ve en iyi yeteneklerin ihtiyaç ve tercihlerine hitap eden stratejileri hayata geçirerek en iyi yetenekleri çekmek ve topluluk bünyesinde kalmalarını sağlamak yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu, "Tercih Edilen İşveren" konumunu 2023 yılında da korumuştur. En iyi lokal ve global yetenekleri bünyesine katmayı hedefleyen Topluluk, çalışanlarına mükemmel bir deneyim sunmaya öncelik vermektedir.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sabancı Topluluğu, profesyonel gelişimin farklı aşamalarına göre uyarlanmış çeşitli yenilikçi programlar aracılığıyla yetenekleri geliştirmeye büyük önem vermektedir. Bu girişimler, katılımcıların beceri ve deneyimlerini geliştirmenin yanı sıra Topluluğun stratejik hedefleriyle de uyumludur. Üniversite öğrencilerini Sabancı ekosistemine dahil eden Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, dijital alanlardaki genç profesyonelleri hedefleyen SEED Genç Yetenek Programı ve prestijli üniversitelerdeki en iyi Türk öğrenciler aracılığıyla Topluluğun küresel erişimini genişletmeyi amaçlayan Sabancı Global Elçiler programı, bu programların başlıcalarıdır. Bu programların her biri, Sabancı Topluluğu için yetenekli ve çeşitlilik içeren güçlü bir yetenek havuzu oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üniversite üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine sekiz haftalık bir süre boyunca projeler üzerinde çalışma ve Sabancı ekosistemini deneyimleme fırsatı sunmaktadır. Bu programa 2023 yılında altı ülkeden %54'ü kadın olmak üzere 42 yüksek potansiyelli üniversite öğrencisi katılmıştır.

SEED Genç Yetenek Programı, Topluluğun dijital büyüme stratejisiyle uyumlu olacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Yenilenen SEED Dijital Genç Yetenek Programı, dijital alanlarda 1-3 yıllık deneyime sahip genç profesyonelleri hedeflemektedir. 2023 yılında toplam 5.600 başvuru alınmıştır. Program katılımcıları, çeşitli dijital rollerde yer alarak profesyonel kariyerlerinin başında beceri geliştirme yolculuğuna çıkma fırsatı yakalamışlardır.

Sabancı Global Elçiler Programı, Topluluğun globalde büyüme hedefine

ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Program kapsamında, QS 500 Avrupa ve ABD üniversitelerindeki en başarılı Türk öğrenciler Sabancı Elçisi olarak seçilmektedir. Öğrenci elçiler, kariyer etkinliklerinde ve diğer network faaliyetleri yoluyla Sabancı Topluluğu hakkında farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar.

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ

Sabancı Topluluğu'nda insan kaynağının geliştirilmesi, organizasyonel stratejimizin temel taşlarından biridir. Çalışanlarımızın tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlayan sürekli öğrenme ve profesyonel gelişim içeren bir kültürü yaygınlaştırma konusunda kararlıyız. 2023 yılında, işgücümüzün beceri ve yeteneklerini geliştirmeye olan bağlılığımızı yansıtan eğitim ve gelişim programlarına önemli ölçüde yatırım yaptık. Kapsamlı eğitim

programları ve güçlü bir kariyer yönetimi çerçevesi ile yetenekleri geliştirmeyi, yüksek performansı ödüllendirmeyi ve rolü veya statüsü ne olursa olsun her çalışanın Topluluk içinde büyüme ve ilerleme fırsatlarına sahip olmasını sağlamayı amaçlıyoruz.

Çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve yüksek performansı ödüllendirerek çalışan bağlılığını artırmak yetenek ve kariyer yönetimi yaklaşımımızın önemli bir parçasıdır. Bu kapsamda, kariyer yönetimi süreçleriyle çalışanların kariyer yolculuklarını destekliyor, Topluluk içinde farklı alanlarda veya daha üst pozisyonlarda yer almalarını kolaylaştırıyoruz. Şirket, birim, mavi yaka, beyaz yaka ya da alt yüklenici ayrımı yapmaksızın Topluluk bünyesindeki tüm çalışanların gelişimine odaklanıyoruz.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sabancı Topluluğu 2023 yılında çalışanlarına 1,6 milyon saat eğitim vermiş ve çalışan başına ortalama 4.951TL olmak üzere toplamda yaklaşık 252 milyon TL yatırım yapmıştır.

TOPLAM EĞİTİM SAATI⁵⁵



Eğitime

252 milyon TL

Çalışan başına ortalama
4.952 TL
yatırım yapıldı

10.638 saat

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Eğitimi

29.036 saat

Sürdürülebilirlik ve
Çevre Eğitimi

15.692 saat

Etik Eğitimi

78.322 saat

Taşeronlara Sağlanan
Eğitim⁵⁶

11.245 saat

Rüşvet ve Yolsuzlukla
Mücadele Eğitimi

⁵⁵ İSG eğitimleri dahil değildir.

⁵⁶ Akbank, Çimsa, Brisa, Kordsa, SabancıDX ve Temsa'yı kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Beceri kazandırma ve beceri geliştirme, Sabancı Topluluğu'nun yetenek yönetimi stratejisinin temel bileşenleri olup, iş gücümüzün gelecekteki zorluklara karşı çevik ve gelecekteki zorluklarla başa çıkabilecek donanıma sahip olmasını sağlar.

