

UYUMUN

YANKILARI

Yönetişim Yoluyla Sorumlu İş Modelinin Güçlendirilmesi

Zen bahçelerindeki tırmık desenleri, düzeni, farkındalığı ve kasıtlılığı sembolize eder, sorumlu ve amaçlı eyleme bağlılığı yansıtır.

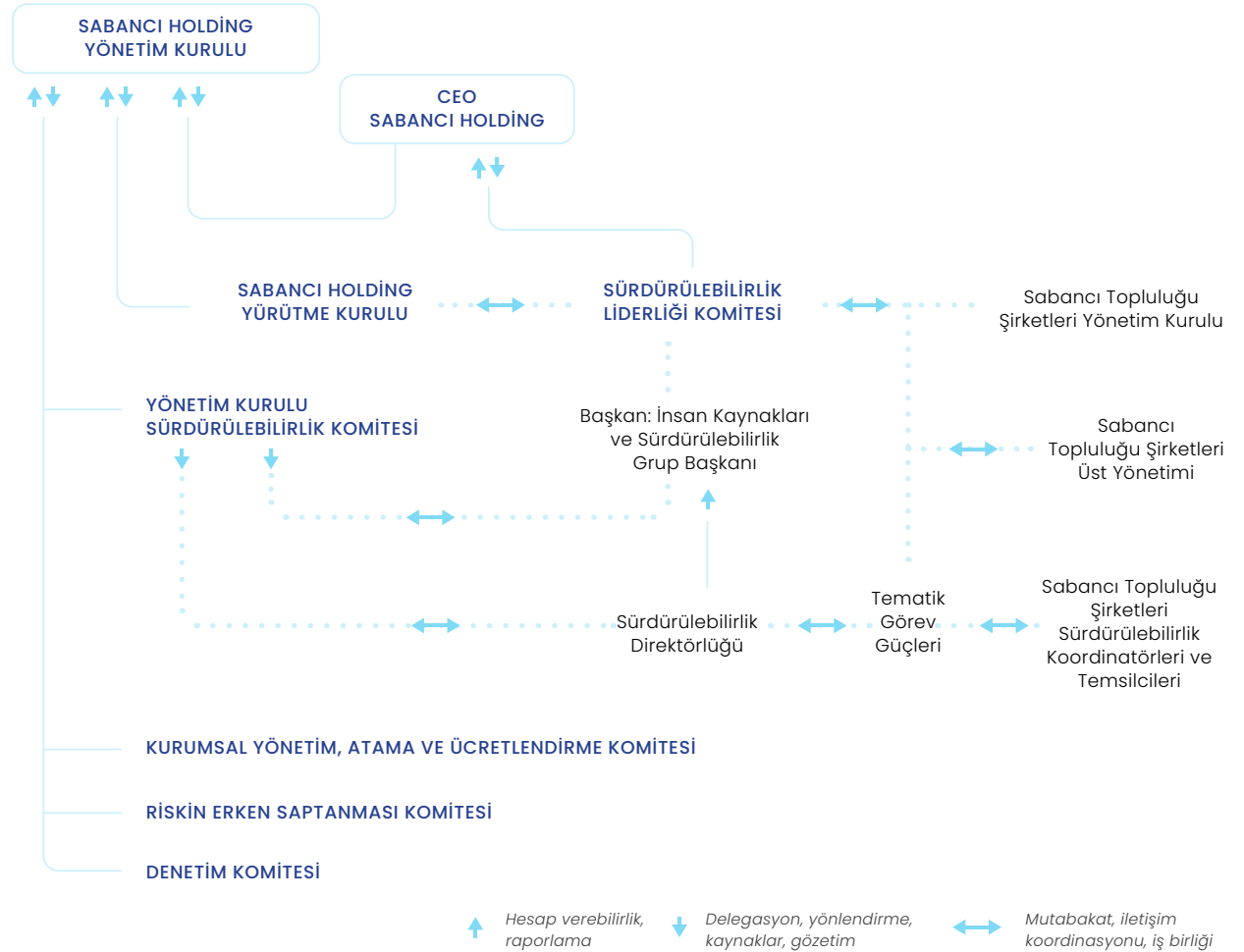
Sabancı Holding'deki kurumsal yönetim modelimiz, hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumlu iş davranışı ve etkili paydaş yönetimini vurgulayarak bu ilkeleri yansıtıyor ve Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunuyor.

Risk ve Fırsat Yönetimi - Yönetişim Modelimiz

Sabancı Holding olarak hem küresel hem de yerel gelişmelerden kaynaklanan risk ve fırsatları titizlikle değerlendiriyoruz. Stratejilerimizi, farklı ekiplerin katılımını içeren bütünsel bir yaklaşımla oluşturuyoruz. Çifte önemlilik analizine dayanan bu strateji, Topluluğumuzun tamamında fırsatları değerlendiren ve riskleri azaltan eylemleri koordine etmemizi sağlıyor. Risk ve fırsat yönetimi çerçevemiz, portföyümüzdeki çeşitli iş alanları ile ilgili sadece finansal unsurları değil, aynı zamanda finansal olmayan faktörleri de göz önünde bulundurmamızı sağlıyor. Stratejimize çifte önemlilik analizini dahil ederek, kararlarımızın geleneksel finansal ölçütleri dikkate almasının yanında, eş zamanlı olarak daha geniş toplumsal ve çevresel etkilerini de hesaba katmasını sağlıyor. Bu entegre yaklaşım, iş uygulamalarımızı sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmemizi ve aynı zamanda tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratımını en üst düzeye çıkarmamızı sağlıyor.

Başarının Temel Yapıtışı Olan Kurumsal Yönetim

Sabancı Topluluğu, güçlü bir kurumsal yönetim sisteminin; finansal ve finansal olmayan başarının temel itici gücü olduğunun bilinciyle ilerliyor. Bu yaklaşımdan hareketle, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik performansına ve dayanıklılığına katkıda bulunan; hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumlu iş anlayışı ve etkin paydaş yönetimine öncelik veren kurumsal yönetim uygulamalarını tüm Sabancı Topluluğu için uygulanabilir olacak şekilde tasarlıyoruz.



Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

"Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz" amacıyla yola çıkan Sabancı Holding, uzun vadeli değer yaratmak için sürdürülebilirliği stratejisine tamamen entegre ediyor. Sabancı Holding'in en üst yönetim organı olan Yönetim Kurulu, sürdürülebilirliği gündeminin ayrılmaz bir parçası olarak görüyor ve sürdürülebilirlik performansı takibini çeşitli komiteler aracılığıyla gerçekleştiriyor.

Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yanıt vermek üzere tasarlanan stratejilerin gözetimine katkıda bulunuyor.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket'in etik

değerlerine dayalı, içeriye ve dışarıya karşı sorumlu, riziko bilinçli, kararlarında saydam ve sorumlu, paydaşlarının menfaatini gözeten, sürdürülebilir başarı hedefli bir yönetim sürecinin devamlılığını sürdürmeyi amaçlar. Komite, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasası Kurulu ve diğer uluslararası kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmesi için Şirket Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmakta ve tavsiyeler oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını temin eder ve uygulanmıyor ise, Yönetim Kurulu'na iyileştirici tavsiyelerde bulunur. Komite, Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını da gözetir. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esas ve değerlendirmelerinin yanı sıra, yönetim ve pay sahiplerince önerilen adaylar da

dahil olmak üzere, bağımsız üye aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini değerlendirerek, Yönetim Kurulu'na sunar. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayı, mevzuat gereği bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı, aday gösterildiği esnada, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi'ne verir. İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2023 yılında toplam 8 kez toplanmıştır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK), Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken tespiti, bunun için gerekli önlemler ile aksiyonların uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir.

RESK, risk yönetim sistemlerini yılda en az bir kez gözden geçirmektedir.

Gözden geçirme süreci, tarihsel verilerle istatistiksel analiz ve Monte Carlo simülasyonları gibi nicel ve nitel yaklaşımları içermekte ve şirketin stratejik yönü ile finansal performans hedeflerini de kapsamaktadır. Komite toplantıları yılda en az altı kez gerçekleştirilmektedir. Gündemle ilgili olması durumunda RESK toplantılarına misafir katılımcılar davet edilebilmektedir. RESK, 2023 yılında 6 kez toplanmış ve Yönetim Kurulu'na değerlendirmelerini sunmuş olup, bu değerlendirmeler 2024 yılında dış bağımsız denetçi tarafından onaylanmıştır.

Denetim Komitesi; Yönetim Kurulu adına Sabancı Holding'in muhasebe sistemi, finansal raporlama, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ile iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktadır. Denetim Komitesi; faaliyetlerini, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

tespit ve önerileri Şirket Yönetim Kurulu'na yazılı olarak sunar.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır. Denetim Komitesi, 2023 yılında toplam 4 kez toplantı yapmış olup ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi, Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi şeklindedir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Rolü

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili yerel ve uluslararası gelişmeleri izleyerek ve Yürütme Kurulu'na rehberlik ederek, Yönetim Kurulu'nu desteklemekte önemli bir rol oynar. Komite, şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlamasını, politika oluşturmayı ve ÇSY konularını gözetler ayrıca paydaş beklentileriyle uyum sağlar.

Komite, Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dâhil azami üç üye ve bir Raportörden oluşur. Komite Başkanı, Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır. Komite, yılda en az iki kez olağan olarak toplanır. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2023 yılında 5 kez toplanmıştır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı ile koordineli olarak, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi veya doğrudan Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından gündeme getirilen sürdürülebilirlikle ilgili konuları takip eder. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gözetimindeki konular şunlardır:

a) Sürdürülebilirlik Yönetimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentileri doğrultusunda

gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuş sürdürülebilirlik yönetiminin yapısı ve işleyişi.

- İtibar riskleri dâhil olmak üzere çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve bazen finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin, Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması.
- Sabancı Holding yönetim kademesinin sürdürülebilirlik konusundaki yönetsel görevlerinin ifası için gerekli bilgi düzeyine sahip ve yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uyum sağlamak.

b) Sürdürülebilirlik Performansı

- Sabancı Topluluğu'na ilişkin performans göstergeleri ile hedeflerin güncel tutulması.

c) Şeffaflık

- Sürdürülebilirlik Raporu ile çevresel ve sosyal performansların Yatırımcı İlişkileri web sitesinde veya İnsan Kaynakları

ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından önerilen platformlarda kamuya açıklanması.

d) Politikalar

- Sorumlu Yatırım İlkeleri başta olmak üzere Yönetim Kurulu düzeyinde ele alınması gereken çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması ve mevcut politikaların güncellenmesi.

Sürdürülebilirlik için Yönetim Liderliğinin Güçlendirilmesi

Yürütme Kurulumuz, kurum içinde sürdürülebilirlik liderliğini destekler ve sürdürülebilirlik inisiyatiflerine proaktif katılım yoluyla karar verme süreçlerini hayata geçirir. Sabancı Holding Yürütme Kurulu, Sabancı Topluluğu içinde sürdürülebilirliğin öncülüğünde önemli bir rol oynamanın yanı sıra sürdürülebilirlikle entegre stratejik karar alma kültürünü geliştirir ve kolaylaştırır. Tüm yönetim

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

fonksiyonları arasında birbiriyle uyumlu bir yaklaşımın geliştirilmesi için sert ve yumuşak kontroller uygulanmaktadır.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

Başkanlığını, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'nın yaptığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, sürdürülebilirlik inisiyatiflerine ve Topluluğun sürdürülebilirlik gündemine öncülük eder ve Tematik Görev Güçleri'ne bu doğrultuda tavsiyelerde bulunur.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, sürdürülebilirlik gündeminin ilerlemesini takip etmekten sorumlu ve aynı zamanda kendi alanlarına göre Topluluk Şirketlerinin Yönetim Kurulu Üyesi olan tüm Stratejik İş Birimi Grup Başkanlarını içermektedir.

Komite, sürdürülebilirlik alanındaki uluslararası gelişmeleri, düzenlemeleri

ve trendleri takip eder. Komite, Komite Başkanı aracılığıyla doğrudan CEO'ya rapor verir. Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ni yılda iki kez bilgilendirir, yönlendirme ve onay alır.

Komite 2023 yılında 4 kez toplanmıştır.

Tematik Görev Güçleri (TGG)

Topluluk şirketleri sürdürülebilirlik koordinatörleri ve temsilcilerinden oluşan TGG, eylem planında detaylandırılan maddelerin hayata geçirilmesi için program ve proje tasarımından sorumlu olarak çevik çalışma mantığıyla faaliyet gösterir. TGG, çalışmalarını Sürdürülebilirlik Direktörlüğü aracılığıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporlarlar. Bu işbirlikçi yapı, Sabancı Topluluğu genelinde sürdürülebilirlik hedeflerinin ve eylemlerinin birbiriyle uyumunu güvence altına almaktadır.

2023 yılında Tematik Görev Güçleri 13 kez toplanmıştır.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nün Rolü

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik çalışmalarının temel itici gücü olarak konumlanır. Sürdürülebilirlik girişimlerinin çeşitli yönlerini denetler, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve TGG'ler arasında bağlantılar kurar. Direktörlük; toplantıları koordine eder, konu başlıklarını seçer ve kapsamlı bir katılım sağlamak için gerektiğinde ilgili paydaşları hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de Tematik Görev Gücü toplantılarına davet eder.

Bir direktör, bir müdür ve iki uzman olmak üzere dört tam zamanlı çalışanı içeren

ekibiyle Direktörlük, ana sürdürülebilirlik konularına öncelik vererek, sürdürülebilirlik trendleri ve en iyi uygulamalar hakkında içgörüler sunar ve karar alma süreçlerine rehberlik ederek stratejik bir danışman olarak hareket eder.

