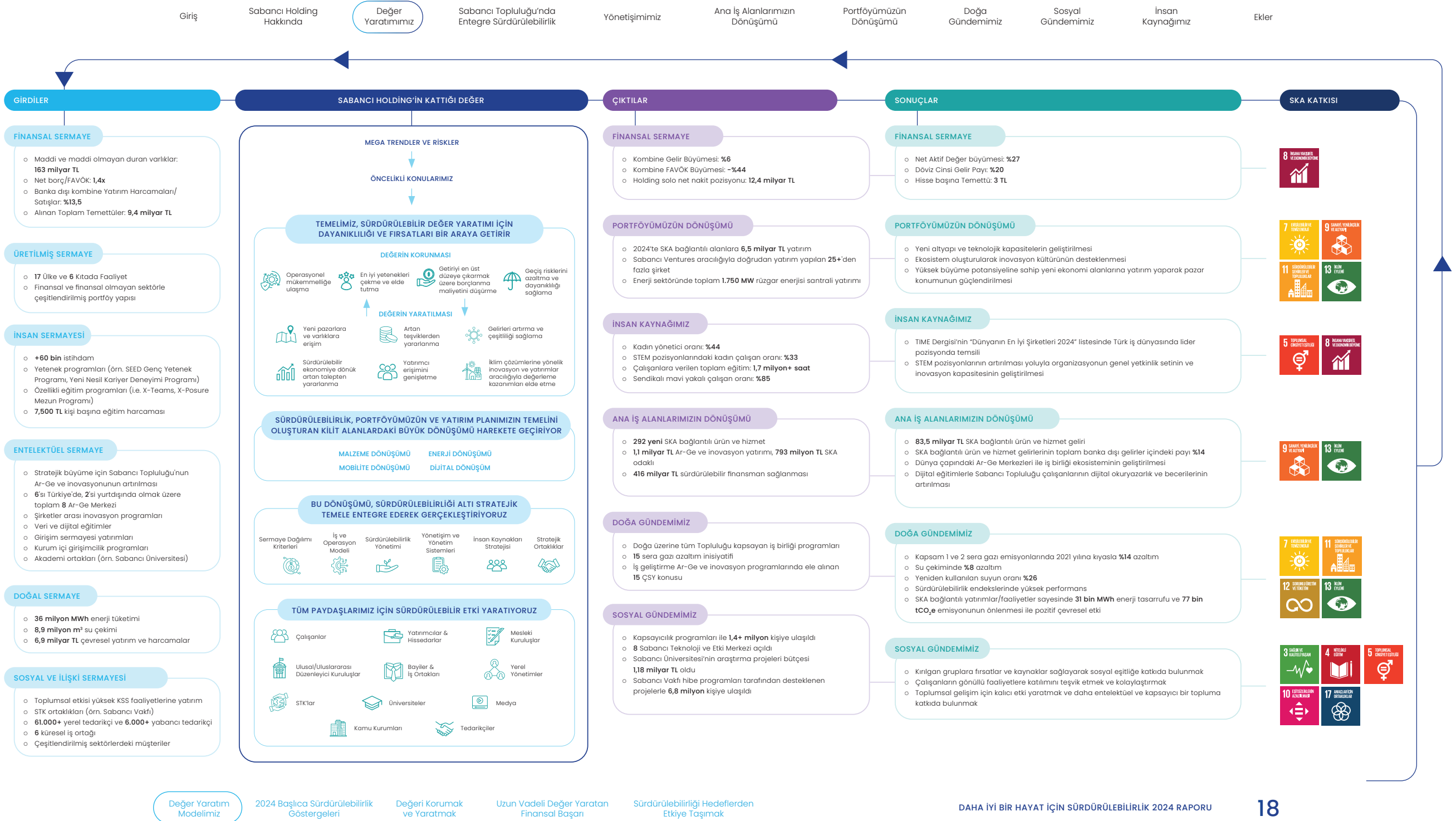


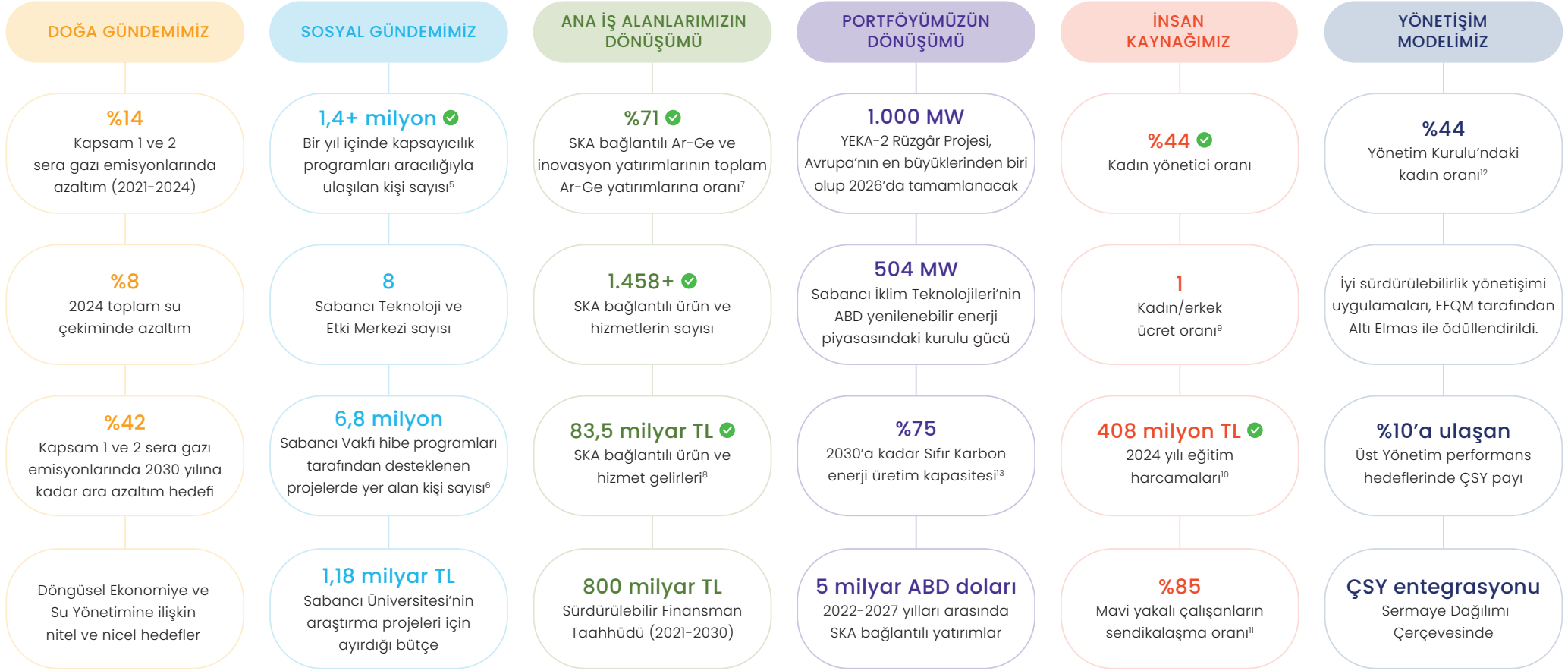
Değer Yaratımımız Yatırımları Bir Etki Spektrumuna Dönüştürmek

Bir prizmadan süzülen ışığın canlı renklerden oluşan bir spektruma dönüştüğü gibi, Sabancı'nın yatırımları da sektörler genelinde çeşitlenerek etkisini artırıyor. Sürdürülebilirliği yatırım stratejilerimize entegre ederek, zorlukları fırsatlara, riskleri dayanıklılığa ve fikirleri somut dönüşüme çeviriyoruz. Enerji, malzeme, mobilite, finans veya dijital çözümler fark etmeksizin, her girişim değer yaratımının farklı bir dalga boyunu yansıtıyor ve hepsi bir araya gelerek uyumlu ve güçlü bir etki yaratıyor.

- 18 Değer Yaratım Modelimiz
- 19 2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri
- 20 Değeri Korumak ve Yaratmak
- 23 Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı
- 25 Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak



2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri



5 Kapsayıcılık programları, topluluk şirketleri tarafından geliştirilen toplumsal yatırım programlarını ifade etmektedir. Bu programlarla ulaşılan kırılgan grupların sayısı 65 yaş üstü