

# U Y U M U N

## YANKILARI

# Sağlam Bir Gelecek için Sürdürülebilirliğin Entegre Edilmesi

Bir Zen bahçesi, hızlı tempolu yaşam tarzlarımız ile doğal dünya arasında uyumlu bir denge kurulmasına hizmet eder ve özenle düzenlenmiş her bir öge, kapsayıcı bir denge, sadelik ve uyum duygusuna katkıda bulunur.

Sabancı Holding olarak, mega trendler ve ortaya çıkan risklere dair farkındalıkla bilgilendirilmiş bir ekosistem tasarlıyor, toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratan dönüşüm ve yatırımlara öncülük ediyoruz.



# Öncelikli Konularımız

2023'e yönelik öncelikli konularımızı belirlemek için, gelişmekte olan uluslararası standartları göz önünde bulundurarak çifte önemlilik analizi gerçekleştirdik.

Amacımız, hem iç hem de dış paydaşlarımızın katılımını sağlayarak öncelikli konuları kapsamlı bir bakış açısıyla belirlemektir.

Başlangıçta, literatür taramaları, paydaş görüşleri ve uluslararası standartlar doğrultusunda karşılaştırma analizleri yoluyla potansiyel öncelikli konuların kapsamlı bir listesini oluşturduk. Bu aşamada, yıl boyunca hem iç hem de dış paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimleri dikkate aldık ve sürdürülebilirlik raporlama standartlarındaki güncel gelişmeleri, küresel trendleri, küresel en iyi

uygulamaları ve geçmiş önceliklendirme analizlerinde elde edilen öncelikli konuları gözden geçirdik. Ayrıca bazıları aşağıda belirtilen çeşitli kaynaklardan alınan kılavuzları da değerlendirmeye dahil ettik:

- Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) Çifte Önemlilik Rehber Dokümanı.
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Varlık Yönetimi ve Bankacılık sektörleri için öncelikli konular.
- MSCI ESG önceliklendirme haritası.
- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi de içinde olmak üzere S&P sürdürülebilirlik endeksi kriterleri.
- Dünya Ekonomik Forumu 2024 Küresel Risk Raporu.

Bu çalışmalara paralel olarak ve küresel kalkınma ve değerlendirme kuruluşlarından gelen geri bildirimleri de dikkate alarak toplam on sekiz öncelikli konu belirledik.

## ÖNCELİKLI KONULARIMIZ

- Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler
- Dijital Teknolojiler
- Döngüsel Ekonomi
- Fırsat Yönetimi ve Çeviklik
- Finansal Performans
- İklim Acil Durumu
- İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği
- İnovasyon ve AR-GE
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- İtibar Yönetimi
- Kurumsal Yönetişim
- Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkili İletişim
- Risk Yönetimi ve Dayanıklılık
- Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği
- Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Toplumsal Katkı ve Yatırımlar
- Yetenek Yönetimi

Analiz sonuçlarını, çifte önemlilik çerçevesi bağlamını gözetererek nasıl kullanabileceğimizi inceleyerek öncelikli konuları değerlendirdik.

Belirlediğimiz 18 öncelikli konu ile ESRS rehber dokümanında belirtilen konular arasındaki benzerlik ve farklılıkları analiz ettik. Faaliyetlerimizin ve iş modelimizin doğası, faaliyet gösterdiğimiz sektörler, operasyonlarımızın coğrafi konumları,

duran varlıklarımız, iç ve dış paydaşlarımız gibi önemli faktörleri göz önünde bulundurduk.

Öncelikli konularımızı saptadıktan sonra, öncelik bazında değerlendirilmek üzere seçtiğimiz 18 öncelikli konu için oluşturduğumuz soru formlarını iç ve dış paydaşlarımıza anket yoluyla yönelttik.

# Öncelikli Konularımız

Sabancı Holding'in faaliyetlerinden etkilenen ve mali yıl boyunca aktif iş birliği içinde olduğumuz paydaşlarımızı sekiz gruba ayırdık:

- Üst Yönetim,
- Topluluk Şirketleri ve Temsilcileri,
- Çalışanlar,
- Yatırımcılar,
- İş Ortakları,
- Akademi,
- Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar),
- Düşünce Liderleri.

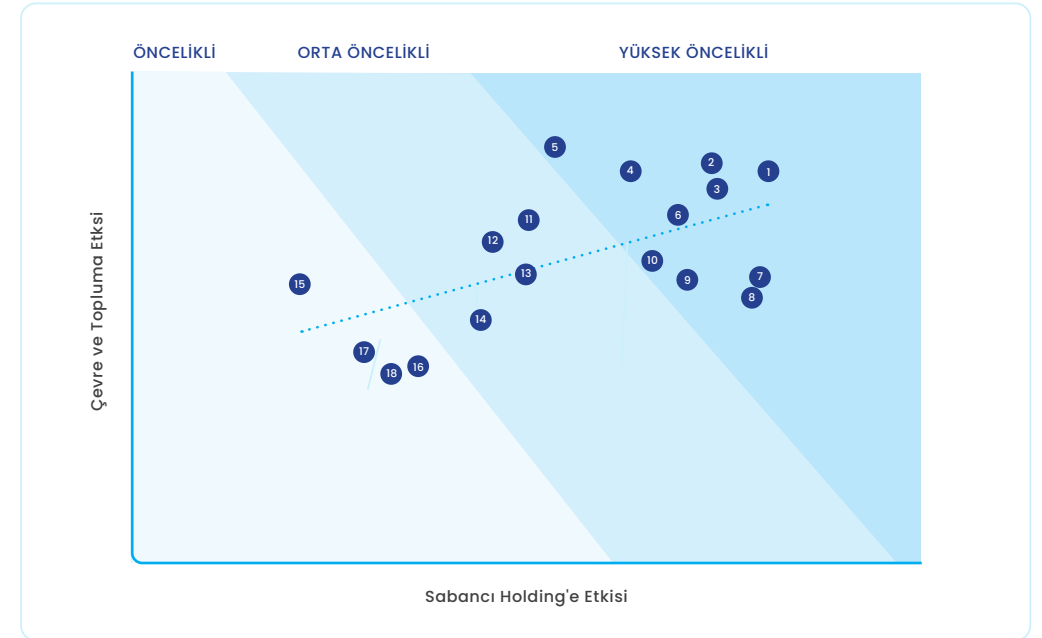
Bu paydaş gruplarından gelen anket sonuçlarına dayanarak kısa vadeli stratejik yönümüzü, günlük operasyonlarımızı ve uzun vadeli stratejik kararlarımızı etkileyecek öncelikli konuların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine karar verdik.