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü yönetim modelinde önemli bir rol oynuyor.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü:

- Sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejiye entegre etmek için üst yönetim ve ana paydaşlarla yakın iş birliği içinde çalışır. Sürdürülebilirlik hedeflerini iş hedefleriyle uyumlandırarak, sürdürülebilirliğin kurumun tüm seviyelerinde karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlar.
- Operasyonlar, sektör ve paydaşlarla en çok bağlantılı olan öncelikli sürdürülebilirlik konularını belirlemek için kapsamlı değerlendirmeler yapar.
- Karbon emisyonlarının azaltılması, kaynak verimliliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık ve topluluk katılımı gibi öncelikli alanları ele alan net ve ölçülebilir sürdürülebilirlik

hedefleri belirler.

- Uzun vadeli devamlılığı etkileyebilecek sürdürülebilirlikle ilgili potansiyel riskleri öngörmek ve hafifletmek amacıyla senaryo planlama çalışmaları yürütür. Yeni gelişen trendleri, mevzuat değişikliklerini ve paydaş beklentilerini tanımlayarak, Sabancı Holding'in hızla değişen bir ortamda uyum sağlamasına ve başarılı olmasına yardımcı olur.
- Yeni teknolojiler, iş modelleri ve ortaklıkları keşfederek, Holding'in sürdürülebilirlik zorluklarını ele alma yeteneğini artıran bir yenilik ve dayanıklılık kültürünü teşvik eder.
- Sürdürülebilirlik sorunlarının birbiriyle bağlantılı doğasının farkında olarak, en iyi uygulamaları paylaşmak, politika değişikliğini savunmak ve iklim krizi, insan hakları ve tedarik zinciri sürdürülebilirliği gibi küresel konularda kolektif eylemi teşvik etmek için uluslararası kuruluşlarla, sektördeki meslektaşlarıyla ve çok paydaşlı girişimlerle iş birliği yapar.

- Sürdürülebilirlik konusunda kısa vadeli hedeflerin ötesine geçen ve Holding'in daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmadaki rolüne ilişkin bütüncül bir anlayış içeren uzun vadeli bir vizyon geliştirir. Bu vizyon, gelecekteki eğilimleri öngörmeyi, ortaya çıkan fırsatları belirlemeyi ve Holding'i sürdürülebilir iş uygulamalarında lider olarak konumlandırmayı içerir.
- Eğitim programları, iç iletişim ve katılım girişimleri aracılığıyla çalışanlar arasında sürdürülebilirlik konularında farkındalığı artırır ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaları için onları güçlendirir.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, sürdürülebilirlik planlamasına proaktif ve stratejik bir yaklaşım getirerek, Holding'in karmaşık bir ortamda yönünü bulmasına, riskleri yönetmesine ve tüm paydaşlar için değer yaratırken inovasyon ve büyüme fırsatlarını yakalamasına yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nün doğrudan İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'na raporlaması, kurumsal stratejiler ve hedeflerle uyum içinde ilerlenmesini temin etmektedir. Direktörlük, sürdürülebilirlik girişimleri ve sonuçlarına ilişkin gelişimin ilgili paydaşlara raporlanmasında önemli bir rol oynamakta, şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirmektedir.

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

Görev Gücü/ Komitelerin Adı	Katılım Düzeyi	2023'deki Toplantı Sayısı	Tartışılan Konulara Örnekler
YÖNETİM KURULU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı, Sürdürülebilirlik Direktörü ve Sürdürülebilirlik Müdürü	5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dekarbonizasyon Projesi İkinci Aşaması ve Sonuçları ○ Sürdürülebilirlik Endeksleri ○ Ara Dönem Sera Gazı Emisyon Azaltım Hedefleri ○ SKA Bağlantılı Yatırım Taahhüdü ○ Sürdürülebilirlikle İlgili Uluslararası Düzenlemeler ○ Yerel ve Küresel Gelişmeler
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLİĞİ KOMİTESİ	Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürü	4	
DİĞER YÖNETİCİ TOPLANTILARI	Yürütme Kurulu Üyeleri, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürü	2	
DOĞA TEMATİK GÖREV GÜCÜ	Holdings Sürdürülebilirlik Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Topluluk şirketlerindeki temsilciler ve diğer fonksiyonlardan (örn. insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi vb.) yönetici düzeyindeki temsilciler	6	<ul style="list-style-type: none"> ○ Biyoçeşitlilik ○ Gönüllü Karbon Piyasaları ○ Sürdürülebilirlik Güvence Süreci ○ Su ○ Döngüsel Ekonomi
SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİ TEMATİK GÖREV GÜCÜ	Holdings Sürdürülebilirlik Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Topluluk şirketlerindeki temsilciler ve diğer fonksiyonlardan (örn. insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi vb.) yönetici düzeyindeki temsilciler	5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sabancı Topluluğu Sorumlu Yatırım Politikası ○ AB Taksonomisi ○ Sürdürülebilirlik Yönetimi, Hesap Verebilirlik, Yenilikçilik ve Kamuyu Aydınlatma Konularında İyi Uygulamalar ○ COP28
SOSYAL TEMATİK GÖREV GÜCÜ	Holdings Sürdürülebilirlik Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Topluluk şirketlerindeki temsilciler ve diğer fonksiyonlardan (örn. insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi vb.) yönetici düzeyindeki temsilciler	2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Boşluk Değerlendirme Analizi ○ Yatırımların Sosyal Getirisi ○ ÇE&K ○ Eşitsizliği Artırdığı Düşünülen İş Uygulamaları

Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli

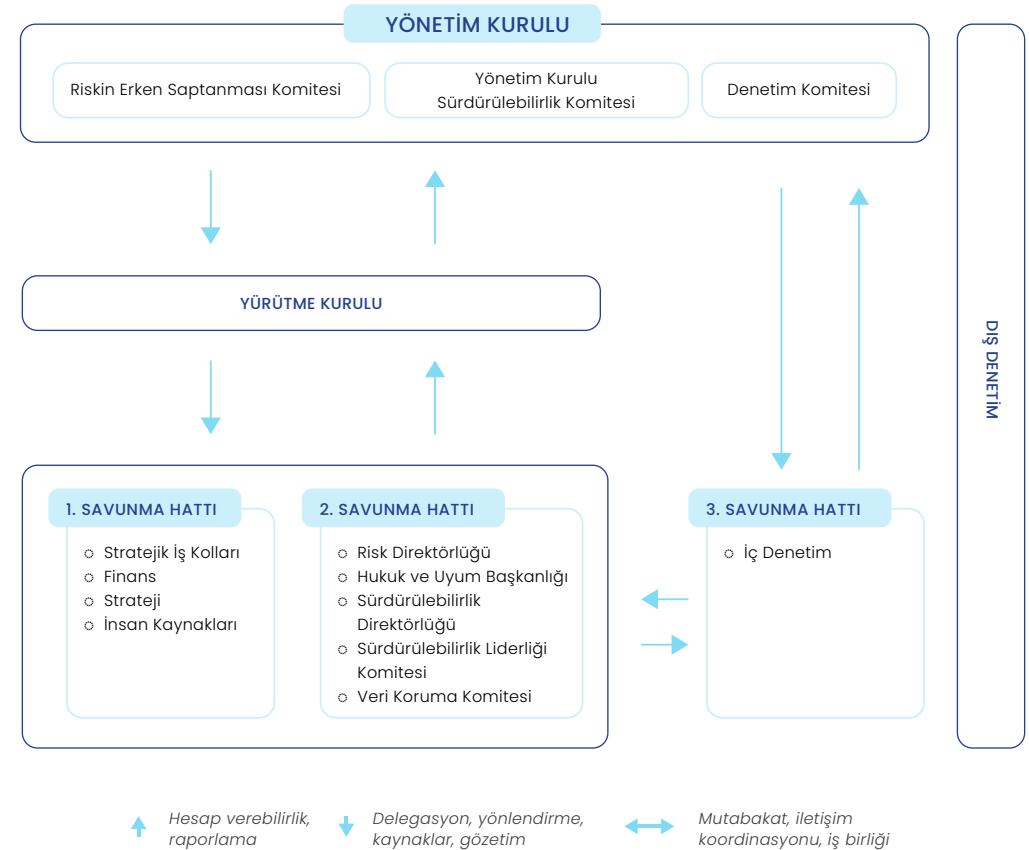
Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nu etkin yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerine rehberlik etmek amacıyla net süreçleri ve rolleri tanımlayan üçlü savunma hattı modelini benimsemektedir. Sürdürülebilirlik hususlarını benimsemek için tüm roller yakın iş birliği içerisinde çalışarak geri bildirim döngülerini sağlar ve paydaşların öncelikli çıkarlarını göz önünde bulundurarak değer yaratılmasına ve korunmasına ortak katkıda bulunur. Bu sayede iş modeli, geleceğe hazır hale gelir.