vatandaşlar, gençler, çocuklar ve sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı grupları içeren alt kategorilerde takip edilmektedir. Sayılara Akbank, Agesa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, Kordsa, Temsa ve Teknosa dahildir. 6 Veri 18 yıllık kümülatif değeri temsil etmektedir. 7 Agesa, Aksigorta, Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve SabancıDX dahildir. 8 Akbank ve SBS BV dahil değildir. 9 Eşit işe eşit ücret ilkesini ifade eder. 10 Akbank dahil değildir. 11 Küresel faaliyetler dahil olmak üzere raporlama sınırlarının genişletilmesi nedeniyle azalmıştır. 12 31 Aralık 2024 itibarıyla Yönetim Kurulu'nda kadın temsil oranı. 13 Kurulu kapasite

Değeri Korumak ve Yaratmak

Sabancı Holding olarak uzun vadeli değer yaratımına yaklaşımımız, **değeri korumak** ve **değeri yaratmak** olmak üzere birbirini tamamlayan iki hedef üzerine kuruludur. Bu dengeli strateji, işlerimizin dayanıklılığını sürdürmemizi sağlarken, geleceğe dönük büyüme ve etkiyi ortaya çıkarmamıza olanak tanır. Stratejimiz, mevcut güçlü yönlerimizi korumanın önemini kabul ederken aynı zamanda ilerlemeyi de kararlılıkla hedefler.