Anket sonuçlarını topladıktan sonra, tüm paydaş geri bildirimleri ve değerlendirmeleri önceden

belirlenmiş kriterlere göre puanlandı ve ağırlıklandırıldı. Buna paralel olarak, Sabancı Holding'in öncelikli konulara stratejik bakış açısını değerlendirmek üzere ilgili paydaşlarla yüz yüze ve online toplantılar gerçekleştirdik. Ayrıca SASB Dört Aşamalı Etki Analizi'ni kullanarak finansal etki ve riskleri, yasal etkileri, rekabet avantajı yaratma potansiyelini ve inovasyon fırsatlarını değerlendirdik. Bu değerlendirmelere dayanarak, daha yüksek puan alan konular daha önemli kabul edildi. Nihai sonuçlar bir önceliklendirme matrisinde yansıtıldı.

Matrisin dikey ekseninde "Çevre ve Toplum Üzerindeki Etki" başlığı altında iş faaliyetlerimizin çevre ve toplum üzerindeki etkilerini analiz ederken, yatay ekseninde ise "Sabancı Holding Üzerindeki Etki" başlığı altında çevresel ve sosyal konuların iş faaliyetlerimiz ve finansallarımız üzerindeki etkilerini ele aldık.

## ÇİFTE ÖNEMLİLİK MATRİSİ ✓



1 Finansal Performans

2 İklim Acil Durumu

3 Döngüsel Ekonomi

4 Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri

5 Yetenek Yönetimi

6 Kurumsal Yönetişim

7 Fırsat Yönetimi ve Çeviklik

8 Dijital Teknolojiler

9 Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkin İletişim

10 Risk Yönetimi ve Dayanıklılık

11 İnovasyon ve Ar-Ge

12 Tedarik Zinciri Yönetimi

13 İtibar Yönetimi

14 İş Sağlığı ve Güvenliği

15 Toplumsal Katkı ve Yatırımlar

16 İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği

17 Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler

18 Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği



# Öncelikli Konularımız

## Kapsamlı Risk ve Fırsat Değerlendirmesi

Uluslararası standartlar, ESRS gereklilikleri ve literatür taraması yoluyla, Sabancı Holding için mevcut ve gelecekteki tüm konularla ilgili 152 risk ve fırsat ile 114 olumlu ve olumsuz etkiden oluşan bir liste oluşturduk.

Bu liste, iki mali yıl sonra tekrarlanacak olan önemlilik analizine kadar her yıl yeniden değerlendirilmek üzere tasarlanmıştır.

## Sürdürülebilirlik Etkilerinin Değerlendirilmesi

Tüm değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik etkilerimizi, risklerimizi ve fırsatlarımızı değerlendirdik. ESRS gereklilikleri doğrultusunda, etki önemliliğini büyüklük, kapsam, olumsuz etkilerin yönetilebilirliği ve meydana gelme sıklığına göre değerlendirdik.

Finansal önemlilik tarafında ise risklerin/fırsatların finansal etkilerini ve gerçekleşme sıklığını dikkate aldık.

Bu değerlendirmeler Sabancı Holding Risk Departmanı'nın katkılarıyla Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) sürecine entegre edilmiştir.

Çifte önemlilik analizimizin 2023 yılı sonuçları Holding Yürütme Kurulu ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından imzalanmıştır.

## Üçüncü Taraf Denetimi ve Validasyon

Sabancı Holding'deki önceliklendirme analiz süreci, değerlendirmemizin doğruluğunu, güvenilirliğini ve şeffaflığını sağlamak için üçüncü taraf bir güvence sağlayıcı tarafından doğrulanmaktadır.

Bu bağımsız doğrulama, metodolojimizin, veri toplama ve analizimizin uluslararası standartlarla uyumlu olduğunu teyit ederek paydaşlarımıza önemlilik tespitlerimizin sağlamlığı konusunda güven vermektedir.

Bu doğrulama işlemi ile sürdürülebilirlik uygulamalarımızdaki hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme taahhüdümüzü ortaya koyuyoruz.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

İş dünyası, acil ve kapsamlı eylem gerektiren küresel sorunlardan giderek daha fazla etkilenmektedir. Rekor kıran sıcaklıklar, aşırı hava olayları ve yükselen deniz seviyeleri ile karakterize edilen ve artan iklim acil durumu, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş için koordineli bir küresel müdahale ve stratejik adaptasyon gerektirmektedir.

İklim krizine ek olarak, su kıtlığı, biyoçeşitlilik kaybı ve ormansızlaşma gibi kritik konular, sürdürülebilir kaynak yönetimi ve koruma stratejilerinin artan önemini altını çizmektedir.

Aynı zamanda, yaşam maliyeti krizi ve artan eşitsizlikler gibi sosyo-ekonomik sorunlar, sosyal dengesizlikleri yükseltmekte ve farklı toplumsal bölünmeleri artırmaktadır. Bu eşitsizliklerin ele alınması iş birliğine dayalı eylemler gerektirirken, çeşitlilik, eşitlik

ve kapsayıcılığa (DE&I) öncelik veren katılımcı bir iş yaklaşımı, sosyal uyumu ve ekonomik dayanıklılığı desteklemek için temel oluşturmaktadır.

Öte yandan, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme hem fırsatlar hem de riskler içermektedir. Temiz enerji, iklim teknolojisi ve dijital çözümlerdeki yenilikler, sürdürülebilir büyüme ve operasyonel verimliliği artırırken, siber güvenlik tehditleri ve işgücünün sürekli eğitim ihtiyacı gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Sabancı Holding olarak, siber güvensizliğin önüne geçmek ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için inovasyon kültürünü ve proaktif risk yönetimini teşvik ederek teknolojinin entegrasyonunun sorumlu bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğine inanıyoruz. Birbiriyle bağlantılı olan bu mega trendleri benimseyerek ve başlıca öncelikli konuları derinlemesine

ele alarak, giderek daha karmaşık ve belirsiz hale gelen bir dünyada riskleri azaltmayı, fırsatları yakalamayı ve uzun vadeli başarı sağlamayı amaçlıyoruz.