Birinci savunma hattı Stratejik İş Kolları (SBU'lar) ile İnsan Kaynakları ve Finans gibi destek fonksiyonlarından oluşmaktadır. Birinci savunma hattının temel sorumluluğu, yol gösterici bir çerçeve olarak Sabancı Holding Strateji Evi'ni esas alan stratejik kararlar almak ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi kapsamında tanımlanan riskleri değerlendirmektir. Günlük operasyonlar sırasında risklerin tanımlanması ve azaltılmasında hayati bir rol oynamaktadır.

İkinci savunma hattı, kararları bağımsız olarak değerlendirerek ve ek riskleri belirleyerek birinci hattı destekler. Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Hukuk ve Uyum Başkanlığı gibi gözetim organları, birinci hat tarafından alınan kararları değerlendirir ve bulguları Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne raporlar. İkinci hatta yer alan Risk Direktörlüğü ve Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, finansal ve finansal olmayan riskleri izler ve önemli konuları ilgili komitelere veya üst yönetime iletir.

Üçüncü savunma hattı ise kontrol, yönetim ve risk yönetimi uygulamalarının verimliliği konusunda bağımsız güvence sağlayan Sabancı Holding İç Denetim Departmanı'dır. Holding stratejileri ile uyumlu risk bazlı bir yaklaşımla denetimler gerçekleştirilmekte ve sonuçlar üst yönetime ve Denetim Komitesi'ne raporlanmaktadır. Eylem planlarının takibi, belirlenen risklerin zamanında azaltılmasını sağlamaktadır.

Genel olarak, bu üç katmanlı savunma hattı yaklaşımı Sabancı Holding'de güçlü yönetim, risk yönetimi ve uyum uygulamalarını güvence altına almakta ve Holding'in sürdürülebilirliğini ve devamlılığını sağlamaktadır.



Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak, paydaşlarının çıkarlarını gözetmek ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için güçlü risk yönetimi uygulamalarına bağlılığı esas olarak hareket etmektedir. Risk yönetimi yaklaşımımız, potansiyel tehditleri etkin bir şekilde tanımlamak, değerlendirmek ve azaltmak için tasarlanmış proaktif stratejiler üzerine inşa edilmiştir.

Temel İlkeler ve Çerçeve

Sabancı Topluluğu olarak, paydaş değerini en üst düzeye çıkarmayı ve ilerlememizi engelleyebilecek riskleri en aza indirmeyi amaçlayan kurumsal risk yönetimi ilkelerini benimsiyoruz. Riskleri, hem Holding hem de Topluluk seviyesinde yönetiyoruz. Çerçevemiz, maruz kalınan riskleri en doğru şekilde ölçmek için nicel ve nitel ölçütlerin bir karışımını kapsıyor. Riskleri potansiyel etki

ve olasılıklarına göre önceliklendiriyor, riskten kaçınma, risk transferi, riski azaltma veya riski kabulü stratejileriyle ele alıyoruz. Önceliklendirilen her bir riskin tolerans ve kritik seviyelerini yıllık olarak gözden geçiriyor ve güncelliyoruz. Topluluk'ta risk yönetimi, tüm risklerin bütünsel ve ileriye dönük bir bakış açısıyla kapsandığı, düzenli olarak takip edilen farklı stres senaryolarını içeren proaktif bir süreç olarak ele alınıyor. Sadece kur ve enflasyon gibi finansal riskler için değil, finansal olmayan riskler için de stres senaryoları kullanıyoruz. 2023 yılında, deprem ve yangın krizi senaryoları kullanılarak Sabancı Holding'in hazırlık durumunu değerlendirdik. Buna ek olarak farklı bileşenlerin etkisini görmek için duyarlılık analizleri de kullanıyoruz.

Komite Gözetimi ve Yönetişim

Risk yönetimi faaliyetlerimiz, Risk

Koordinasyon Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ni de (RESK) içeren sorumlu komiteler tarafından destekleniyor. Bu komiteler; risk operasyon sonuçlarının değerlendirilmesinde, risk tolerans sınırlarının güncellenmesinde ve stratejik hedeflerimizle uyumun sağlanmasında kritik bir rol oynuyor. Ayrıca, RESK toplantılarına katılan konuklar, tartışmalarımızı farklı bakış açılarıyla zenginleştirmeye yardımcı oluyor.

Topluluk Şirketleri Genelinde Risk Yönetimi

Bankacılık iştirakimiz Akbank, bilanço yönetimi, sermaye dağılımı ve ürün geliştirme gibi temel operasyonel alanlarda risk yönetimi, yasal uyum ve çevresel-sosyal etki değerlendirmelerini çok boyutlu bir yaklaşımla sürdürmektedir. Banka, ihtiyatlı risk yönetimi uygulamalarıyla Sabancı Holding'in

uzun vadeli strateji ve hedeflerine katkı sağlamaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı iştiraklerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları üst yönetim ve üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir. İlgili Yönetim Kurulları ve bağlı risk komitelerinin rehberliğinde riskler tanımlanmakta, olasılık ve potansiyel etkilerine göre önceliklendirilmekte ve sistematik olarak izlenmektedir. Bu kuruluşlar, potansiyel riskleri RESK ve Yönetim Kurulu'na düzenli olarak raporlayarak şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlar. Ayrıca, Topluluk iştiraklerindeki finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi, Holding'in Stratejik İş Kolları Başkanları tarafından, Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı, Risk Yönetimi Direktörlüğü ve Hukuk ve Uyum Grup Başkanlığı gibi kilit birimlerle iş birliği içinde yürütülmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Temel Odak Alanları

Sabancı Topluluğu, risk yönetimini finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri gibi çeşitli kategorilerde önceliklendirmektedir. Bu metodoloji, her yıl tekrarlanan risk anketleri ile desteklenmektedir. Aralık 2023'te Risk Yönetimi Departmanı, risk anketi bulgularını ve 2024 yılı için risk azaltma stratejilerini sunmak üzere tüm şirket çalışanlarının davet edildiği bir etkinlik düzenlemiştir.