Bu kapsamda, Sabancı Holding 19 Aralık 2023 tarihinde 2024 Risk Stratejisi ile ilgili olarak CFO, Strateji ve İş Geliştirme Direktörlüğü, ve Risk Yönetimi Direktörlüğü'nün katılımıyla bir eğitim gerçekleştirilmiştir. Eğitimde mega trendler, bunlara bağlı riskler ve fırsatlar, tüm Topluluk şirketlerini içeren Risk Anketi sonuçları, ve önemli risklerin algılanması kapsamında detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Ek olarak, Sabancı Holding Topluluk içinde kritik becerileri geliştirmek, liderliği teşvik etmek ve inovasyonu desteklemek için tasarlanmış çeşitli hedefli programları da hayata geçirmiştir.

Her biri kuruluşumuzdaki belirli ihtiyaç ve hedeflere yönelik olarak uyarlanmış temel girişimlerimizden bazıları burada sıralanmıştır.

Program	Hedef	Hedef Süre	Katılımcı Sayısı
SABANCI İLERİ VERİ ANALİTİĞİ AKADEMİSİ (İVAA)	Sabancı Topluluğu'nun dijitalleşme yol haritası doğrultusunda "veri analitiği" alanında yer alan kritik çalışanların gelişimini sağlamaktır.	8 AY	55
İN-LEAD	Yüksek potansiyelli teknik yöneticilerin ve mühendislerin profesyonel ve liderlik gelişimlerini sağlamaktır.	1 YIL	23
NEXT	Topluluk liderlik programı mezunlarının gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan NEXT kapsamında 2023 yılında; siber tehditleri de içeren kapsamlı, deneyimsel bir siber güvenlik eğitim programı üzerine odaklanılmıştır.	1 GÜN	45
X-TEND	Çevrimiçi bir akademi olan X-TEND, sosyal sorumluluk bilincine sahip bir topluluk oluşturulması yönündeki çalışmalarını desteklemek amacıyla; 2023 yılında Depremlerden Sonra Yetişkin ve Çocuk Psikolojisi, Felaketlerden Sonraki İlk 72 Saat, Depreme Dayanıklı Binalar Konusunda Pratik Bilgiler, vb önemli alanlarda içgörü sağlamaya odaklanmıştır.	1 YIL	~ 3,100
X-LAB	Topluluğun yenilikçi yönünü destekleyen bu girişimin bu yıl Ideathon aşaması da dahil olmak üzere üçüncü dönemi tamamlanmıştır. X-LAB Mezununu toplam 4 kurum içi girişimci takımı Sabancı ARF'a seçilmiştir.	4-6 AY	224

İnsan Kaynakları Stratejimiz

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ

Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti Sabancı Topluluğu'nda yetenek riskini azaltmak için çok önemlidir. Çalışan bağlılığı yüksek olan kuruluşların en iyi yetenekleri elde tutma ve yeni yetenekleri çekme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle Sabancı Topluluğu olarak, olumlu bir çalışma kültürü yaratmaya, büyüme ve gelişim fırsatları sunmaya ve çalışanların başarılarını takdir edip ödüllendirmeye odaklanan stratejiler uygulayarak yetenek riskini azaltmayı ve çalışanlarımızın refahını artırmayı hedefliyoruz.

Çalışan geri bildirimlerini almak ve çalışan bağlılığını artıracak aksiyonları belirlemek için bağımsız şirketler aracılığıyla çalışan bağlılığını ve memnuniyet skorunu düzenli olarak ölçüyoruz. Çalışanların organizasyonel iklim ve bu iklim üzerinde en büyük etkiye sahip olan yönetim ekibinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını

düzenli olarak ölçmek için bağımsız kuruluşların hizmetlerinden yararlanıyoruz. Liderlik tarzları ile ilgili sonuçlar Üst Yönetim'in İnsan ve Organizasyon performans hedefinde bir gösterge olarak yer alıyor.

Sabancı Holding'in yaş, cinsiyet ve yönetim kademesine göre değerlendirilen Çalışan Bağlılığı Puanı 2022 yılında %64 olarak gerçekleşmiştir.

Sabancı Holding'in yaş, cinsiyet ve yönetim kademesine göre değerlendirilen Çalışan Memnuniyeti Puanı 2022 yılında %84 olarak gerçekleşmiştir.

2. Hızlı, Esnek ve Çevik Hareket Eden Organizasyonlar Yaratma

Bu hedefle, Sabancı Topluluğu'nun stratejilerini gerçekleştirmek için şirketlerde hız, esneklik ve çevikliği ön plana çıkaran organizasyon yapılarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, 2023 yılında stratejik iş gücü planlaması çalışmasını tamamlamıştır. İnsan kaynakları uygulamaları da bu çalışma paralelinde Topluluk şirketlerinin hedeflerine ulaşmaları için kritik olan organizasyonel becerilere ve yetkinliklere odaklanarak tasarlanacaktır. Bu stratejik yaklaşım, Topluluğun dinamik iş dünyasında duyarlı ve dirençli kalmasını sağlamaktadır.

Kritik liderlik pozisyonlarının yedeklenmesi, Sabancı Topluluğu'nun başarısının temel unsurlarından biridir. Şirket ve topluluk düzeyinde yetenek ve yedekleme çalışmaları yoluyla iş sürekliliğinin sağlanması ve yetenek havuzunun büyümesi sağlanacaktır. Bu çalışmalar, Topluluk genelinde liderlik potansiyelinin değerlendirmesini, yedekleme stratejileri, yetenek havuzu kapasitesi ve organizasyonel sağlık ve esnekliğin oluşumunu hedeflemektedir.

Ayrıca, inovasyon ve iş birliğini teşvik etmek Sabancı Topluluğu'nun kurumsal çevikliğe ulaşma yaklaşımının temel bir yönüdür.