Son olarak, çifte önemlilik analizi yoluyla, sürdürülebilirlik stratejimize ve iş kararlarımıza rehberlik eden öncelikli konularımızı belirledik. Sürdürülebilirlik trendlerini ve risklerini ele alırken, yalnızca iş çevikliğine odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda paydaş beklentilerimizle uyumlu olarak pozitif etki yaratabileceğimiz konuları ve eylemleri de ön plana çıkardık.

Bu çabaları desteklemek için ilgili politikaları, prosedürleri ve ölçümleri yürürlüğe geçirdik ve faaliyetlerimiz üzerindeki hem içten dışa hem de dıştan içe etkileri yönetmek için proaktif ve yapılandırılmış bir yaklaşım sağladık.

Sürdürülebilirlik trendlerini ve ortaya çıkan riskleri ele alırken, yalnızca iş çevikliğine odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda paydaş beklentilerimizle uyumlu olarak pozitif etki yaratabileceğimiz konuları ve eylemleri de ön plana çıkardık.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Çevresel Sürdürülebilirlik Trendleri

### TEMİZ ENERJİ KAYNAKLARI İÇİN ARTAN ÇABA

#### TREND

İklim değişikliği ve enerji güvenliğine ilişkin endişelerin etkisiyle, temiz enerji kaynaklarına yönelik küresel bir baskı söz konusudur.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Temiz enerji dönüşümü için ihtiyaç duyulan temiz enerjinin büyüklüğü ile finansman miktarı arasındaki uyumsuzluk; ABD gibi bazı bölgelerde sürdürülebilir enerji dönüşümüne yönelik ilerlemenin siyasi engellerle karşılaşması. Yukarıdaki örnekle paralel olarak sınırlı finansman ve düzenleyici engeller, yenilenebilir enerji sektöründe teknolojik inovasyonu artırmayı amaçlayan Ar-Ge girişimlerine yapılan yatırımı da etkileyebilir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

İklim Acil Durumu, Dijital Teknolojiler, İnovasyon ve Ar-Ge

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak iklimle ilgili riskleri Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) sistemine entegre ettik ve Sürdürülebilir Enerji Dönüşümünü gerçekleştirdik. Bu dönüşüm, enerji güvenliğini artırmak ve temiz enerjiye geçişi hızlandırmak için yenilenebilir enerji kaynaklarına ve enerji ticaretine yapılan yatırımları içermektedir. Çeşitli finansman kaynaklarından yararlanarak ve yeşil tahviller ve etki yatırımı gibi yenilikçi finansman mekanizmalarını keşfederek, finansman açığını kapatmayı ve temiz enerji teknolojilerinin yaygınlaşmasını hızlandırmayı hedefliyoruz. Kolektif sesimizi güçlendirmek ve temiz enerji yayılımına elverişli politikaları savunmak için ilgili sektör dernekleri ve dayanışma grupları ile aktif olarak iş birliği yapıyoruz. Detaylı bilgi için lütfen [Portföyümüzün Dönüşümü](#) bölümünü okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Yenilenebilir enerji pazarlarına açılmak, büyüme ve inovasyon için fırsatlar sunmaktadır. Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir enerji çözümlerinde lider olmak, yeni ekonomiden gelir elde etmek ve bu alanda büyümek için uzmanlığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, geniş kapsamlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yatırımlar ve teknoloji firmalarıyla ortaklıklar yoluyla en üstün temiz enerji teknolojilerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Sabancı Ventures ve Sabancı Climate Ventures ile yenilenebilir enerji dönüşümünü hızlandırmak için iklim teknolojileri ve dijital teknolojilere yatırım yapılarak iklim acil durumuna yönelik çözümler üretilmesi amaçlanmaktadır.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Çevresel Sürdürülebilirlik Trendleri

### ŞİDDETLENEN İKLİM ACİL DURUMU

#### TREND

[Dünya Ekonomik Forumu \(WEF\) 2024 Küresel Risk Raporu](#), belirli gezegen sistemlerinde uzun vadeli, potansiyel olarak geri döndürülemez, ve kendi kendini sürdüren değişiklikleri tetikleme eşliğinin, hali hazırda 2030'ların başında ulaşılması beklenen 1,5°C küresel ısınma seviyesinin öncesinde geçilebileceğini öne sürmektedir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Emisyon azaltma hedeflerine ulaşamaması ciddi çevresel ve ekonomik sonuçlar doğurabilir. [WEF 2024 Küresel Risk Raporu](#)'na göre neredeyse tüm çevresel riskler, başta aşırı hava olayları, doğal kaynak kıtlığı, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü olmak üzere, önümüzdeki on yılda karşılaşılabilecek en büyük 10 küresel risk arasında yer almaktadır.

### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

İklim Acil Durumu, Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri, Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler, Döngüsel Ekonomi

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak, Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile uyumlu şekilde en geç 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atığa ulaşmayı taahhüt ediyoruz. Bu doğrultuda, Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı karbon dengeleme kullanmadan, 2021 referans değerine kıyasla, 2025 yılına kadar en az %15 ve 2030 yılına kadar %42 oranında azaltacağız. Ayrıca yenilenebilir enerji ve iklim teknolojisinin yanı sıra SKA bağlantılı yatırımlara ve araştırma ve geliştirmeye (AR-GE) yatırım yapmaya devam ediyoruz. Detaylı bilgi için lütfen [Karbonsuzlaşma Girişimleri](#) ve [Ana İş Alanlarımızın Dönüşümü](#) bölümlerini okuyunuz.

### FIRSATLAR

Düşük karbonlu ekonomiye geçişe öncülük etmek, Sabancı Topluluğu'na piyasada farklılaşma ve çevreye duyarlı paydaşların ilgisini çekmesi için fırsatlar sunmaktadır. Buna ek olarak, enerji ve iklim alanlarındaki yatırımlar; fiziksel ve dijital ekonomiyi karbonsuzlaştırmayı, CO<sub>2</sub> emisyonu olmadan enerji talebinin karşılanmasını; karbon yakalama ve depolama alanlarında inovasyonu teşvik ederek karbon ayak izini azaltmaya odaklanarak sektör genelinde yeni gelir akışları ve ortaklıklar yaratmayı amaçlamaktadır.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Çevresel Sürdürülebilirlik Trendleri

### SU KİTLİĞİ

#### TREND

[UNESCO tarafından UN-Water adına yayınlanan Birleşmiş Milletler 2024 Dünya Su Gelişim Raporu](#)'na göre, bugün hala 2,2 milyar insan güvenli bir şekilde yönetilen içme suyuna, 3,5 milyar insan ise güvenli bir şekilde yönetilen sanitasyona erişimden yoksun olarak yaşamaktadır. Rapor, su krizlerinin dünya barışını tehdit ettiğinin altını çizmektedir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Su, faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun her işletmenin hayatta kalması ve başarısı için hayati bir bileşendir. Su, portföyümüzde yer alan Enerji üretim ve Malzeme Teknolojileri şirketlerimizin operasyonel devamlılığının sürdürülmesinde önemli bir role sahiptir.

### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

İklim Acil Durumu, Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri

#### YANITIMIZ

Su kıtlığı ile ilgili potansiyel risklere yanıt vermek ve suyun etkin yönetimini sağlamak amacıyla 2023 yılında Topluluk genelinde kapsamlı bir su projesi başlattık. Bu proje ile su kaynakları üzerindeki etkimizi sektörel bazda tanımlıyor ve suyu sürdürülebilir bir şekilde yönetmek için verimlilik, geri kazanım ve tasarruf çalışmaları yürütüyoruz.

2023'te toplam su tüketimimiz 8 milyon m<sup>3</sup>'e düştü. Topluluk genelinde 2023 yılında geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan su oranı %38 olarak gerçekleşti. Detaylı bilgi için lütfen [Su Yönetimi](#) bölümünü okuyunuz.

### FIRSATLAR

Etkin su yönetimi; kıtlık, kalite sorunları ve mevzuat değişiklikleri gibi suyla ilgili risklere karşı dayanıklılığımızı artırmaktadır. Ayrıca, su verimliliği teknolojilere ve çözümlere yatırım yapmak sinerji için yeni fırsatlar yaratır. Bu amaçla, açık inovasyonu desteklemeyi amaçlayan ARF (Almost Ready to Fly) programımız aracılığıyla girişimcileri teşvik ediyor, mentorluk, yapısal destek ve tohum öncesi yatırım sağlayarak girişimcilerin harekete geçmesine yardımcı oluyoruz. Geçtiğimiz yıllarda bu program aracılığıyla su verimliliğine adanmış bir girişimin büyümesini destekledik. Bu şirketin Topluluk şirketlerimizle iş birliği yapmaya başladığını ve su kullanımını optimize etmeyi amaçlayan projeler üzerinde çalıştığını paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Bu başarı, yenilikçiliği ve sürdürülebilirliği teşvik etme taahhüdümüzün etkinliğini vurgulamaktadır.



# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Çevresel Sürdürülebilirlik Trendleri

### BİYOÇEŞİTLİLİK KAYBI VE ORMANSIZLAŞMA

#### TREND

Biyçeşitlilik kaybı ve ormansızlaşma konusunda artan endişeler, ekosistemleri korumak için harekete geçilmesini gerektirmektedir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Biyçeşitlilik kaybı ve ormansızlaşma nedeniyle tedarik zincirlerinin kesintiye uğraması ve mevzuata ilişkin para cezaları veya itibar zedelenmesinden kaynaklanan maliyetlerin artması gibi potansiyel olumsuz etkiler söz konusudur.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri,  
Biyçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak, potansiyel riskleri ele almak ve en aza indirmek için 2023 yılında Topluluk şirketleri genelinde kapsamlı bir biyoçeşitlilik projesi başlattık. Bu proje ile biyoçeşitlilik üzerindeki etkimizi ve biyoçeşitliliğe olan bağımlılığımızı analiz ettik ve etkili müdahaleler için alanları belirlemek üzere Topluluk şirketlerinin değer zincirlerini haritalandırdık. Detaylı bilgi için lütfen [Biyçeşitlilik](#) bölümünü okuyunuz.

Buna ek olarak, [Sorumlu Yatırım Politikamız](#) çeşitli biyoçeşitlilik standartlarına dayanan ve büyüklüğüne bakılmaksızın tüm yatırımlar için geçerli olan yasaklı listesinin ana hatlarını çizmekte ve 10 milyon ABD dolarını aşan, özellikle de önemli çevresel veya sosyal riskler taşıyan yatırımlar için Uluslararası Finans Kurulu (IFC) Performans Kriterlerine veya Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası (EBRD) Performans Gerekliklerine uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, Politika, Sabancı Topluluğu değer zinciri boyunca biyoçeşitlilik hususları da dahil olmak üzere ÇSY durum tespiti yapılmasına yönelik prosedürleri özetlemektedir.

#### FIRSATLAR

Sabancı Topluluğu, biyoçeşitliliği koruma programları yürütmekte, yerel kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmakta ve EBRD gibi uluslararası paydaşlarla birlikte planlar oluşturmaktadır.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Sosyal Sürdürülebilirlik Trendleri

### YAŞAM MAALİYETİ KRİZİ VE ARTAN EŞİTSİZLİKLER

#### TREND

WEF Küresel Risk Raporu'nda vurgulandığı üzere, 2024 yılına kadar hafifleyeceği öngörülen kalıcı enflasyon, devam eden yüksek fiyatlar nedeniyle yaşam maliyetlerinde yeni bir artışa yol açabilir. Sıkı para politikasının gecikmeli etkileri ve tüketicilerin alım gücünün azalması büyük ekonomileri etkileyebilir. Bu durum, sınırlı ekonomik fırsatlar ve genişleyen eşitsizlikler nedeniyle önemli sosyal zorluklara yol açabilir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Yaşam maliyeti endişelerine yetersiz yanıt verilmesi, özellikle jeopolitik gerilimler ve ekonomik darboğazlar karşısında sosyal huzursuzluklara ve yetenek kıtlığına yol açabilir. Kötüleşen fiziksel ve zihinsel sağlık koşulları, tıbbi müdahale gerektirebilecek veya günlük aktiviteleri kısıtlayabilecek potansiyel riskler oluşturmaktadır. Buna ek olarak, süregelen enflasyon nedeniyle; daha yüksek maliyetler ve kesintiye uğrayan tedarik zincirleri gibi, potansiyel olarak kârların azalmasına ve müşteri talebinin karşılanmasında sıkıntılara yol açabilecek başka zorluklar da söz konusudur. Son olarak, artan ekonomik eşitsizlikler ve düzenleyici değişiklikler iş operasyonlarını daha da karmaşık hale getirebilir ve uzun vadeli sürdürülebilirliği etkileyebilir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği, Yetenek Yönetimi, Finansal Performans

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## Sosyal Sürdürülebilirlik Trendleri

### YAŞAM MAALİYETİ KRİZİ VE ARTAN EŞİTSİZLİKLER

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak kapsayıcı programlar uyguluyor ve mali yardımlar, hibeler ve burslar yoluyla geçim kaynaklarını destekliyoruz. Çalışanlarımızın potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için eşit, adil ve güvenli bir çalışma ortamı sağlıyor, insana yakışır bir yaşam standardını mümkün kılacak bir ücret almalarını temin ediyoruz. İnsan Kaynakları Stratejimiz, genel refah ve zindelik için kişisel temas noktalarına ve sürekli öğrenmeye öncelik veren bağlantıları teşvik ederek sürdürülebilir yaşam tarzlarını desteklemek üzere insan merkezli bir yaklaşım benimsemeyi amaçlamaktadır. Topluluk şirketlerimiz ayrıca çeşitli sektörel ihtiyaçlara dayalı girişimlerde de bulunmaktadır.