Finansal Riskler

Finans ve Risk Yönetimi ekipleri çeşitli ölçütler kullanarak finansal riskleri denetlemekte ve kontrol etmekte, hem şirket hem de konsolide düzeyde tanımlanmış eşikler içinde kalmalarını sağlamaktadır.

Stratejik Riskler

Stratejik riskler, kurumsal risk, sektörel riskler, ekonomik riskler, mevzuat değişiklikleri, itibar riski ve sürdürülebilirlik riskleri kapsamında değerlendirilmektedir. Sabancı Holding, stratejik riskleri dinamik bir yaklaşımla yönetmekte, rekabet avantajı sağlamak için yüksek kârlı ve sürdürülebilir iş kolları geliştirmeye odaklanmaktadır. Politikalara, düzenlemelere ve uluslararası standartlara uyumun yanı sıra daha düşük karbon ekonomisine yönelik yatırımlarla ilgili geçiş riskleri de dahil olmak üzere sürdürülebilirlik riskleri, Sabancı Holding'in uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyumlu olacak şekilde sistematik olarak ele alınmaktadır.

Operasyonel Riskler

Denetim Departmanı şirket süreçleri ve sistemlerdeki operasyonel riskleri tespit etmek ve ortadan kaldırmak için düzenli denetimler gerçekleştirmektedir. Bilgi Teknolojileri Departmanı, önleyici tedbirler,

düzenli testler ve yedekleme planları ile bilgi sistemlerinin zarar görmesi ve siber saldırılar gibi teknoloji risklerini proaktif bir şekilde yönetmektedir. Sabancı Topluluğu, siber güvenliği desteklemek ve teknolojiyle ilgili riskleri azaltmak için siber risk sigortasından faydalanmaktadır.

Buna ek olarak iş sağlığı ve güvenliği riskleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından takip edilmekte, kriz yönetimi ve iş sürekliliği çalışmaları; 2023 yılında afet yönetimi çalışmalarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Uyum Riskleri

Sabancı Holding, ilgili yasa, kural ve mevzuatlara uyuma öncelik vermektedir. Hukuk ve Uyum Ekibi, kurum genelinde etkin bir uyum sağlamak için rekabet hukuku, yaptırımlar/ihracat kontrolleri, üçüncü taraf durum tespiti ve veri gizliliği konularında kapsamlı risk analizleri gerçekleştirmektedir.

İş Etiği, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Sabancı Topluluğu olarak çalışanlarımız ve paydaşlarımızla karşılıklı sorumluluklarımızın çerçevesini, Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) ile belirliyoruz. Dürüstlük ve doğruluk ilkelerine dayanan SA-ETİK, tüm karar ve faaliyetlerde belirleyici olan kanunlar, düzenlemeler ve iç prosedürler konusunda yol gösterici olup, İnsan Hakları Evrensel Beyanname ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel sözleşmeleri ile uyumludur. SA-ETİK, Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticileri ve çalışanları için bağlayıcıdır. Ayrıca tüm tedarikçilerimiz, taşeronlarımız, bayilerimiz, iş ortaklarımız ve benzeri paydaşlarımızın da bu ilkelere uyumlu hareket etmesi beklenmektedir. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, SA-ETİK'in Topluluk genelinde benimsenmesinden, uygulanmasından ve uyum kontrolünden birinci derecede sorumludur.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Holding ve Topluluk şirketlerinin üst yönetimi, SA-ETİK'in veya bu çerçevede kendi şirketlerine özgü oluşturulan iş etiği kurallarının uygulanmasından ve uygulanmasını destekleyen bir kültürün oluşturulmasından sorumludur. SA-ETİK ve ilgili her türlü politika, Etik Kurulu ve Hukuk ve Uyum Departmanı'nın önerileri ile İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından incelenir, güncellenir ve belgelenerek Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile Holding ve Topluluk şirketlerine duyurulur.

- Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları, politika ve kuralların anlaşılabilirliğini sağlamak için tüm çalışanları (yarı zamanlı ve kontratlı çalışanlar dahil) yılda en az bir kez SA-ETİK konusunda bilgilendirmek, eğitim vermek ve çalışanlarla sürekli iletişimi sağlamakla sorumludurlar.
- Holding ve Topluluk şirketleri,

çalışanların etik kuralları okumalarından, bu konuda bilgilendirilmelerinden ve Çalışan Bildirgesi'ni imzalamalarını sağlamaktan sorumludurlar.

- Holding ve Topluluk şirketleri her yılın başında tüm çalışanlarının İş Etiği Uygunluk Formu'nu imzalayarak bildirimlerini yenilemelerini sağlarlar.

Sabancı Holding kapsamında, ÇSY politikaları açısından önem arz eden ve/veya faaliyetleri önemli ölçüde etkileyecek ÇSY konularında açılmış ve/veya sonuçlanmış 2023 mali yılına ait herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Sabancı Topluluğu hiçbir koşulda rüşvet ve yolsuzluğa karşı müsamaha göstermez. Tüm Topluluk yöneticilerinin ve çalışanlarının Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'nda yer alan görev ve sorumluluklara uymaları beklenmektedir. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk yöneticileri ve çalışanları, ilgili

tüm paydaşlar, tedarikçiler, iş ortakları ve danışmanlar için bağlayıcıdır. Sözleşmelerde, iş ortaklarımızın SA-ETİK'e ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'na uymaları şart olarak koşulmaktadır.

Kara listeye alınan kişi ve şirketleri kamu otoriteleri ile yakın koordinasyon içinde takip ediyoruz. Kamu kurumları tarafından herhangi bir nedenle sakıncalı veya riskli görülen, Topluluk kültürümüze aykırı davranışlar sergileyen veya süreçlerimize uyumsuz davranmak konusunda ısrar eden tedarikçileri kara listeye alıyor ve kendileriyle iş ilişkimizi sonlandırıyoruz. Böylelikle rüşvet verdikleri bilinen veya verdiklerinden şüphe edilen tedarikçileri, taşeronları ve müşterileri tespit edebiliyoruz. Ayrıca, aykırı davranışa sevk ve teşvik eden, yönlendiren, bu davranışı onaylayan veya davranış hakkında bilgisi olduğu halde buna göz yumarak gerekli bildirim yapmayan kişilere de yaptırım

uyguluyoruz. Bununla birlikte, söz konusu tedarikçiler, her yıl yeniden değerlendirilip söz konusu ihlalleri giderdikten sonra tekrar tedarikçi listesine eklenebiliyor.