Çevik metodolojiyi kullanan bir iş geliştirme platformu olan X-TEAMS, Topluluğun stratejilerine uygun potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Platformun hayata geçirilmesinden bu yana, çapraz fonksiyonel ekiplerin

İnsan Kaynakları Stratejimiz

çalışanlarının dahil olduğu 50 ekipten oluşan toplam 500 kişi 50'den fazla projeye imza atmıştır. Bu girişim, Topluluk genelinde sürekli iyileştirmeyi ve stratejik uyumu teşvik etmektedir.

Sabancı Topluluğu, çevik çalışma ortamlarını, esnek çalışma modellerini ve hem uzaktan hem de hibrit çalışma düzenlerini organizasyonel yapısının temel bileşenleri olarak benimsemektedir.

Bu uygulamalar, değişen iş taleplerine hızlı adaptasyon sağlarken, iş-yaşam dengesini teşvik etmekte ve çalışan verimliliğini ve memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktadır.

Sabancı Topluluğu, bu modern çalışma yaklaşımlarını entegre ederek, en iyi yetenekleri çeken ve rekabetçi bir küresel pazarda sürdürülebilir başarıyı destekleyen dinamik ve destekleyici bir işyeri kültürünü geliştirmektedir.

3. Amaç Odaklı Yüksek Performans Kültürü Yaratma

Bu öncelik ile, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham veren bir amaca odaklanarak birlikte iyi iş sonuçları elde etmeyi sağlayacak kültürü sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilir bir başarı amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun 'Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz' amacı doğrultusunda alınan kritik aksiyonlar, yıllık yönetim toplantısında ve üç ayda bir yapılan CEO sohbetlerinde Topluluk çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında 2.800 çalışanıyla İstanbul Maratonu'nda yarışan Topluluk, bu önemli etkinliğe en geniş kitleyle katılan şirketler topluluğu olmuştur. "Koşmaya Değer" sloganını benimseyen Sabancı Topluluğu, en yüksek miktarda bağış toplayan kurumlar arasında yer almıştır.

14. Altın Yaka Ödülleri'nde, Sabancı Topluluğu şirketlerinden 153 proje yarışmıştır. "Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim," "İnovasyon," "Müşteri Deneyimi," "Sürdürülebilirlik" ve "Yeni Neslin Sabancı'sı" kategorilerindeki en iyi projeler ödüllendirilmiştir.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

ÜCRETLENDİRME - TOPLAM ÖDÜL MODELİ



Her Sabancı Topluluğu şirketi tarafından benimsenen sürekli performans sistemi (OKR'ler – Hedefler ve Kilit Sonuçlar, ve KPI'lar – Temel Performans Göstergeleri) şeffaflığı ön planda tutmakta, çevikliği korumakta, iş birliğini teşvik etmekte ve geri bildirimlerle gelişmektedir. 2023 yılında Topluluk çalışanlarının %100'ü düzenli performans değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

Sabancı Kariyer Portalı üzerinden duyuru, başvuru ve aday belirleme süreçlerine devam ediyoruz. Çalışanlarımızın istedikleri takdirde farklı şirket, sektör ve birimlerde deneyim kazanmaları için fırsatlar yaratıyoruz. Topluluk bünyesinde 2023 yılında açılan pozisyonların %41'i iç adaylar tarafından doldurulurken, toplam 11.431 yeni çalışan Topluluğa katıldı.

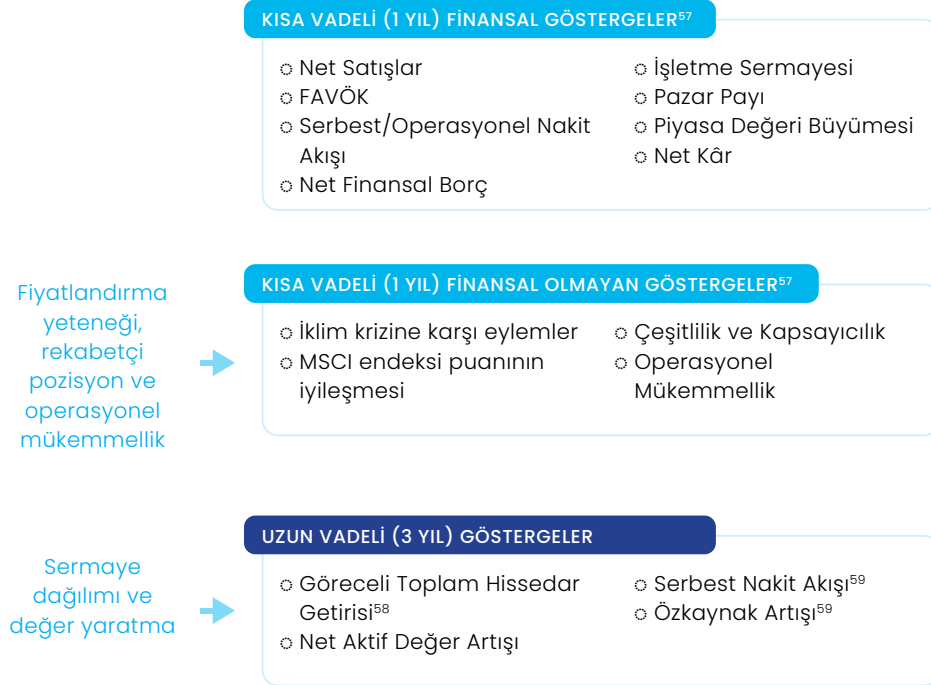
Sabancı Topluluğu, Kısa Vadeli Prim ve Uzun Vadeli Prim Sistemleri sunmaktadır. Kısa vadeli prim sistemi çalışanların performanslarını, temel finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşmaya

odaklamalarına yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli primler, belirli bir üst düzey yönetici grubuna; hisse değerini artırmak ve hissedar bakış açısı kazanmalarına yardımcı olmak, aynı zamanda da uzun vadeli performans ve istikrarı ödüllendirmek için sunulmaktadır. Yönetim Kurulu, üst yönetim ekibi için uzun vadeli Temel Performans Göstergelerini her yıl gözden geçirmekte ve tanımlamaktadır.