Buna toplum genelinde finansal okuryazarlığı artıran girişimler de dahildir. Sendikalaşma yoluyla işgücümüzün etkin temsilini destekliyoruz. Sahadaki çalışanlar arasında sendikalaşma oranı %90'dır ve bu oran ülke ortalamasının 77 puan üzerindedir. Ayrıca, taşeron çalışanlarımızın sigortalı olup olmadıklarını, düzenli sosyal güvenlik primlerinin ve maaş ödemelerinin yapılıp yapılmadığını takip ediyor ve denetliyoruz. Buna ek olarak, tedarik zincirlerini optimize etmeye ve ekonomik eşitsizlikleri ele alma çabalarının yanı sıra uygun maliyetli çözümler üretmeye odaklanmamız, zorlu bir ortamda iş dayanıklılığını sürdürmek ve uzun vadeli başarıyı teşvik etmek için kilit öneme sahiptir. Detaylı bilgi için lütfen [Sosyal Gündemimiz](#) ve [İnsan Kaynağımız](#) bölümlerini okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Sabancı Topluluğu, sosyal eşitsizlikleri ele alarak çalışanlarının refahını artırmakta, daha sağlam ve bağlı bir iş gücü yaratmaktadır. Adil ücret ve yan haklar sağlamak sadece çalışanların bağlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda rekabetçi bir iş piyasasında en iyi yetenekleri de çeker. Topluluk, çalışanların gelişimine ve refahına yatırım yaparak daha yüksek iş memnuniyeti ve daha düşük devir oranı sağlıyor, ayrıca işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltıyor. Bunların yanı sıra Topluluk, kapsayıcılık programları ve ortaklıkları aracılığıyla yerel topluluklarla ilişkilerini güçlendiriyor ve yeni pazarlara ve yetenek havuzlarına erişim gibi karşılıklı fayda sağlayacak fırsatlar yaratıyor.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### ÇSY ODAKLI YÖNETİM KURULU

#### TREND

[MSCI'nın 2024 Sürdürülebilirlik ve İklim Trendleri Raporu](#)'nda da vurgulanan, yönetim kurullarında sürdürülebilirlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik yükselen trend, somut sürdürülebilir başarılar hedefleyen şirketler için kurumsal yönetim stratejilerini şekillendirmeye başladı. En hızlı büyüyen trendlerden biri, iklim riskinin kurumsal yönetime giderek daha fazla entegre edilmesidir. Bu kapsamda yönetim kurullarından; sürdürülebilirlikle ilgili metrikleri yönetici ücretlendirmesine dahil etmeleri ve sürdürülebilirlikle ilgili risk açıklamalarının uluslararası standartlarla uyumlu olmasını sağlamaları beklenmekte ve böylece iklimle ilgili risk ve fırsatları daha ayrıntılı bir şekilde denetlemeleri ve yönetmeleri öngörülmektedir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Yönetim kurullarının iklimle ilgili riskleri ve fırsatları uluslararası standartlara uygun olarak daha kapsamlı bir şekilde denetlemesi ve yönetmesi beklenmektedir. Gerekli bilgi ve deneyim eksikliği nedeniyle bu sorumlulukların etkin bir şekilde yönetilememesi, mevzuata uyumsuzluk, mali cezalar, itibar kaybı ve sürdürülebilir büyüme için kaçırılan fırsatlarla sonuçlanabilir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLI KONULAR

Kurumsal Yönetişim, İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### ÇSY ODAKLI YÖNETİM KURULU

#### YANITIMIZ

Sabancı Holding olarak, Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası'nda belirtildiği üzere, farklı geçmiş ve deneyimlere sahip adaylar da dahil olmak üzere çeşitliliği aktif bir şekilde destekleyerek, Yönetim Kurulu atamalarında yerel mevzuatın gerekliliklerinin ötesine geçmekteyiz. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, üyeleri arasında kapsamlı bir beceri seti sağlayarak sürdürülebilirliğe öncelik vermektedir. Yönetim Kurulu adayları, sektör bilgisi, yönetim uzmanlığı, ÇSY yetkinliği ve kriz yönetimi deneyimine göre değerlendirilmekte, cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğe önem verilmektedir. Yönetim Kurulu'nun beceri matrisi, kritik konulardaki yetkinliklerin kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğini açıkça göstermektedir.

Buna ek olarak, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Holding'in gündemindeki ÇSY ile ilgili önemli konuların gözetiminden sorumludur. Üç bağımsız yönetim kurulu üyesinden oluşan ve Sürdürülebilirlik Direktörü'nün Raportör olarak görev yaptığı Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, üyelerin küresel sürdürülebilirlik gündeminden haberdar olmalarını sağlayarak yönetim mekanizmasını güçlendirmektedir. Komite, yönetim kurulu üyelerinin kilit sürdürülebilirlik konuları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak potansiyel risklerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Detaylı bilgi için lütfen [Yönetişimimiz](#) bölümünü okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Çeşitliliğe sahip ve ÇSY odaklı bir yönetim kurulu, Sabancı Topluluğu için değerli içgörüler ve stratejik yönlendirme sağlayarak kurumu sürdürülebilir büyüme ve dayanıklılığa doğru yönlendirmektedir. Ayrıca, yönetim kurulundaki çeşitlilik paydaşların güvenini artırmakta, kurumun değerleri ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu çalışanları, müşterileri, yatırımcıları ve iş ortaklarını kuruma çekmektedir.



# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### SİBER GÜVENSİZLİK

#### TREND

Siber güvenlik, siber tehditlerin artan karmaşıklığı ve inceliklerini ele almak için hızla gelişmektedir. Önemli bir eğilim, tehditleri gerçek zamanlı olarak tespit etmek ve bunlara yanıt vermek için yapay zekânın giderek daha fazla benimsenmesi, anormallikleri belirleme ve saldırıları tahmin etme yeteneğinin geliştirilmesidir. Uzaktan çalışma yönteminin yaygınlaşması, sağlam siber güvenlik önlemlerine duyulan ihtiyacı artırarak güvenli erişim çözümlerine daha fazla yatırım yapılmasına yol açmıştır. Kuruluşlar, genişletilmiş güvenlik özellikleri sayesinde verilerini ve uygulamalarını buluta taşıdııkça bulut güvenliği daha kritik hale gelmektedir. Buna ek olarak, yeni mevzuat ve uyumluluk gerekliliklerinin kuruluşları veri koruma uygulamalarını geliştirmeye zorlamasıyla birlikte düzenleyici ortam da sıklaşmaktadır.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

WEF'in 2024 Küresel Riskler Raporu'na göre, kötü amaçlı yazılımlar, deepfake ve yanlış bilgilendirme dahil olmak üzere siber tehditlerin artan karmaşıklığı kalıcı bir riske neden olacaktır. Bu tehditler kamu güvenini azaltabilir, operasyonları aksatabilir ve şirketin itibarına zarar verebilir. Ayrıca, kritik altyapı ve tedarik zincirlerini hedef alan siber saldırıların artması, bankacılık, finansal hizmetler, enerji vb. gibi farklı sektörlerde önemli mali kayıplara ve operasyonel aksaklıklara neden olabilir. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışma eğilimi ve dijital platformlara artan bağımlılık da siber saldırı riskini artırarak gelişmiş siber güvenlik protokolleri ve çalışan eğitimi gerektirmektedir. Ayrıca, mevzuat değişiklikleri ve sıklaşan uyum gereklilikleri karmaşıklığı artırmakta, gelişen standartları karşılamak ve yasal sorunlardan kaçınmak için sürekli adaptasyon gerektirmektedir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği, Dijital Teknolojiler, Risk Yönetimi ve Dayanıklılık

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### SİBER GÜVENSİZLİK

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak siber güvenliğin kritik önemini benimsiyor ve siber risk yönetimini yönetim stratejilerine entegre ediyoruz. Veri Koruma Komitesi'nin kurulması, ortaya çıkan siber tehditleri ele almak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseme ve uygulama taahhüdümüzün altını çizmektedir. Aynı zamanda, siber güvenlik ekibiyle yakın iş birliği içinde çalışarak, operasyonlarımızı ve verilerimizi korumak için kapsamlı güvenlik önlemleri uyguluyoruz. Bu kapsamda, siber güvenlik altyapımızı düzenli olarak değerlendiriyor, güncelliyor ve geliştiriyoruz. Denetim Departmanı, operasyonel riskleri belirlemek ve ortadan kaldırmak için şirket süreçlerini ve sistemlerini düzenli olarak kontrol etmektedir. Bilgi Teknolojileri Departmanı, önleyici faaliyetler, düzenli testler ve yedekleme planlarıyla bilgi sistemlerinin zarar görmesi ve siber saldırılar gibi teknoloji risklerini yönetmektedir. Ayrıca Sabancı Holding olarak, 2023 yılında siber tehditleri de içeren kapsamlı ve uygulamalı bir siber güvenlik eğitim programı hazırladık.

Bunun yanı sıra Sabancı Topluluğu olarak, siber risk sigortası yaptırarak siber riskleri azaltmak için proaktif adımlar atıyoruz. Bu stratejik önlem, etkili siber güvenlik teminatı sağlamak ve teknolojik riskleri azaltmaya yardımcı olarak kurumun potansiyel siber tehditlere karşı dayanıklılığını artırmaktadır. Detaylı bilgi için lütfen [Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi](#) ve [Sürdürülebilir İş Modelleri İçin Dijitalleşme](#) bölümlerini okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Sabancı Topluluğu, inovatif siber güvenlik çözümlerine yatırım yaparak, en iyi uygulamaları hayata geçirerek ve siber güvenlik eğitimleri vererek siber tehditlere karşı dayanıklılığını artırmayı ve dijital ortamda büyüme fırsatlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla Sabancı Holding, Dijital Stratejik İş Birim'i'ni (SBU) kurmuştur. Bu yeni SBU, mevcut dijital iş yeteneklerini geliştirmeyi ve hedef alanlarda yeni yatırımları ve girişimleri hızlandırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2022 yılında Sabancı Holding'in %100 iştiraki olan Dx BV, operasyonel teknolojiler segmenti başta olmak üzere siber güvenlik alanında dünyanın önde gelen girişimlerinden Radiflow'a ve veri odaklı dijital pazarlama alanında faaliyet gösteren SEM'e yatırım yapmıştır.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ

#### TREND

Üretken yapay zekânın sürdürülebilir iş uygulamalarıyla entegrasyonu ivme kazanmaya devam etmekte ve inovasyon ve çevre yönetimi için fırsatlar sunmaktadır. Yapay zekâ (AI), çevresel değişiklikleri izlemek ve potansiyel sorunları tahmin etmek için sistemler geliştirmek için kullanılmakta ve proaktif sürdürülebilirlik önlemlerine olanak sağlamaktadır. Yapay zekâ, nanoteknoloji ve sentetik biyoloji gibi alanlarla birleştirildiğinde, çevre dostu malzemeler ve ürünler için süreçleri optimize ederek yeşil kimyada inovasyonu desteklemektedir. AI platformları, araştırmacılar arasında iş birliğini kolaylaştırarak sürdürülebilir teknolojilerde ve malzemelerde atılımlara yol açmaktadır. Yapay zekâ destekli araçlar, sürdürülebilir uygulamalar hakkında kamu bilincini artırarak sürdürülebilir ürün ve hizmetlere olan talebi yükseltmektedir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Stratejik yol haritasının bir parçası olarak dijital ve yapay zekâ dönüşümüne öncelik veren Sabancı Holding için üretken yapay zekâ çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir. Örneğin, yapay zekâ modellerindeki algoritmik önyargılar, İK programlarında adil olmayan seçim süreçlerine yol açabilir. Yapay zekâ tarafından üretilen içerikle ilgili fikri mülkiyet sorunları, şirketin teknoloji ve dijital hizmetlere yaptığı yatırımları etkileyerek yasal itilaflara neden olabilir. Veri gizliliği endişeleri ve siber güvenlik tehditleri, şirket tarafından işlenen hassas finansal ve kişisel veriler için önemli riskler oluşturmaktadır. Özellikle dijital hizmetlerde üretken yapay zekânın kullanımı ile ilgili etik ikilemler paydaşların güvenini etkileyebilir. Mevzuat belirsizliği ve uyum maliyetleri, iş birimleri genelinde yapay zekâ entegrasyonunu zorlaştırabilirken, iş yapış biçimlerindeki değişikliklerin ekonomik etkisi olarak işgücünün yeniden beceri kazanması ve adaptasyonu ile ilgili gereklilikler ortaya çıkabilir. AI tarafından üretilen çıktıların kalitesini ve güvenilirliğini sağlamak, özellikle dijital ve çok kanallı stratejilerin bütünlüğünü korumak için kritik öneme sahiptir. Bu risklerin ele alınması, sağlam yönetim, etik kurallar ve yapay zekâ güvenliği ve uyum çerçevelerine sürekli yatırım yapılmasını gerektirmektedir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