Sabancı Holding Etik Kurulu, gözetim ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde Yönetim Kurulu'na destek vermekle sorumludur. Tüm paydaşlar etik kural ihlallerini etik@sabanci.com adresine e-posta göndererek, +90 212 385 85 85 numaralı telefonu arayarak ya da Sabancı Holding Genel Merkezi'ne posta yoluyla yazılı bildirimde bulunarak Etik Kurulu'na iletebilirler. Etik Kurulu, yapılan tüm bildirimlerin gizlilik politikasına uygun olarak titizlikle incelenmesinden ve en kısa sürede çözüme kavuşturulmasından sorumludur. Etik Kurulu'na bildirimde bulunan kişi, bu Kurul'un koruması altındadır ve endişelerini dile getirdiği için herhangi bir baskı, zorlama veya cezai yaptırıma maruz kalmayacağı konusunda güvence altındadır.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

[Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#) ve [Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele](#)

[Politikası](#), başta rüşvet ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere, insan kaynakları ve çevre sorunları ile çalışma ilkelerine ve yasal yükümlülüklerle uyum gibi kurumsal konuları kapsamaktadır. İlgili Denetim Departmanları, yasal düzenlemelere, sözleşmelere, şirket politika ve prosedürlerine ve etik kurallara uyumu sağlamak; hata ve usulsüzlükleri önlemek, varlıkları korumak; risk yönetimi ve iç kontrol ortamının verimliliğini, operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğunu ve bütünlüğünü sağlamak, ve iyileştirme fırsatlarını tespit etmek amacıyla; Denetim Komitesi'nin kontrolünde Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kurallar doğrultusunda periyodik veya talebe bağlı özel denetimler yürütmektedir. Denetimler, sürdürülebilirlik raporlaması kapsamına giren tüm Topluluk şirketlerini kapsamakta

ve denetlenecek iş birimleri risk bakış açısıyla önceliklendirilmektedir. Ayrıca Topluluk şirketlerinin İç Denetim Birimleri de aynı amaçla Denetim Komitelerinin gözetiminde en az üç yılda bir düzenli denetimler gerçekleştirmektedir.

Denetim kapsamı tüm Topluluk şirketlerini içerir ve ilgili yıl içerisinde denetlenecek birimler risk perspektifinden önceliklendirilir. Denetim faaliyeti, Etik Bildirim Hattı veya diğer kanallar aracılığıyla iletilen bildirim ve şikâyetler ile yasal düzenlemelere, etik kurallarımıza ve diğer şirket düzenlemelerine aykırılık içeren ihlallere yönelik özel incelemeleri kapsar.

2023'te yapılan etik bildirim sayısı banka hariç 896'dır. Bu bildirimlerin %4'ü Etik Kurulu'na, geri kalanı ise doğrudan şirketlere yapılmıştır. Bildirim ve ihlaller; idari sorunlar, suistimal/dolandırıcılık/

çıkar çatışması, taciz/haksız muamele, çalışma koşulları ve müşteri ve tedarikçilerden gelen bildirimler olarak beş farklı kategoriye ayrılmaktadır. Gelen bildirimlerin değerlendirilmesi neticesinde tüm vakalar incelenmiş ve %50 oranında etik ihlal sonucuna varılmıştır. İhlallerin %44'ü idari konularla ilgilidir. Bunu %37 ile suistimal/dolandırıcılık/çıkar çatışması konuları takip etmektedir. İncelemeler sonucunda 451 vakada 169 çalışan iş akdi etik ihlaller nedeniyle feshedilmiştir. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. özelinde ise yıl içerisinde herhangi bir etik bildirim veya vaka meydana gelmemiştir.

Etik, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimleri

Sabancı Topluluğu'nda dürüstlük ve uyum kültürünü teşvik etmek için Etik, Rüşvetle Mücadele ve Yolsuzlukla Mücadele konularında kapsamlı eğitimler veriyoruz. SA-ETİK bilgilerini güncel tutmak

ve farkındalığı artırmak için mevcut çalışanlara her yıl yenileme eğitimi düzenliyoruz. Topluluğa yeni katılan her çalışanın SA-ETİK eğitimi almasını sağlıyoruz. Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı'na katılan üniversite öğrencileri de SA-ETİK eğitimi alıyor. Eğitim sonunda çalışanlardan SA-ETİK'e uyum beyanlarını yazılı ve imzalı olarak topluyoruz.

2023 yılında yaklaşık 16 bin saat Etik Eğitimi ve 11 bin saat Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi verdik.

Uyum

Sabancı Holding'de yasalara, mevzuatlara ve etik standartlara uyum esastır. Standartlarımız, tüm Topluluk şirketleri için geçerlidir ve işimizin faaliyet gösterdiği her yerde yasalara ve etiğe uygun olarak, Sabancı Topluluğu'nun çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Rekabet ve yaptırımlar/ihracat kontrolleri alanlarına ek olarak, 2023 yılında Sabancı Topluluğu, tüm stratejik iş birimleri arasında iş birliği yaparak üçüncü taraflar da dahil olmak üzere uyum ve veri gizliliğine ilişkin politika ve prosedürlerini tamamlamıştır.

Rekabet ve Anti-tröst

Rekabet yasalarına uygun olarak Topluluğumuz içinde adil ve etik rekabeti sağlıyoruz. Topluluk şirketlerini içeren birleşme ve devralmalarda, kapsamlı rekabet riski değerlendirmeleri yapıyor ve işlem kapanışından önce zorunlu başvuruların yapılmasını sağlıyoruz.

Yaptırımlar ve İhracat Kontrolleri

Dünya çapında faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu, belirli ürün ve hizmetlerin belirli ülkelere veya taraflara ithalatını, ihracatını veya yeniden ihracatını yasaklayan karmaşık ticari yaptırımlara ve ihracat

kontrol yasalarına ve düzenlemelerine dikkat ederek hareket etmektedir. Faaliyetlerimizin yürürlükteki tüm yaptırım ve ihracat kontrol rejimlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak üzere politika ve prosedürler oluşturduk.

Üçüncü Taraflar

Tedarikçiler, distribütörler, araçlar, acenteler ve danışmanlar dahil olmak üzere çeşitli üçüncü taraflarla ilişkilerinde olmak, Sabancı Topluluğu'nun iş ortaklarının olası uyumsuz davranışlarından sorumlu olma olasılığını artırmaktadır. Bu tür riskleri azaltmak üzere, üçüncü taraf risk değerlendirmesi, gelişmiş durum tespiti ve risk azaltma önlemleri içeren politika ve prosedürler uyguluyoruz.

Veri Gizliliği

Kişisel verilerin, gizli bilgilerin ve BT sistemlerinin yetkisiz erişim, kullanım

veya açığa vurma durumlarına karşı korunmasını sağlamak Sabancı Topluluğu için çok önemlidir. Veri Koruma Komitesi, ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek kendi süreçlerine entegre etmekte, şirket genelinde rehberlik sağlamakta ve siber güvenlik ekibiyle iş birliği içinde güvenlik önlemlerini uygulamaktadır. Veri kaybının önlenmesi, bilgi güvenliği, bulut bilişim sistemleri ve kişisel veri güvenliği ihlallerini yönetmek için prosedürler uygulayan Topluluk, çalışanlarına da düzenli olarak veri gizliliği eğitimi vermektedir.