DEĞERİN KORUNMASI

Mevcut faaliyetlerimizi etkin şekilde yöneterek ve temel işlerimizin gücünü pekiştirerek değer korunmasını sağlıyoruz. Entegre yönetim sistemlerimiz, iş yapış biçimimizin her alanına sürdürülebilirlik ve sorumlu uygulamaları entegre ederek iş dayanıklılığını artırıyor. Bu sorumlu iş yaklaşımı, **sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin** yanı sıra **sürdürülebilir finansı** da önceliklendiriyor. **Ar-Ge, inovasyon** ve **dijitalleşme**, daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik vizyonumuzu destekleyen dönüşümümüzün itici güçlerini oluşturuyor. Bu çabalar arasında verimlilik ve etkinlik için **operasyonel mükemmelliği sağlamak**, getiriyi maksimize etmek için **borç maliyetlerini azaltmak**, **en yetenekli çalışanları**

çekmek ve elde tutmak ve dayanıklılığı güçlendirmek için **geçiş risklerini azaltmak** yer alıyor.

DEĞERİN YARATILMASI

Değer yaratımını, işlerimizi güçlü finansal getiri sağlayan büyüme fırsatlarını belirleyerek ve paydaşlarımız için pozitif etki üretmek sağlıyoruz. Sektörleri yeniden şekillendiren ve sorumlu uygulamalarla uyumlu **yenilikçi, sürdürülebilir çözümleri** destekliyoruz. Yatırımlarımız; **enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri** ve **dijital teknolojiler** gibi **ölçeklenebilir yeni büyüme platformlarına** odaklanıyor.

ABD'deki yeni yenilenebilir enerji işimiz de dahil olmak üzere, yeni pazarlara erişerek, gelirleri artırarak ve çeşitlendirme sağlayarak **sürdürülebilir ekonomiye** yönelik artan talebi değerlendiriyoruz. **Girişimlerimizde sürdürülebilirlik odaklı teşvik** mekanizmalarının sunduğu fırsatlardan yararlanarak, **iklim çözümlerine yönelik inovasyon** çalışmaları ve yatırımlar yaparak değer artışını sağlıyoruz; bu sayede **sürdürülebilirliği finansal performansın itici gücü** haline dönüştürüyoruz.

Enerji ve iklim teknolojilerindeki yatırımlarımız, **iklim değişikliğiyle mücadelede** sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeye destek oluyor. **Malzeme teknolojileri** ve **mobilite çözümlerimiz**, **kaynak verimliliğini ve dayanıklılığı** artırıyor, **döngüsel ekonomiyi** destekliyor ve **atıkları azaltıyor**. **Dijital teknolojilerden** faydalanarak iş süreçlerimizi **optimize ediyor**, **çevresel etkimizi azaltıyor** ve **toplumsal refahı artırıyoruz**.

Sürdürülebilirliği yatırım kararlarımıza entegre ederek hem hissedarlarımız için değer yaratıyor hem de **dayanıklı ve refah içinde bir küresel topluma** katkıda bulunuyoruz. Bu **değer yaratım modelinin, gezegenin, toplumun ve işlerimizin** sürekliliği için vazgeçilmez olduğuna inanıyoruz.

Değeri Korumak ve Yaratmak

TEMELİMİZ, SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATIMI İÇİN DAYANIKLILIĞI VE FIRSATLARI BİR ARAYA GETİRİR



SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR PORTFÖY İÇİN YARATTIĞIMIZ KATMA DEĞER ÜÇ AŞAMADAN OLUŞUYOR

İş Modeli Dönüşümüne Liderlik Etmek

Değerin Korunmasını Sağlamak

- Amaç ve Stratejiyi Hizalamak
- Rehberlik ve portföy geneline yayılan sürdürülebilirlik programlarıyla ÇSY yönetişimini ve performansını iyileştirmek
- Öğrenmeyi, inovasyonu ve uygulamayı hızlandırmak için Sabancı ekosisteminden faydalanmak

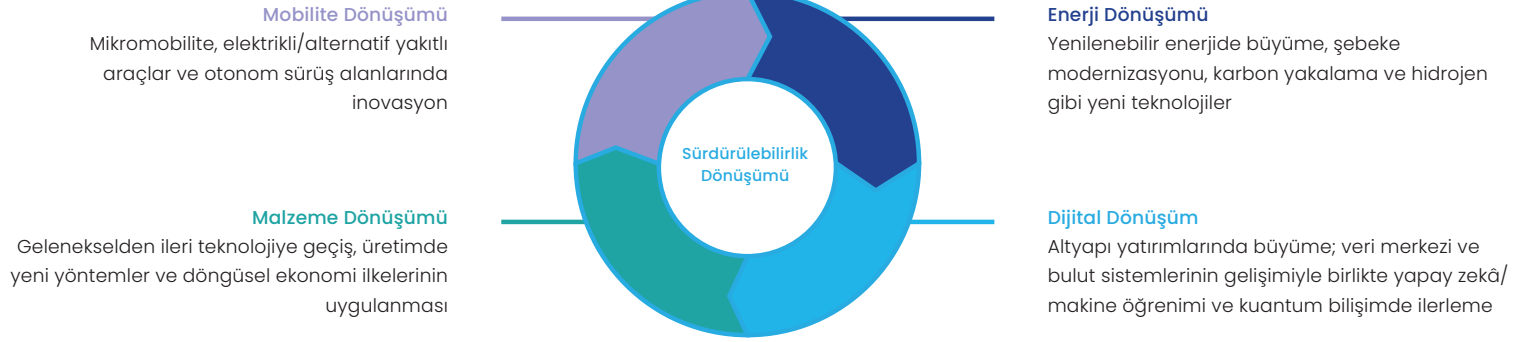
- Topluluğun tüm seviyelerinde ve fonksiyonlarında temel ÇSY trendlerine ilişkin anlayış geliştirmek
- İş ve operasyon modelinin dönüşümüne rehberlik etmek
- Ürün ve hizmet portföyünün dönüşümünü teşvik etmek
- Portföy içinde ve dışında değeri korumak ve yaratmak için geleneksel işlerde yeşil teknolojileri kullanmak

Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir Fırsatlara Yatırım Yapmak

- Birleşme & satın alma ve girişim sermayesi süreçlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek
- Sektörler arası programlarla SKA bağlantılı inovasyonu desteklemek
- Kısa vadeli gelir artışı için daha olgun ve ölçeklenebilir yeşil teknolojilere yatırım yapmak
- Girişim sermayesi aracılığıyla uzun vadeli gelir artışı için geleceğin ezber bozan teknolojilerine yatırım yapmak

Değeri Korumak ve Yaratmak

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, PORTFÖYÜMÜZÜN VE YATIRIM PLANIMIZIN TEMELİNİ OLUŞTURAN KİLİT ALANLARDAKİ BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜ HAREKETE GEÇİRİYOR



BU DÖNÜŞÜMÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ALTI STRATEJİK TEMELE ENTEGRE EDEREK GERÇEKLEŞTİRİYORUZ.

Sürdürülebilirlik Yönetimi



- Sürdürülebilirlik Savunuculuğu (İçeride & Dışarıda)
- Güçlendirilmiş Sürdürülebilirlik Ekipleri
- SATT* arasında ÇSY trendlerinin derinlemesine anlaşılması

Yönetişim ve Yönetim Sistemleri



- Topluluk Şirketlerinde YK Mükemmelliği
- Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi (YK ve Yürütme Kurulu seviyesinde)
- Yatırım Komitesi
- YK ve Yürütme Kurulu düzeyinde Politikalar
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Savunma Hatları

Stratejik Ortaklıklar



- Sabancı Ekosistemi
- İnovasyon Ortakları
- Sürdürülebilirlik İş Platformları
- Akademi, İnovasyon Merkezleri vb.

Sermaye Dağılımı Kriterleri



- Yatırım Kriterleri
- Tasfiye Kriterleri
- Girişim Sermayesi Stratejisi
- X+5 Stratejik Planlama Süreçleri
- X+3 Bütçeleme Süreçleri

İş ve Operasyon Modeli



- Birleşme & Satın Alma Durum Tespit Süreçleri
- İnovasyon Programları
- Yatırımcı İlişkileri Programları
- Borçlanma / Finansman Stratejisi
- Vergi ve Teşvik İncelemeleri

İnsan Kaynakları Stratejisi



- Amaç odaklı Yaklaşım
- Ücretlendirme Modeli
- Liderlik Programları
- Kültür ve Yetenek Programları
- Eğitim ve Gelişim Programları

* Sabancı Transformation Team

Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı

İŞ MODELİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR, DİJİTAL VE ÖLÇEKLENEBİLİR DÖNÜŞÜMÜ İÇİN STRATEJİK YOL HARİTASI

2024 yılında, “Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir” temasıyla şekillenen 2024–2029 dönemine ait stratejik yol haritamızı açıkladık. Bu vizyon, güçlü bankacılık ve finansal hizmetler faaliyetlerimizin yanı sıra enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler alanlarında dengeli bir portföyü temel alan önümüzdeki beş yıllık büyüme stratejimizin temelini oluşturuyor.

Hedefimiz, 2024 yılı sonunda yaklaşık 10 milyar ABD doları olan Holding net aktif değerini¹⁴, 2029 yılına kadar yaklaşık 20 milyar ABD dolarına çıkarmak. Portföyümüzün getirisini artırmayı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) düzeltilmiş getiriyi¹⁵ en az 100 baz puan iyileştirerek önümüzdeki beş yıl içinde +120–150 baz puan aralığına taşımayı hedefliyoruz.

Diğer yandan, banka dışı konsolide gelirlerimiz içindeki döviz oranını 2024 yılındaki yaklaşık %20 seviyesinden %30'un üzerine çıkarmayı planlıyoruz. Aynı zamanda, hem Türkiye’de hem de yurtdışında yatırım yapma kararlılığımızı sürdürüyoruz. Bununla birlikte, banka dışı konsolide yatırım harcamalarının gelire oranını 2024 yılındaki %13,5 seviyesinden önümüzdeki beş yıl içinde %15–%20¹⁶ aralığına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedef, değer yaratan yatırımların hızını artırma konusundaki kararlılığımızı açıkça ortaya koyuyor.