Uzun vadeli prim sistemi birbirini izleyen üç yıllık bir performans dönemini kapsar ve prim ödemesi ilgili performans döneminin sonunda yapılır. Kısa ve uzun vadeli prim sistemleri için prim ödemelerinin iptali ve geri alınmasına (Malus & Clawback) ilişkin çerçeve tanımlanmıştır. Bu çerçeve, kısa ve uzun vadeli prim sisteminden yararlanan tüm Yürütme Kurulu Üyeleri (Holding CEO'su, Grup Başkanları ve Stratejik İşkolu Başkanları) ve Topluluk şirketleri CEO'larına uygulanır.

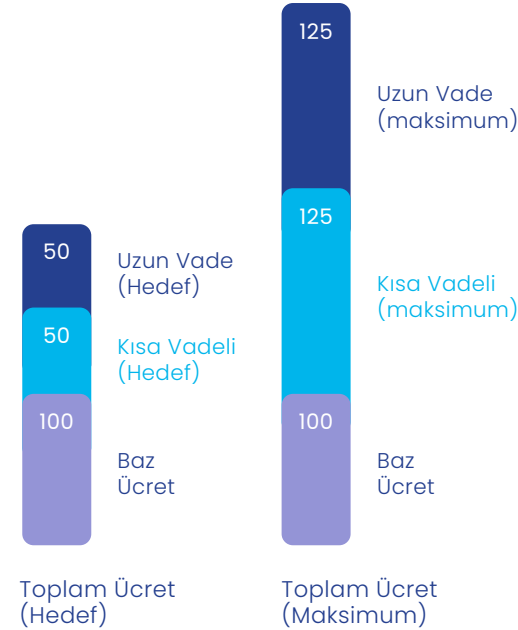
İnsan Kaynakları Stratejimiz

Değişken ücret sistemleri için 2023 yılında baz alınan Temel Performans Göstergeleri aşağıdaki gibidir:



TOPLAM NAKİT DAĞITIM MODELİ (%)

Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir.



2023 yılında Sabancı Topluluğu, çalışan refahını gözeterek makroekonomik veriler ve piyasa koşulları doğrultusunda maaş artışı uygulamıştır.

Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır.

⁵⁷ Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeye sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

⁵⁸ Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

⁵⁹ Borsaya kote olmayan şirketler için

İnsan Kaynakları Stratejimiz

CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Cinsiyet eşitliği, Sabancı Topluluğu'nun ücretlendirme modelini tanımlayan temel kriterlerden biridir. Topluluğumuzda kadın/erkek ücret oranı 1,0 olup, kadın ve erkeler eşit ücret almaktadır.

Topluluk, erkek ve kadın çalışanlar arasında cinsiyete dayalı ham ücret farkına tolerans göstermez. Sabancı Topluluğu, ileriye dönük ücret eşitliğini korumak için yıllık olarak cinsiyete dayalı ham ücret farkı analizini de içeren eşit işe eşit ücret araştırması yapmayı taahhüt etmektedir.

Sabancı Holding ve tüm Sabancı Topluluğu şirketleri, cinsiyete dayalı ortalama ham ücret farkı ve eşit işe eşit ücret konularındaki gelişimi, İK ücretlendirme ekipleriyle birlikte yıllık bazda asgari olarak aşağıdaki kırımlara göre izlemektedir:

- CEO ve CEO'ya doğrudan raporlayan üst düzey yöneticiler
- CEO'ya bağlı birinci, ikinci ve üçüncü derece seviyesinde orta ve üst düzey yöneticiler
- Tüm seviyelerdeki çalışanlar (istihdam ilişkisini düzenleyen sözleşmeler ve çalışma modellerinden bağımsız olarak).

Bu oranların eşit olmaması halinde, her şirket eşitliğin sağlanması için en fazla iki yıllık bir yol haritası belirler. Yol haritası, maaş ayarlamaları için alınacak önlemleri de içerebilir.

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE YASAL UYUM

Sabancı Topluluğu şirketleri, veriye dayalı analizler ile endüstriyel ilişkiler ve iş hukuku gündemindeki konulara ilişkin olası riskler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmektedir. Topluluk şirketleri ayrıca ilgili konulardaki gelişmelerden

anlık olarak haberdar edilmekte, bu risklere yönelik proaktif önlemler konusunda yönlendirilmektedir.

Sabancı Topluluğu, çalışanlarının sendikalara üye olma ve toplu iş sözleşmelerine katılma haklarına saygı duymaktadır. Topluluk, çalışanlarının sendika seçme ve sendikal örgütlenme süreçlerinde tarafsız bir yaklaşım sergilemektedir. Sabancı Topluluğu mavi yakalı çalışanlarının %90'ı bir sendikaya üyedir.

İşçi ve işveren sendikaları arasında iş birliği ortamları geliştirilerek sürdürülebilir çalışma ilişkileri sağlanmaktadır. Sabancı Topluluğu, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu'nun lideri olarak çalışma mevzuatına uyum, güvenceli esnek çalışma, istihdam teşvikleri ve geleceğin iş becerileri konularına odaklanan girişimleri desteklemektedir.