Sürdürülebilirliğin Stratejik Risk Yönetimi ile Kesişimi

Günümüzün karmaşık iş ortamında, sürdürülebilirliğin stratejik risk yönetimi ile kesişmesi uzun vadeli başarı için kritik önem taşımaktadır. Sabancı Topluluğu

olarak, sürdürülebilirliğin iş modelimiz, stratejimiz ve risk yönetimi çerçevemizle olan bağlantısının farkındalığıyla hareket ediyoruz. Holistik bir yaklaşımla, geniş bir yelpazedeki sürdürülebilirlik risklerini öngörüyle ele alıyor, dayanıklılığı, inovasyonu ve paydaşlar için değeri yaratımını destekliyoruz. Risk spektrumumuz fiziksel riskleri, uyum risklerini, geçiş risklerini ve yeni ortaya çıkan sürdürülebilirlik risklerini kapsıyor ve karşı karşıya olduğumuz güçlüklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlıyor.

Fiziksel Riskleri Azaltmak

Doğal afetlerden kaynak kılığına kadar uzanan fiziksel riskler, faaliyetlerimiz ve toplumlarımız için önemli tehditler oluşturmaktadır. Sektöre özgü uygulamalar ve sıkı tedarik zinciri dayanıklılık önlemlerinden yararlanarak altyapımızı orman yangınları, kasırgalar, su kıtlığı ve iklimle ilgili diğer tehlikelere

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

karşı güçlendiriyoruz. Su verimliliği önlemlerine, biyoçeşitliliğin korunmasına ve ekosistemin gözetilmesine öncelik vererek riskleri azaltıyor ve doğa ile uyum içinde sürdürülebilir büyümeyi destekliyoruz.

Uyum Risklerini Gözetmek

Gelişen mevzuatlara ve etik standartlara bağlılık, sürdürülebilirlik taahhüdümüzün merkezinde yer almaktadır. Değer zincirimiz boyunca sera gazı emisyonu yönetmeliklerine uyum sağlayarak, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına doğru ilerleyerek ve insan haklarını koruyarak uyum risklerine karşı proaktif bir duruş benimsiyoruz. Sürekli izleme, dijitalleşme ve kapasite geliştirme girişimleri sayesinde, yasal gerekliliklere uyumu sağlıyor ve yasal yaptırımlardan, itibar zedelenmesinden ve sosyal faaliyet ruhsatının kaybedilmesi riskinden korunuyoruz.

Geçiş Risklerini Yönetmek

Teknolojinin hızla geliştiği ve sektörlerin sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye doğru dönüştürücü değişimler geçirdiği bir dönemde, ortaya çıkan risk ve fırsatların farkındayız. Sürdürülebilir iş modelimiz yeşil teknolojilere, inovasyona ve yetenek gelişimine yapılan yatırımlara öncelik vererek bizi hızla değişen bir ortamda başarılı olacak şekilde konumlandırıyor. Döngüsel ekonomi ilkelerini, karbonsuzlaşma stratejilerini ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarını benimseyerek geçiş risklerini azaltıyor ve gelişen piyasa trendlerinden faydalanıyoruz.

Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Risklerini Ele Almak

Gelecekte karşılaşılabileceğimiz zorlukları öngörmek risk yönetimi felsefemizin ayrılmaz bir parçasıdır. İklimle ilgili davalar, sosyal huzursuzluklar ve teknolojik yıkımlar gibi yeni ortaya çıkan

sürdürülebilirlik risklerini yakından izliyor ve proaktif olarak azaltma stratejileri geliştiriyoruz. Senaryo planlama, paydaş katılımı ve ufuk taraması yoluyla, öngörülemez tehditlere karşı dayanıklılığımızı artırıyor ve sürdürülebilir büyüme için yeni fırsatlar yakalıyoruz.

Sürdürülebilir Değer Yaratımı

Sürdürülebilirliğe olan bağlılığımız, risk kayıplarını önlemenin ötesine geçen, iş stratejimizin ve karar alma sürecimizin her yönüne rehberlik eden bir taahhüttür. Entegre düşünceyi benimseyerek ve tüm fonksiyonlar arasında iş birliğini teşvik ederek sinerjileri ortaya çıkarıyor, inovasyonu teşvik ediyor ve tüm paydaşlar için ortak değer yaratıyoruz. Şeffaf raporlama, paydaş katılımı ve sürekli gelişim yoluyla, toplumda ve çevrede olumlu değişim için bir katalizör olmaya çalışıyoruz.

Geleceğe Bakış

Sabancı Topluluğu olarak, büyüme ve inovasyon fırsatlarını değerlendirirken belirsizlikleri etkin bir şekilde yönetmemizi sağlayan proaktif risk yönetimi uygulamalarına olan bağlılığımız devam etmektedir. Organizasyonumuzun her seviyesinde risk yönetimine öncelik veren bir yaklaşımla, güvenilir ve sorumlu bir kurum olarak itibarımızı korumayı gelecek nesillere refah dolu bir miras bırakmayı hedefliyoruz.

Yönetim Kurulu

1 GÜLER SABANCI

Yönetim Kurulu Başkanı

2 EROL SABANCI

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

3 SUZAN SABANCI

Yönetim Kurulu Üyesi

4 E. MELİSA SABANCI TAPAN

Yönetim Kurulu Üyesi

5 SERRA SABANCI

Yönetim Kurulu Üyesi

6 CENK ALPER

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

7 HAYRİ ÇULHACI

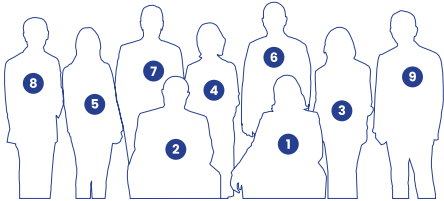
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

8 HÜSEYİN GELİS

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

9 MEHMET KAHYA

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi



Yönetim Kurulu Üyelerinin detaylı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız.

Yetkinlik Matrisi

Sabancı Holding olarak, geniş bir yelpazede yetenek, bilgi birikimi ve deneyime sahip bir Yönetim Kurulu'nun; işlevselliği ve karar alma süreçlerinin kalitesini artırdığına inanıyoruz.

[Araştırmalar, çeşitlilik içeren yönetim kurullarına sahip şirketlerin kârlılıklarının, diğer şirketlere kıyasla %36 oranında daha fazla olduğunu gösteriyor.](#)

Yönetim Kurulu aday belirleme ve atama sürecimiz, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda salt cinsiyet eşitliğini sağlamanın ötesine geçiyor. Adayların yetkinliklerini titizlikle değerlendiriyor, sektör uzmanlığı, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarında bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli stratejik düşünme kapasitesi gibi çok çeşitli faktörleri göz önünde bulunduruyoruz.