UZUN VADELİ ÖNGÖRÜ SAĞLAYAN NET BİR SERMAYE DAĞILIMI ÇERÇEVESİ

- Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi**
- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirme
 - Müşteri odaklı karlı büyüme

- Hissedar Getirisinin Artırılması**
- Temettü Politikası: Net kârın %5–%20’si arasında
 - Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi



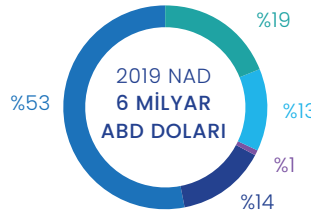
Sürdürülebilirlik Dönüşümü

- Daha yüksek çarpanlara sahip belirli sektörlerde ölçeklenebilir şirketlere odaklı
- İç Verim Oranı (IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

Bilançonun Etkin Kullanımı

- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Banka Dışı Net Borç / FAVÖK ≤ 2,0x

Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile Daha Dengeli Bir Net Aktif Değer



AOSM Düzeltilmiş Getiri:
+20 baz puan



AOSM Düzeltilmiş Getiri:
+120–150 baz puan

Bankacılık ve
Finansal Hizmetler

Malzeme Teknolojileri
ve Mobilite Çözümleri

Enerji ve İklim
Teknolojileri

Dijital
Teknolojiler

Diğer¹⁷

¹⁴ Beklenti dönemi sonu, nakit hariç. ¹⁵ Beklenti dönemi ortalaması; 2018–2023 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM) %12,43 olup, 2024–2029 dönemi için AOSM %12 varsayılmaktadır. ¹⁶ Beklenti dönemi ortalaması baz alınmıştır. Not: Nakit, NAD hesaplamalarına dahil edilmemiştir. 2019 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini ve halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir. 2024 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı İklim Teknolojileri için bağımsız değerlemeyi ve diğer halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir. ¹⁷ Diğer: 2024 yılı için Carrefoursa, Tursa ve AEO, 2019 yılı için ise bu şirketlerin yanı sıra Exsa (2024 Aralık ayında Tursa tarafından devralınmıştır.) ve 2022 yılında satılan Philsa'yı içermektedir

Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı

VOLATİLİTE ORTAMINDA FİNANSAL ÇEVİKLİĞİ KORUMAK

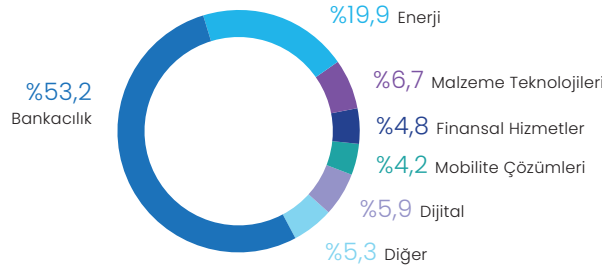
2024 yılı, küresel çapta çalkantıların sürdüğü bir yıl oldu. Yüksek enflasyon ve maliyetlerdeki istikrarsızlık, dünya genelindeki işletmeleri etkilerken, Türkiye'deki makroihtiyati önlemler sürece ilave zorluklar getirdi. Enflasyon ile Türk Lirası'ndaki değer kaybı arasındaki fark ise ihracatçı sektörler üzerinde ek baskı yarattı.

Tüm bu koşullara rağmen, iş kollarımız güçlü operasyonel performans sergiledi; bu başarıda B2B portföyümüz önemli rol oynadı. Sabancı Holding, 2024 yılında reel bazda %6'lık bir kombine gelir büyümesi sağladı. Banka dışı FAVÖK marjlarımız çeyreklik bazda iyileşme gösterirken, stratejik yatırımlara rağmen net borç/FAVÖK oranımız iki katın altında kaldı. Bu sonuçlar, küresel büyüme girişimlerini sürdürmemizi sağlayan finansal çevikliği destekledi.

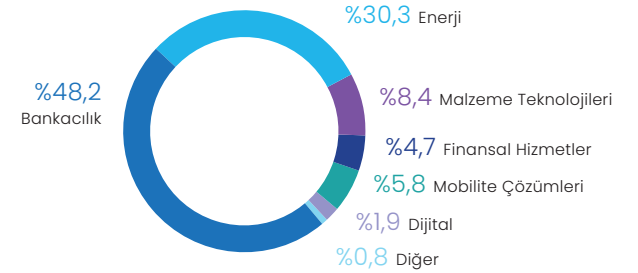
TMS 29 Dahil (Milyar TL)

	2023	2024	Yıllık
Kombine Gelir ¹	1.172,6	1.243,5	%6
Kombine FAVÖK	231,2	129,0	(%44)
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	22,3	(15,5)	a.d.
Konsolide Özkaynak Kârlılığı	%7,0	(%5,1)	a.d.