4. Ekipleri Güçlendiren Liderlik Anlayışı Geliştirme

Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda liderler yetiştirmek, ekipleri ve tüm paydaşları ustalıkla yönetmek hedeflerden bir diğeridir.

2023 yılında Sabancı Liderlik Modeli ortak akıl ve katılımcı bir yaklaşımla yenilenmiştir. Büyüme, Dönüşmek ve Bağ Kurmak olmak üzere üç temele dayanan yeni model doğrultusunda, ekosistem lideri olarak hareket eden, büyümeye odaklanan, dönüşerek geleceğe hazırlanan, bağlantıları güçlendiren 'geleceğe hazır' liderlerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Liderlik havuzunu çeşitlendirmek ve Sabancı Liderlik Modeli'ni organizasyonun her kademesine yaymak amacıyla Liderlik Gelişimi Programları düzenli olarak yürütülmektedir.

Program	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
TP-X	Profesyonel kariyerlerinin başında olan, Topluluğa yeni katılmış yüksek potansiyelli yetenekleri desteklemektir.	1,5 YIL	17
X-POSURE	Sabancı Topluluğu orta kademe liderlerinin potansiyellerini geliştirmektir.	1,5 YIL	21
İK LİDERLERİ GELİŞİM YOLCULUĞU	Topluluk İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamak için global perspektifler ve yöntemler doğrultusunda desteklemektir.	1,5 YIL	21
X-CELERATE	Tepe Yönetim ekibinin liderlik becerilerinin gelişimini sağlayarak gelişimlerini hızlandırmak hedeflenmektedir.	1,5 YIL	22
SABANCI TRANSFORMATION TEAM (SATT) PROGRAMI	Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, Topluluğun dönüşümünü gerçekleştirecek "kilit hızlandırıcılar" olarak konumlandırılmaktadır. Sabancı Transformation Team (SATT) adı altında stratejik odak alanlarını destekleyecek inisiyatifler hayata geçirilmekte ve liderlik gelişimi desteklenmektedir.	1 YIL	30

5. Sürdürülebilir Yaşam için İnsan Odağını Güçlendirme

Bu hedefle sürdürülebilir yaşam tarzlarını teşvik eden, kişisel temas noktalarına öncelik veren bağlantıları destekleyen ve genel refahı için sürekli öğrenmeye yönelik insan odağını güçlendiren bir yaklaşım amaçlanmaktadır.

2023 yılında, stres yönetimi araçları, farkındalık ve dayanıklılık eğitim programları, esenlik uygulamaları, çevrimiçi diyetisyen ve psikolojik destek ve koçluk seansları da dahil olmak üzere Topluluğun çalışan destek programlarının kullanım alanı genişlemiştir. Çeşitli yardım programlarına erişen çalışanların sayısı düzenli olarak takip edilmektedir. Çalışan programı katılımcıları tarafından dile getirilen her türlü endişe veya sorun ele alınmaktadır.

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Dünya genelinde alt işveren çalışanları da dâhil olmak üzere 60 binden fazla kişiye istihdam sağlayan Sabancı Topluluğu, farklı özellik ve yetkinliklere sahip, nitelikli insan kaynağına duyduğu güvenle, geleceğe yön veren küresel bir lider olmaya kararlıdır.

Sabancı Topluluğu olarak, farklı bakış açılarının, geçmişlerin ve deneyimlerin kültürümüzü zenginleştirdiğinin, inovasyonu teşvik ettiğinin ve iş gücümüzü gelişmek için güçlendirdiğinin farkındalığıyla hareket ediyoruz. Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık taahhüdümüz sadece bir beyan değil, iç politika ve uygulamalarımızın temel bir parçasıdır. İç politikalarımızın, hesap verebilirliği ve Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık hedeflerimize doğru ilerlemeyi sağlayan yönetim mekanizmalarını destekleyecek şekilde yapılandırılmış olduğuna güveniyoruz. Irk, cinsiyet, etnik köken,

cinsel yönelim, engellilik veya çeşitliliğin diğer boyutlarından bağımsız olarak her bireyin kendini değerli hissettiği, saygı gördüğü ve desteklendiği bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Bilinçli çalışmalar ve kapsayıcı girişimler yoluyla, kuruluşumuz içinde ve ötesinde pozitif değişim yaratmak için herkesin benzersiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunabileceği bir organizasyon oluşturmayı hedefliyoruz.

Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık taahhüdümüze paralel olarak, Yönetim Kurulu üyelerinin aday gösterilme sürecinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik ederek farklı geçmiş, bilgi, deneyim ve niteliklere sahip profesyonellerin Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na atanmasını sağlamak ve nihai olarak daha etkin bir Yönetim Kurulu yapısı oluşturulmasına hizmet etmek ve böylece Holding'in performansını artırmak amacıyla

[Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası](#) benimsenmiştir. Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesi sürecinde de çeşitlilik ve kapsayıcılık ön planda tutulmaktadır. Yönetim Kurulu'nda yaş, ırk, milliyet, etnik köken, dil, engellilik, siyasi ve dini inanç, mezhep, cinsiyet kimliği ve cinsiyet, kültürel geçmiş ve mesleki deneyim açısından çeşitliliğin sağlanması hedeflenmektedir. Bu unsurları dikkate alarak Yönetim Kurulu'nun oluşumunda kapsayıcılık teşvik edilmektedir. Bu çerçevede Sabancı Holding, Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranının en az %30 olmasını hedeflemektedir. Sabancı Holding'de 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı da dahil olmak üzere Yönetim Kurulu üyeliklerinin %44'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Yönetim Kurulu çeşitlilik politikamıza ek olarak, Sabancı Holding, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı organizasyonumuzun

tüm yönlerinde ilerletmeye kendini adanmıştır. [Sabancı Topluluğu Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği](#), her bireye onurlu, adil ve saygılı davranıldığı ve çeşitliliğin bir güç ve yenilik kaynağı olarak kutlandığı bir iş yeri yaratma taahhüdümüzü özetlemektedir. Kapsayıcı bir kültürü teşvik etmek için bilinçsiz önyargı eğitimi, çalışan kaynak grupları, mentorluk programları ve şeffaf işe alma ve terfi uygulamaları da dahil olmak üzere bir dizi girişim uygulanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine bağlılık performansını beş temelde değerlendiren Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den üst üste iki kez yer alan tek holding şirketi oldu.

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Sürekli eğitim, katılım ve hesap verebilirlik yoluyla, geçmişini veya kimliği ne olursa olsun herkesin başarılı olmak ve gelişmek için eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı politikalarımıza, uygulamalarımıza ve karar alma süreçlerimize dahil ederek, sadece etik sorumluluklarımızı yerine getirmekle kalmıyor, aynı zamanda giderek çeşitlenen ve birbirine bağlantılı hale gelen bir dünyada kendimizi uzun vadeli başarı için konumlandırıyoruz.

Sabancı Topluluğu'nda çalışanlarımızın %31'i, yöneticilerimizin ise %41'i kadınlardan oluşuyor. Çalışanlarımızı cinsiyetlerinden bağımsız olarak evde ve aileleriyle birlikte aktif rol almaları için teşvik ediyoruz. Kadınların doğum izni sonrası işe dönüşlerini de kolaylaştırıyoruz. Toplumsal cinsiyet, kalıp yargılar, ayrımcılık,

cinsel taciz ve şiddet, dil ve iletişimde cinsiyetçilik ve ayrımcılık, bilinçsiz önyargı gibi temel kavramları içeren Toplumsal Cinsiyet Eşitliği eğitimlerini de 2023 yılında tüm çalışanlarımıza ulaştırdık. Yönetim pozisyonları da dahil olmak üzere tüm kademeler için bilinçsiz önyargının ortadan kaldırılmasına yönelik bölümler içeren zorunlu eğitimlerimiz 10.638 saate ulaştı.

KADIN ÇALIŞANLARIN BİLİŞİM, AR-GE VE GELİR GETİRİCİ ROLLERDEKİ PAYI

%34 ✓
STEM Roller⁶⁰

%46 ✓
Gelir Getirici
Roller⁶¹

Sabancı Holding olarak, kadın liderlerin oranını 2030 yılına kadar, halihazırda AB ortalaması ile uyumlu olan 2020 verilerine göre %32'lik bir artışla %50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz.

Sabancı Topluluğu olarak, 2030 yılına kadar hem STEM hem de gelir getirici rollerdeki kadın oranını %50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz.

DOĞUM/EBEVEYNLİK İZNI (2023)

	Kadın	Erkek
Doğum/ebeveynlik izni verilen çalışanlar	539 ✓	1.727 ✓
Doğum/ebeveynlik izninden sonra işe dönen çalışanlar	464 ✓	1.580 ✓

⁶⁰ Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik

⁶¹ Gelir getirici roller, pozisyon boş kaldığında şirket için gelir kaybına neden olan rolleri ifade eder.

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Sabancı Topluluğu, aşağıda belirtilen girişimler aracılığıyla toplumda kadınların temsilini ve güçlendirilmesini teşvik etmeye öncülük etmektedir:

KADINLARIN GÜÇLENMESİ PRENSİPLERİ (WEPS)

WEPS'e imza atan şirketler arasında Sabancı Holding, Enerjisa Enerji, Carrefoursa, Teknosa, Akçansa, Çimsa ve Kordsa yer alıyor.

Sabancı Holding, Enerjisa Enerji, Carrefoursa, Teknosa, Akçansa, Çimsa ve Kordsa, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ortaklığında kurulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) Platformu'nun imzacılarından. Bu ilkeler, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini

ve kadın çalışanların ekonomik olarak güçlendirilmesini desteklemektedir. Sabancı Holding, 2011 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri Bildirgesi'ni imzalayan ilk Türk şirketi olmuştur. Sabancı Holding, Kadının Güçlenmesi Bildirgesi'ni imzalayarak iş yerinde kadın-erkek eşitliği yaklaşımını benimsediğini ve desteklediğini beyan etmiş ve bu alanda birçok şirkete öncülük etmiştir.

İŞ'TE EŞİTLİK BİLDİRGESİ

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) bünyesinde toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadele amacıyla oluşturulan görev grubu altında, Türkiye'de işgücüne katılımı yaşanan cinsiyet uçurumunu kapatmak amacıyla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde "İş'te Eşitlik Platformu" kurulmuştur. Platform, kadınların işgücüne katılımını artırmak, karar

alma mekanizmalarında daha aktif yer almalarını sağlamak, eşit fırsat ve kaynaklardan yararlanmalarını temin etmek hedefleriyle çalışmalarını sürdürmektedir. Platform tarafından yayınlanan taahhüt bildirisinde 11 madde yer almaktadır.