Dijital Teknolojiler, Risk Yönetimi ve Dayanıklılık, Kurumsal Yönetişim, Yetenek Yönetimi

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ

#### YANITIMIZ

Sabancı Ventures aracılığıyla yapay zekâ alanındaki yatırımlarımızı, gelir sonrası ölçek büyütme girişimlerine odaklanarak geliştirmeye devam ediyoruz. Ayrıca, çevik metodolojiyi kullanan bir iş geliştirme platformu olan X-Teams, Topluluğun stratejileri doğrultusunda potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Platform, 2023 yılında özellikle Üretken Yapay Zekâ tabanlı uygulamalara odaklanmıştır. Sabancı Holding olarak, yapay zekâ ile ilişkili algoritmik riskleri yönetmek için yapay zekâ uygulamalarımızın hem mevzuata hem de şirket içi politikalara uyumlu olmasını sağlıyoruz. Örneğin, insan kaynakları için kullanılan yapay zekâ algoritmamız, Veri Koruma Kanunu'na uygun olarak kişisel verileri korurken, Topluluğun çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına uyacak şekilde hazırlanmış ve test edilmiştir. Detaylı bilgi için lütfen [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) bölümünü okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Sürdürülebilir inovasyon için üretken yapay zekâdan yararlanmak, Sabancı Topluluğu için kaynak kullanımının optimize edilmesi, çevresel etkinin azaltılması ve ürün geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi gibi yeni fırsatların önünü açabilir. Ayrıca, yapay zekâ temelli çözümler operasyonel verimliliği artırabilir, maliyet tasarrufu sağlayabilir ve karar verme süreçlerini güçlendirerek Sabancı Topluluğu'nu hızla gelişen bir iş ortamında uzun vadeli başarı için konumlandırabilir.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### JEO-EKONOMİK ÇATIŞMA

#### TREND

Hedefli yaptırımlar ve ticari engellerle karakterize edilen ekonomik yaptırımlar ve ticaret savaşları, siyasi baskı araçlarıdır. Bu kapsamda, teknolojik rekabet ve ayrışma, teknoloji egemenliği ve tedarik zincirinin yeniden düzenlenmesi gibi alanlara odaklanılarak yabancı teknolojilere olan bağımlılığın azaltılması amaçlanmaktadır. Artan jeopolitik gerilimler ve ekonomik bölünmeler global işletmeler için risk oluşturmaktadır. Mevcut küresel ortamda, toplumsal ve siyasi kutuplaşma eğilimleri devletlerarası silahlı çatışmaları ve karmaşık jeopolitik dinamikleri artırmaktadır. Hükümetler, ekonomik dayanıklılığı artırmak amacıyla büyük mali teşvik tedbirleri uygulamıştır ancak artan borç yükü, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan 50'den fazla ülkede yapılacak ulusal seçimlerle beraber zorluklara yol açmaktadır.

Ülkeler refahlarını ve küresel konumlarını güvence altına almaya çalıştıkça, ekonomik avantajlar için yapılan devlet müdahaleleri, verimsizlik ve fiyat artışlarına yol açma potansiyelini taşımaktadır. Jeopolitik gerilimler ve ekonomik parçalanmalar bu zorlukları daha da artırarak önümüzdeki on yıl içinde büyük çapta borç sıkıntısı yaşanmasına neden olabilir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Sabancı Holding için jeo-ekonomik çatışmalar, Sabancı Holding'in küresel varlığı ve ana faaliyetlerinin konumu nedeniyle önemli riskler oluşturmaktadır. İş perspektifinden bakıldığında, ekonomik yaptırımlar ve ticaret savaşları tedarik zincirlerini bozabilir ve maliyetleri artırarak kârlılığı ve piyasa istikrarını etkileyebilir. Ayrıca, ekonomik korumacılık ve oynak kur değerleri finansal istikrarsızlık yaratabilirken, bölgesel ticaret anlaşmaları pazar dinamiklerini değiştirerek sürekli adaptasyon gerektirmektedir.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

Risk Yönetimi ve Dayanıklılık, Finansal Performans, Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkin İletişim



# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### JEO-EKONOMİK ÇATIŞMA

#### YANITIMIZ

Sabancı Topluluğu olarak, dinamik portföy yönetimi ve finansal performansı ön planda tutarak stratejik çevikliğimizi ve dayanıklılığımızı koruyoruz. Farklı pazarlara yaptığımız yatırımlar ve güçlü risk yönetimi stratejilerimiz, jeo-ekonomik çatışmalarla ilişkili riskleri azaltmaktadır.

Zorlu bir ekonomik ortamda, orta vadeli planımız ile uyumlu olarak ve enflasyon düzeltmeleri yapılmaksızın, kombine gelirden %57, kombine FAVÖK'te %23 ve konsolide net gelirden %20 artış sağladık. Ayrıca, toplam gelirimizin içinde Yeni Ekonomi ve döviz payı ile ilgili hedeflerimize ulaşma yolunda da ilerlemeye devam ediyoruz.