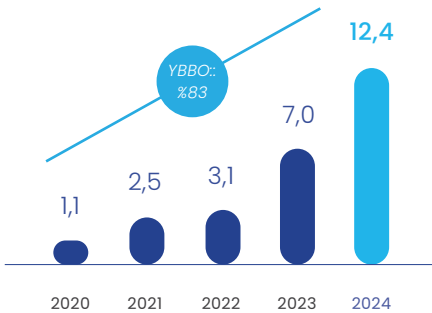
2024 Kombine Gelir Dağılımı¹⁸



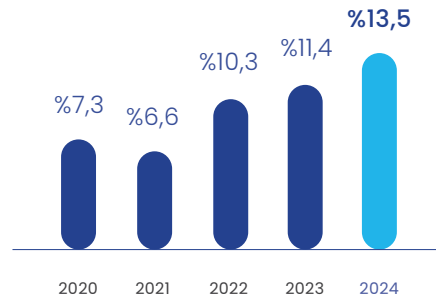
2024 Kombine FAVÖK Dağılımı



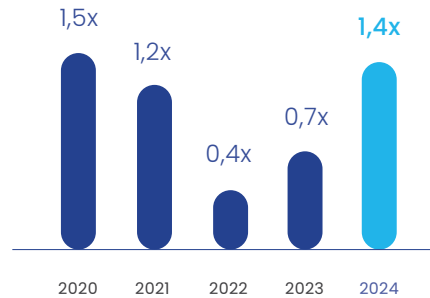
Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (milyar TL)



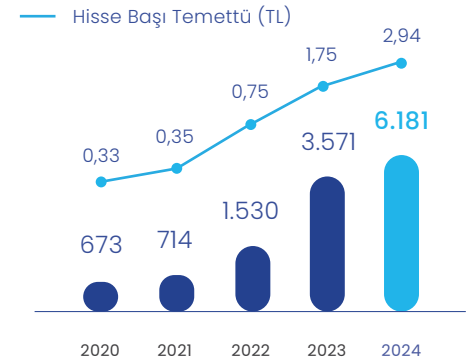
Banka Dışı Kombine Yatırımlar/Gelir



Banka Dışı Kombine Net Borç/FAVÖK



Ödenen Temettü (milyon TL)



Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

Sabancı Holding olarak sürdürülebilirlik vizyonumuzu; iklim odaklı bir yaklaşımdan, daha bütüncül ve doğa temelli bir stratejiye dönüştürdük. Bu strateji yalnızca karbonsuzlaşmayı değil; aynı zamanda su, biyoçeşitlilik ve döngüsel ekonomi alanlarını da kapsıyor. Buna paralel olarak, sosyal gündemimiz doğrultusunda yaptığımız toplumsal yatırımlar, toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri ve topluma uzun vadeli değer katan uygulamalarla sosyal etkimizi derinleştiriyoruz. Bu alanlardaki ilerlememizi her yıl somut göstergelerle ölçümlüyoruz. Bu bütüncül yaklaşım, 2024 yılı boyunca hem insan hem gezegen odaklı bağlılığımızı yansıtan, somut ve uluslararası düzeyde tanınan sonuçlar elde etmemizi sağladı.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİMİZE ULAŞMAK İÇİN ÖNCÜ VE ÖRNEK UYGULAMALARI HAYATA GEÇİRİYORUZ.

	2021	2022	2023	2024	2030	2050
Karbonsuzlaşma¹⁹ *						
Sera gazı emisyonları (Kapsam 1+2, Mt)	11,20	9,95	8,94	9,68	6,49	Net Sıfır
Sera gazı emisyonları (Kapsam 3, Mt)	11,59	10,29	9,37	10,07	6,72	Net Sıfır
Yenilenebilir Enerji						
Yenilenebilir Elektrik Kullanımı	-	%27	%54	%59	≥%80	-
CO ₂ içermeyen enerji üretimi ²¹	%43,7	%45,5	%46	%52	%75	%100
Döngüsellik*						
Toplam atık (bin ton) ²²	42,76	52,45	55,28	72,68	Döngüsel giriş hedeflerine ulaşmak	Döngüsel tasarım ve çıktı hedeflerine ulaşmak
Toplam geri dönüştürülen/yeniden kullanılan ²²	%80	%78	%94	%57		
Su²⁴ *						
Su Tüketimi (milyon m ³)		10,3	9,8	8,9	%15 azaltım	
Su Çekimi (milyon m ³)		422	345,5	316,7	%10 azaltım	

19 Sabancı Holding'in sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü'ne uygun olarak özkaynak payı yaklaşımı kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre, Sabancı Holding operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarını, operasyondaki özkaynak payına göre hesaplamaktadır. 20 Baz yıl: 2021. 21 Kurulu kapasite. 22 Enerjisa Üretim'in kül atıkları hariçtir. 23 Ayrıntılı yol haritası 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda sunulacaktır. 24 2023 yılında Su Hedefi Projesinin tamamlanmasının ardından, kapsamın tüm küresel operasyonları içerecek şekilde genişletilmesi nedeniyle 2022 ve 2023 yıllarına ait su çekimi ve su tüketimi verileri güncellenmiştir. 2022 baz yılına göre, 2030 yılına kadar su çekimini %10 ve su tüketimini %15 oranında azaltmayı hedefliyoruz. 25 2024 portföyü baz alınmıştır. Bu portföy, 2024 yılı sonu itibarıyla Sabancı Topluluğu şirketlerinin operasyonlarını kapsamaktadır. 2024 yılı içinde planlanmamış olası organik büyümeler ile 2025 ve sonrasında yönelik öngörülen inorganik büyümeler bu kapsam dışında tutulmuştur; zira bu tür gelişmeler baz yıl ve hedeflerin yeniden hesaplanmasını gerektirecektir. Belirlenen hedef, Sabancı Topluluğu şirketlerinin kendi operasyonlarında verimliliği proaktif şekilde artırmaya yönelik yaklaşımını yansıtmaktadır. *Doğrulanmış veriler için lütfen Ek 3: Performans Göstergeleri bölümüne bakınız.