GELECEĞİNİ KURAN GENÇ KADINLAR

Sabancı Topluluğu, sanayi ve iş alanlarındaki faaliyetlerinin gücünü Sabancı Vakfı aracılığıyla çeşitli sosyal ve kültürel çalışmaları desteklemek için kullanmaktadır. Vakıf, " Geleceğini Kuran Genç Kadınlar " projesi ile istihdamda, eğitimde veya öğretimde yer almayan (NEET - Not in Education, Employment, or Training) genç kadınları desteklemektedir. Proje, NEET kadınların sorunlarını ve ihtiyaçlarını görünür kılmayı ve bu sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik mekanizmalar kurmayı amaçlamaktadır. Proje aynı zamanda NEET kadınlarını

güçlendirerek sosyal ve ekonomik katılımlarını artıracaktır.

%30 KULÜBÜ

Sabancı Holding, CEO'su Cenk Alper aracılığıyla %30 Kulübü Türkiye'ye aktif olarak üyedir. %30 Kulübü, kadınların güçlendirilmesini teşvik ederek ve Yönetim Kurulları ve C-Suite dahil olmak üzere Türkiye'deki tüm üst düzey karar alma seviyelerinde cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasını savunarak, cinsiyet eşitliği mücadelesini ilerletme ve iş ortamında olumlu değişiklikleri teşvik etme yönünde önemli bir rol oynamaktadır.

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

İnsan Hakları

Sabancı Topluluğu olarak, faaliyetlerimiz ve değer zincirimiz kapsamında insan haklarını desteklemeyi taahhüt ediyoruz. Sabancı Topluluğu olarak uluslararası standartları destekliyor, saygı duyuyor ve Sabancı Topluluğu İş Etiği Kurallarımızda ve diğer iç düzenlemelerimizde bunlara uyulmasını sağlıyoruz.

SABANCI TOPLULUĞU, AŞAĞIDAKİ ULUSLARARASI STANDARTLARA UYMAYI TAAHHÜT EDER:

- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi,
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi,
- OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi,
- Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri
- Kadının Güçlenmesi Prensipleri,
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi.

SABANCI TOPLULUĞU ŞU HUSUSLARI BENİMSER VE SAYGI DUYAR:

- İnsan hakları
- Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık özgürlüğü
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık
- Çalışan refahının ve sağlığının korunması
- Çevrenin korunması

SABANCI TOPLULUĞU AŞAĞIDAKİLERE TOLERANS GÖSTERMEZ:

- Zorla veya gönülsüz çalışma veya kölelik
- İnsan kaçakçılığı ve her türlü yasadışı işçilik
- Çocuk işçiliği
- İnsanlık dışı veya aşağılayıcı muamele veya ceza
- Mobbing de dahil olmak üzere fiziksel, cinsel ve psikolojik taciz veya şiddet

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Sorumlu Yatırım Politikası kapsamındaki Durum Tespit Süreci, Topluluk şirketlerinin değer zincirlerindeki öncelikli alanlarının uyumunu tespit etmek amacıyla yapılan analizleri ifade etmektedir.

Bu kapsamda, politikada tanımlanan bazı faaliyetler, başta çevreyi koruma, iş sağlığı ve güvenliği ve insan hakları ile ilgili olanlar olmak üzere yerel ve uluslararası mevzuat ihlalleri nedeniyle yasaklanmıştır.

Bu faaliyetler arasında yasal asgari ücretin altında işçi çalıştırmak, sendikalaşmayı engellemek, eşit ve adil muamele ilkelerini ihlal etmek, çocuk işçi çalıştırmak veya zorla çalıştırmak ve insan kaçakçılığı yapmak yer almaktadır.

Savunmasız ve yerli halkların rızaları olmaksızın yerlerinden edilmelerine veya haklarının ihlal edilmesine yol açan

faaliyetler ve istismar, dolandırıcılık, rüşvet ve yolsuzluk içeren faaliyetler yasaklanmıştır.

Bir uygulama örneği olarak, Enerjisa Enerji 2023 yılında bir İnsan Hakları Durum Tespiti projesi yürütmüştür. Proje değerlendirmesine dayanarak, Enerjisa'nın Dağıtım ve Perakende operasyonları, yukarı ve aşağı tedarik zincirindeki insan hakları etkilerinin üst seviye incelemesine dahil edilmiştir. Müşteri Çözümleri'nin e-mobilite de dahil olmak üzere iş faaliyetleri bu değerlendirmenin kapsamı dışında tutulmuştur.

Süreç kurum düzeyinde yürütülmüş, insan hakları riskinin bireysel iş fonksiyonu, tedarikçi veya diğer iş ilişkileri düzeyinde ayrıntılı olarak ele alınması hariç tutulmuştur. Risk tanımlaması, mevcut yönetim müdahaleleri, planları veya

programları ve bunların etkinliği (artık riskler) dikkate alınmadan, doğal risklerle sınırlı tutulmuştur.

Buna göre, 2023'ten başlayarak 2025 ve sonrasını kapsayacak şekilde bir yol haritası oluşturulmuştur. Yol haritasının kapsamı kapasite ve yönetim, strateji ve hedefler, üçüncü taraf değerlendirmesi ve katılım çerçevesi, şikâyet mekanizmaları, insan hakları eğitimi ve farkındalığı, güçlü insan hakları yönetimini içermektedir.

Bir başka örnek de Carrefoursa'nın, özellikle kendi özel markalı ürünlerinin tedarikçilerine vurgu yaparak, tüm paydaşları arasında kapsamlı bir insan hakları yaklaşımı uygulamasıdır. Carrefoursa, sosyal uyum faaliyetleri aracılığıyla üreticilerin sosyal performansını artırmaya çalışmakta, yasal uyum, adil çalışma koşulları, zorla çalıştırmanın ortadan kaldırılması,

ayrımcılık yapılmaması, işçi katılımı, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetimini sağlamaktadır. Tedarikçi tesislerinde eşit çalışma koşullarını garanti altına almak için denetimler gerçekleştirilmektedir.