Başta gelir tablosu metrikleri olmak üzere finansal hedefleri aşarken, nakit yaratmaya odaklanmayı sürdürdük ve bilançomuzu sağlam tuttuk. Aslında, Holding düzeyinde yıllık bazda tarihimizin en yüksek yılsonu nakit pozisyonunu kaydettik. Net borcumuzun FAVÖK'e oranı orta vadeli hedefimizin oldukça altında kalmaya devam ederek daha fazla yatırım için sağlam bir temel oluşturuyor. Detaylı bilgi için lütfen [Değer Yaratımımız](#) bölümünü okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Jeo-ekonomik çatışmaların yarattığı zorluklara rağmen, Sabancı Topluluğu yeni büyüme platformlarındaki fırsatları değerlendirmeyi, dinamik bir yönetimle portföyünü dönüştürmeyi ve çeşitlendirmeyi hedeflemektedir. Stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri, güçlü sinerjiler hedefleyen etki yatırımları ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı desteklemeyi hedefleyen değer yaratma fırsatları Sabancı Topluluğu'nun büyümesini kolaylaştırırken, proaktif risk yönetimi sayesinde potansiyel kırılabilirlikler azaltılmakta ve finansal sağlık güvence altına alınmaktadır.

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### GELİŞMEKTE OLAN TEKNOLOJİLER: İKLİM VE DOĞA TEKNOLOJİLERİ

#### TREND

İklim ve doğa alanındaki yeni teknolojiler, sürdürülebilirlik alanında hem riskler hem de fırsatlar sunan önemli gelişmelere yol açmaktadır. Gelişmiş güneş ve rüzgâr enerjisi gücü, deniz üstü rüzgâr enerji santralleri ve yeni nesil güneş enerjisi teknolojileri gibi yenilenebilir enerji alanındaki inovasyonlar verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Gelişmiş batarya teknolojileri ve şebeke ölçeğinde depolama dahil olmak üzere enerji depolama çözümleri, yenilenebilir enerjinin şebekeye entegrasyonu için önemlidir. Doğrudan hava yakalama ve karbon kullanımı gibi karbon yakalama, kullanma ve depolama (CCUS) teknolojileri, atmosferik CO<sub>2</sub> seviyelerini azaltma potansiyeli sunmaktadır. İklim dirençli altyapı ve akıllı şehirler kaynak kullanımını optimize ederken, yeniden ağaçlandırma gibi doğa temelli çözümler de sunmaktadır. Son olarak, yeşil tahviller ve karbon ticareti sistemleri gibi iklim finansmanı ve karbon piyasaları, sürdürülebilir uygulamalar için finansal teşvikler sağlamaktadır. Bu teknolojilerin benimsenmesi, iklim değişikliği ve çevresel bozulmayla ilişkili riskleri azaltırken sürdürülebilir büyüme için yeni fırsatların önünü açabilir.

#### ORTAYA ÇIKAN RİSK

Ortaya çıkan iklim ve doğa teknolojilerine zamanında yatırım yapmamak ve ayrıca bu yatırımların potansiyel yetersizlikleri veya başarısızlıkları, önemli mali kayıplara yol açabilir ve sürdürülebilirlik hedeflerine doğru ilerlemeyi engelleyebilir. Ek olarak, inovasyonun hızlı temposu, mevcut altyapı ve işgücünün uyum sağlama kabiliyetini aşarak siber tehditlere ve diğer aksaklıklara karşı savunmasızlığı artırabilir. Gelişen sürdürülebilirlik dünyasının bir adım önünde olabilmek için stratejik bir plana sahip olmak ve proaktif bir şekilde yatırım yapmak kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır.

#### İLGİLİ ÖNCELİKLİ KONULAR

Dijital Teknolojiler, İnovasyon ve Ar-Ge, İklim Acil Durumu, Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri

# Sürdürülebilirlik Trendleri ve Ortaya Çıkan Risklere Yanıtımız

## İş Dünyası ve Ekonomide Sürdürülebilirlik Trendleri

### GELİŞMEKTE OLAN TEKNOLOJİLER: İKLİM VE DOĞA TEKNOLOJİLERİ

#### YANITIMIZ

2050 yılına kadar Net Sıfır emisyona ulaşmayı taahhüt eden Türkiye'deki ilk holding şirketi olarak, enerji ve iklim teknolojilerini "yeni ekonomi" çerçevesindeki büyüme stratejimizin merkezine yerleştiriyoruz. Bandırma'daki ilk yeşil hidrojen üretim tesisi de dahil olmak üzere, Türkiye'de birçok çıkar açan iklim teknolojisini ilk kez uyguluyoruz. Uluslararası yatırımlarımız, Singapur'da hidrojen ekipmanlarına ve İsviçre'de hidrojen depolama teknolojilerine kadar uzanıyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde, Sabancı Climate Ventures aracılığıyla en ileri füzyon ve derin jeotermal enerji teknolojileri gibi alanlara yatırım yapıyoruz.

Yenilenebilir enerji kapasitemizi 2030 yılına kadar %75'e çıkarma ve 2050 yılına kadar %100'e ulaşma gibi iddialı bir hedefle yeni ekonomiye olan bağlılığımızı somut bir şekilde ortaya koyuyoruz. Bu doğrultuda, bir yıl içinde 500 MW'a ulaşması beklenen ABD güneş enerjisi santrallerine yaptığımız yatırımın da açıkça gösterdiği gibi küresel ayak izimiz genişliyor, bu seviyeyi hızla iki katına çıkarmayı planlıyoruz.

2026 yılına kadar yenilenebilir enerji portföyümüz, Avrupa'nın en büyük kara rüzgâr enerjisi projesini de kapsayacak şekilde 4 GW'ı aşacaktır. Detaylı bilgi için lütfen [Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım](#) bölümünü okuyunuz.

#### FIRSATLAR

Sabancı Topluluğu, iklim ve doğa teknolojilerine öncülük ederek, hızla gelişen sürdürülebilirlik alanında rekabet avantajını elinde tutmaktadır. Teknoloji ortakları ve araştırma kuruluşlarıyla yapılan iş birlikleri, inovasyonu hızlandırmakta ve ürün geliştirmeyi teşvik ederek Topluluğu sürdürülebilir çözümlerde lider olarak konumlandırmakta ve küresel olarak yeni pazar fırsatları yaratmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun yenilenebilir enerji kapasitesini artırma taahhüdü, güneş, rüzgâr, hidrojen üretimi ve depolama teknolojileri gibi çeşitli sektörlerde yatırım fırsatları sunmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun yerel ve uluslararası yatırımları, teknoloji transferi ve bilgi paylaşımı için fırsatlar sunmaktadır. Bir bütün olarak Sabancı Topluluğu'nun girişimleri, pek çok paydaşın sürdürülebilir enerji çözümlerine yönelik artan talepten yararlanması ve düşük karbon ekonomisine geçişe katkıda bulunması için bir platform sağlamaktadır.