Stratejik Sermaye Dağılımı ile Desteklenen Bilime Dayalı Hedefler

○ Sabancı Holding, yalnızca 2050 Net Sıfır Emisyon hedefini değil, aynı zamanda 2021 baz yılına kıyasla karbon denkleştirmesi kullanmadan 2025 yılına kadar %15 ve 2030 yılına kadar %42 oranında Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonu azaltım hedefini de açıklayan Türkiye'deki ilk holding şirkettir.

○ Sürdürülebilirlik kriterlerini sermaye dağılım kriterlerine entegre eden ilk holding şirkettir.

○ Sabancı Holding'in iklim hedefi, küresel olarak tanınan Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'nin (SBTi) 1,5°C hedefiyle uyumludur.

○ Topluluk şirketlerimizden Brisa, Çimsa, Kordsa ve Temsa, SBTi'nin 1,5°C senaryosuna uygun bilime dayalı hedeflerini resmi olarak belirlemiştir. Aksigorta, Agesa ve Teknosa ise SBTi'ye resmen taahhütte bulunmuş olup onay süreci devam etmektedir.

Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

SORUMLU YATIRIM STRATEJİMİZ HEM DOĞA HEM DE SOSYAL GÜNDEMLERİMİZLE UYUMLU

Sürdürülebilir Finansman

Sürdürülebilir Finansman Taahhüdü (TL, %)²⁶

2021

%13,5

2022

%30

2023

%113

2024

%52

2030 Hedefi

2023'te 200 milyar TL hedefi
aşıldı ve Sürdürülebilir
Finansman Taahhüdü
800 milyar TL'ye yükseltildi.

Sorumlu Yatırım

SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının oranı*

%51

%53

%50

%71

2025-2027 Hedefleri

≥%70²⁷

SKA bağlantılı 5 milyar ABD doları Yatırım Taahhüdü²⁹

-

%10

%24

%28

%100²⁸

Sorumlu Yatırım Politikası yayımlayan ilk holding şirketimiz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyum, stratejik karar alma süreçlerimizde yol gösterici bir ilke olarak hizmet ediyor. Bu sayede hayata geçirdiğimiz her girişimin SKA'ların ilerlemesine olumlu katkı sağlamasını güvence altına alıyoruz. Bu yaklaşım yalnızca finansal performansı artırmakla kalmıyor, aynı zamanda hizmet verdiğimiz topluluklar için de pozitif etki yaratıyor.

2027 yılına kadar SKA bağlantılı kümülatif yatırımlarımız 5 milyar ABD dolarına ulaşacak.

2024 yılında Sabancı Topluluğu toplam Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının %71'i SKA'lara hizmet eden alanlara ayrıldı.

Sabancı Renewables, yenilenebilir enerji projeleri geliştirerek kapasitesini 504 MW seviyesine çıkararak faaliyetlerini önemli ölçüde genişletti.

Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin en büyük elektrikli araç hızlı şarj istasyonunu açını işletiyor.

Net Sıfır Bankacılık İttifakı üyesi olan Akbank, 2050 yılına kadar Net Sıfır Banka olmayı hedefliyor. Akbank, 2024 yılında 190 milyar TL sürdürülebilir finansman sağlayarak 2021'den bu yana toplam katkısını 416 milyar TL'ye ulaştırdı.

Akbank 2030 yılına kadar sürdürülebilir finansmanda 800 milyar TL'ye ulaşmayı hedefliyor.

Mannok yatırımı ile Topluluğumuzun yakın tarihindeki en büyük yurt dışı alımını gerçekleştirdik.

Çimsa, İrlanda merkezli ve Avrupa ile Birleşik Krallık'ta sektörünün önde gelen oyuncularından biri olan Mannok Holdings DAC'nin %94,7 hissesini satın aldı.

Türkiye'de Sürdürülebilir Finansmanın Öncülüğü

Enerjisa Üretim, 2024 yılında 750 MW'lık YEKA RES-2 projesi için, IFC Performans Standartları'na uygun olarak 1 milyar ABD doları tutarında proje finansmanı temin etti ve uluslararası çevresel ve sosyal risk yönetimi çerçeveleriyle güçlü uyumunu gösterdi.

Brisa, 2024 yılında EBRD'den 100 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi aldı. Bu işlem, "Yılın Uluslararası Finans Kurumu Kredi Anlaşması" ödülünü kazandı ve Brisa'nın sürdürülebilir büyüme alanındaki liderliğini pekiştirdi.

Çimsa, EBRD'den 25 milyon Euro ve IFC'den 70 milyon ABD doları tutarında finansman temin etti. Bu anlaşmalar, Türkiye çimento sektöründe bir ilki oluşturdu ve Çimsa'yı sektörde yeşil finansman alanında öncü konuma taşıdı.