Hiçbir adayın cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk veya başka herhangi bir özelliğe dayalı olarak ayrımcılığa uğramamasını sağlamak için ayırım yapılmasına müsamaha göstermeyen katı bir politika izliyoruz.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ KOMPOZİSYONU

Cinsiyet Dağılımı

%44 **%56**
Kadın Erkek

%33

Bağımsız Üyeler

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ GÖREV SÜRESİ

%33
(>=15 yıl)

~12,19 yıl
Ortalama Görev Süresi

YÖNETİM KURULU TOPLANTI KATILIMI

%94
2023 için ortalama yönetim
kurulu toplantı katılımı

%67
Tüm üyeler için gerekli
asgari katılım

YÖNETİM KURULU DENEYİM KOMPOZİSYONU

%44
Denetim Deneyimi

%67
Risk Yönetimi Deneyimi

%44
Finansal Hizmetler
Deneyimi

%89
Çevresel, Sosyal ve Kurumsal
Yönetim Deneyimi

%56
Finans Dışı
Sektör Deneyimi

%78
Uluslararası/Birden fazla
coğrafyada Deneyim

Yürütme Kurulu

1 CENK ALPER

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

2 BURAK ORHUN

Malzeme Teknolojileri

3 CEVDET ALEMDAR

Mobilite Çözümleri

4 FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN

Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

5 FUAT ÖKSÜZ

Denetim ve Genel Sekreter

6 GÖKHAN EYİĞÜN

Strateji & İş Geliştirme

7 HAKAN BİNBAŞGİL

Bankacılık

8 HALUK DİNÇER

Finansal Hizmetler

9 KIVANÇ ZAIMLER

Enerji

10 MAX SPEUR

Dijital

11 N. ORHUN KÖSTEM

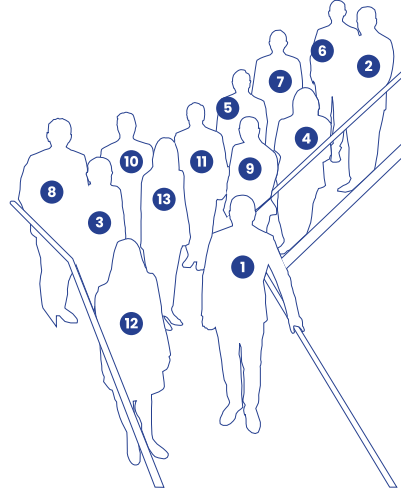
Finans

12 ŞEBNEM ÖNDER

Hukuk ve Uyum

13 YEŞİM ÖZLALE ÖNEN

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik



Yönetim Kurulu Üyelerinin detaylı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız.

Komiteler ve Politikalar

Sabancı Holding, iyi kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerini korumaya adanmış sağlam bir komite çerçevesi oluşturmuştur. Bu komiteler, Yönetim Kurulu tarafından denetlenmenin yanında önemli bir gözetim işlevi görerek, Holding'in bütünlüğünü ve etkinliğini sağlar.

Bu komitelerin yapısı, faaliyetleri ve etkileri düzenli olarak gözden geçirilerek etkinlikleri korunmaktadır. Ayrıca, hesap verebilirliği ve şeffaflığı temin etmek için komite süreçlerinin titiz bir şekilde belgelendirilmesi ve izlenebilirliği sağlanmaktadır.

Yönetim Kurulu; Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi olmak üzere dört temel alt komite kurmuştur. Bu alt

komitelerin her biri doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlamakta ve işlevlerini organizasyonun kapsayıcı hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir.

Ayrıca Holding bünyesinde; Etik Kurulu, Veri Koruma Komitesi, Risk Koordinasyon Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, Yatırım Komitesi, İletişim Komitesi gibi komiteler de oluşturulmuştur. Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Direktörü, Yatırım Komitesi üyesidir ve bu durum sürdürülebilirliğin Sabancı Holding'in yönetim, karar alma yapısı ve iş modeline entegre olduğunun bir göstergesidir. Bu stratejik katılım, tüm yatırım kararlarının Sabancı Holding'in sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılığı ile uyumlu olmasını sağlamakta; uzun vadeli değer yaratımını ve sorumlu büyümeyi teşvik etmektedir. Sürdürülebilirliği yönetim çerçevesinin merkezine yerleştiren Sabancı Holding,

ÇSY konularını ele almak kapsamında kendini çok daha güçlü bir şekilde konumlandırmakta ve bu sayede daha sağlam ve sürdürülebilir bir geleceğe doğru ilerlemektedir.

Ek olarak, Sürdürülebilirlik Ekibi, Birleşme ve Satın Alma ("M&A") sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm potansiyel satın almaların Sabancı Holding Sorumlu Yatırım Politikası ile uyumlu olmasını sağlar. Ekip, potansiyel şirketler üzerinde kapsamlı bir ÇSY durum tespiti ve sürdürülebilirlik iş modeli değerlendirmesi yaparak, risk ve fırsatları belirlemek için çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirme, yeni yatırımların Holding'in sürdürülebilirlik hedeflerine ve uzun vadeli stratejisine olumlu katkıda bulunmasını güvence altına almaktadır. Sabancı Holding, ÇSY durum tespitini birleşme ve satın alma sürecine dahil ederek sorumlu

büyüme ve sürdürülebilir değer yaratma taahhüdünü güçlendirmektedir.

Tüm bu komiteler, Holding'in sorumlu iş uygulamalarına yönelik kapsamlı yaklaşımını yansıtan yönetim, risk yönetimi ve sürdürülebilirliğin çeşitli yönlerini kolektif olarak ele almaktadır.

Sabancı Holding'in güven, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi temel değerlere olan sarsılmaz bağlılığı, tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunun altını çizmektedir. Bu değerler, Holding'in faaliyetlerine rehberlik etmekle kalmayıp, iş dünyasındaki saygın konumunun da temel taşlarını oluşturmaktadır.

Komiteler hakkında detaylı bilgi için lütfen [Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu](#) bölümünü okuyunuz.

Komiteler ve Politikalar

YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulu Komiteleri

- Denetim Komitesi
- Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi
- Riskin Erken Saptanması Komitesi
- Sürdürülebilirlik Komitesi

Yürütme Kurulu Komiteleri

- Etik Kurulu
- Veri Koruma Komitesi
- Risk Koordinasyon Komitesi
- Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi
- Yatırım Komitesi
- İletişim Komitesi

Politikalar ve İlkeler

- Bağış ve Yardım Politikası
- Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
- Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası
- Kâr Dağıtım Politikası
- Vergi Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Ücretlendirme Politikası
- Bilgilendirme Politikası
- Transfer Fiyatlandırması Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
- Ücret Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- İş Etiği Kuralları
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
- Sorumlu Yatırım Politikası
- Kadını Güçlendirme İlkeleri
- İletişim Prensipleri
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği
- Çevre Politikası
- İş'te Eşitlik Bildirgesi



[Her bir politika hakkında detaylı bilgi için lütfen ilgili politikanın başlığına tıklayınız.](#)