İnsan Hakları ve Durum Tespit Süreci hakkında detaylı bilgi için lütfen [SA-ETİK](#) ve [Sabancı Topluluğu Yatırım Politikası](#)'nı okuyunuz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

Sabancı Topluluğu, 'Önce İş Sağlığı ve Güvenliği' ilkesini benimseyerek çalışanların refahına verdiği önemi vurgular.

Sabancı Topluluğu, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda ilgili mevzuata ve iç standartlara uyum sağlamaktadır.

Topluluk, eğitim ve bilgi aktarımı yoluyla, çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarını sürekli olarak standartlaştırmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir.

'Önce İş Sağlığı ve Güvenliği' ilkesini benimseyen Sabancı Topluluğu, çalışan refahının önemini vurgulamaktadır.

Bu mükemmellik taahhüdünü hem Topluluk iş gücüne hem de paydaşlarına yansıtmaktadır.

Sabancı Topluluğu, sürekli eğitim, bilgi paylaşımı ve deneyim alışverişi yoluyla çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarını geliştirme ve standartlaştırma konusunda kararlıdır.

Topluluk, ilgili yasal ve düzenleyici standartlara aktif olarak bağlı kalırken, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) alanındaki en son trendleri ve en iyi uygulamaları sürekli olarak entegre etmekte ve izlemektedir.

Çalışanlara danışmanın ve çalışanların katılımının önemini bilincinde olan Sabancı Topluluğu, çalışanlardan gelen geri bildirimlerin İSG politikalarını ve uygulamalarını nasıl etkilediği konusundaki iletişimi geliştirmeye kararlıdır.

Topluluk, işyeri güvenliğini sağlamak için kapsamlı risk ve tehlike değerlendirmeleri gerçekleştirirken, sonuçlar ve müteakip eylem planları henüz kamuya açık

değildir ve bu daha fazla şeffaflığa ihtiyaç duyulan bir alana işaret etmektedir.

Belirlenen İSG risklerinin ele alınması için gerekli olan önceliklendirilmiş eylem planlarının oluşturulması, Topluluğun daha açık bir şekilde raporlamayı planladığı dahili bir süreçtir. Bu planların İSG risklerini etkili bir şekilde azaltmak için ölçülebilir hedeflerle nasıl entegre edildiği ve bu hedeflere yönelik gelişimlerin nasıl ölçüldüğü de bu kapsamda yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu, acil durumlara hazırlık konusunda, paydaşların güvenini artırmak ve kolektif hazırlığı sağlamak için müdahale stratejilerini kamuya açık bir şekilde detaylandırmanın gerekliliğinin bilincindedir.

Ayrıca, İSG performansının belirlenen hedeflere göre değerlendirilmesi, sürekli iyileştirme ve hesap verebilirlik için çok

önemlidir ve Topluluğu bu değerlendirmeleri kamuya en iyi nasıl aktarabileceğini düşünmeye sevk etmektedir.

İşle ilgili vakalara yönelik iç teftişler ve soruşturmalar kapsamında, güven ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik edecek şekilde içgörülerin ve sonuçların daha şeffaf bir şekilde paylaşılmasına yönelik bir taahhüt ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, İSG kriterlerinin satın alma ve sözleşme süreçlerine entegrasyonu, kapsamlı bir İSG stratejisinin kritik bir yönü olarak kabul edilmekte ve bu entegrasyona ilişkin raporlamanın geliştirilmesi planlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun birçok şirketi ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikası almıştır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

Sabancı Topluluğu, İSG'ye olan güçlü bağlılığını yansıtan ISO 45001 sertifikasyonunu çeşitli şirketlerinde sürdürürken, İSG girişimleri hakkında kamuoyuna daha iyi raporlama yapılması gerektiğinin farkındadır.

Bu kapsamda, 2023 yılında sıfır kazalı bir işyeri hedefiyle çalışanlar ve taşeronlar için detaylandırılmış olan İSG eğitimine kişi başına önemli bir saat ayrılmıştır.

Sabancı Topluluğu 2023 yılında toplam 650 bin saat İSG eğitimi verdi.⁶²

Topluluğun güvenlik konusundaki kararlılığı nettir, bununla birlikte tüm paydaşların yüksek İSG standartlarına giden yolda bilgilendirilmesini ve katılımlarını sağlamak için raporlama uygulamalarının geliştirilmesi gerekliliğinin de farkındadır.

Sabancı Topluluğu'nda çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamaları, ilgili yasal ve düzenleyici gereklilikler ve standartlar çerçevesinde yürütülmektedir.

Trendler ve en iyi uygulamalar sürekli olarak izlenmekte ve uygun görüldüğünde benimsenmektedir. Potansiyel riskler analiz edilmekte ve gerektiğinde proaktif olarak uygulamaya geçirilmektedir.

Tüm Topluluk genelinde sıfır kaza hedefiyle çalışmaktayız. Topluluk şirketlerinde 2023 yılında 698 kaza meydana gelmiştir. Kayıp gün oranı %7'dir ve 2023 yılında Topluluk genelinde yaşanan meslek hastalığı sayısı 6 olarak gerçekleşmiştir.



[ISO 45001 sertifikasyonuna sahip Sabancı Topluluğu tesisleri için Lütfen Rapor'un web sitesindeki İndirme Merkezi bölümünde yer alan ISO Sertifikaları Dokümanı'nı okuyunuz.](#)

⁶² Topluluk çalışanlarını ve taşeronları kapsar.