²⁶ Akbank, 2023 yılında 200 milyar TL'lik hedefini aşarak 226 milyar TL sürdürülebilir finansman sağlamış ve hedefini 800 milyar TL'ye yükseltmiştir. Veriler, konsolide olmayan yönetim raporlamasına dayanmaktadır ve Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi ile uyumlu yeşil (örneğin yenilenebilir enerji, temiz ulaşım) ve sosyal (örneğin temel hizmetlere erişim, kadın girişimcilere ait KOBİ'ler) kredilerin yanı sıra, Sürdürülebilir ve Sosyal Eurobond ÇSY tipi Eurobond ve sendikasyon işlemlerini kapsamaktadır. ²⁷ Hedefin 2025 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. ²⁸ Hedefin 2027 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. ²⁹ Veriler kümülatif olarak sunulmuştur. *Doğrulanmış veriler için lütfen [Ek 3: Performans Göstergeleri](#) bölümüne bakınız.

Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIĞI SOSYAL GÜNDEMİMİZİN MERKEZİNDE TUTUYORUZ

	2021	2022	2023	2024	Hedefler 2030
Holding'de kadın lider oranı*	%40	%41	%41	%44	%50
STEM pozisyonlarında kadın oranı*	%33	%33	%34	%33	%50
Gelir getiren pozisyonlarda kadın yönetici oranı*	%43	%44	%46	%45	%50

Sabancı Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla belirli kotalar uygulamaktadır.

Holding, eşit işe eşit ücret ilkesini hayata geçirmiş; tüm gelişim programlarında %50 kadın kotası ve üst düzey yönetici işe alım listelerinde %30 kadın kotası uygulamasını başlatmıştır.

2024 yılında, Topluluğumuzda göreve yeni atanan CEO'ların %50'si kadınlardan oluşmuştur. Tüm Topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında en az bir kadın üye yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun Sosyal Gündemi, toplum üzerinde anlamlı ve ölçülebilir etki yaratma konusundaki kararlılığımızı ortaya koymaktadır.

2024 yılında, Türkiye genelinde yeni bir sosyal girişim modeli oluşturarak Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlattık. "Beyin göçünü beyin gücüne dönüştürmek" hedefiyle yola çıkan bu program, Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri aracılığıyla Türkiye'deki üniversite kampüslerine yayılacak.

2024 yılında, beş farklı şehirde yedi Teknoloji ve Etki Merkezi ile sabancigenclikseferberligi.com adresinde yer alan bir dijital merkez olmak üzere toplam sekiz merkez kuruldu.

2026 yıl sonuna kadar 30 bin gence ulaşmayı, faaliyetlerimizi 34 il, 35 üniversite ve iki uluslararası merkeze yaymayı hedefliyoruz.

Sabancı Holding, TIME dergisinin "2024 Dünyanın En İyi Şirketleri" listesinde 405. sırada yer alarak en üst sıradaki Türk şirketi oldu ve Forbes dergisinin "2024 Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde de yer aldı.

Sabancı Gençlik Seferberliği, Davos İletişim Ödülleri'nde "En İyi Kurumsal Sosyal Sorumluluk / ÇSY" kategorisinde Gümüş Ödül'e layık görüldü.

Sabancı Holding, yatırım profesyonellerinin değerlendirmelerine dayanan Extel Gelişmiş Avrupa & Gelişmekte olan Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgeleri Yönetim Ekibi anketinde "En İyi ÇSY Programı" ödülünü aldı.

Ayrıca, EFQM tarafından altı elmasla ödüllendirilen Sabancı Holding, "Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı" özel ödülünün de sahibi oldu.

*Doğrulanmış veriler için lütfen Ek 3: Performans Göstergeleri bölümüne bakınız.

Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

TEDARİK ZİNCİRLERİMİZDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İLERİ TAŞIYORUZ

2024 yılında, sürdürülebilirlik standartlarını tüm değer zincirlerimize entegre etme yönündeki çalışmalarımızı derinleştirdik.

Akbank, tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansını ödüllendiren AB destekli finansal çözümler sunan Türkiye'nin ilk **Sürdürülebilir Tedarikçi Finansmanı Programını** başlattı.

Brisa, **SUSPRO Programı** aracılığıyla kritik tedarikçilerinin **%45'ini SBTi ile uyumlu iklim hedeflerine** taahhütte bulunmaya yönlendirerek Kapsam 3 emisyon yönetiminde ilerleme kaydetti.

Enerjisa Enerji, **Sorumlu Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi**'ni tam kapsamlı olarak devreye aldı. **Enerjisa Üretim**, detaylı tedarikçi risk haritaları oluşturdu ve tüm tedarik sözleşmelerine **ÇSY maddeleri** ekledi.

Akçansa, **80 tedarikçiyi** ÇSY kriterlerine göre denetledi ve yapılandırılmış **bir düzeltici eylem süreci oluşturdu**.

Carrefoursa, sürdürülebilirlik temelli tedarikçi performans modelini geliştirdi, özel markalı ürünler için **Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA)** projeleri başlattı ve tedarik zinciri genelinde sosyal uygunluk denetimlerini yaygınlaştırdı.

Temsa, dayanıklılık, ÇSY denetimleri ve yeşil lojistik girişimlerine odaklanan **IMPACT Sürdürülebilir Tedarikçi Gelişim Programını** genişletti.

Kordsa, yıllık **Sürdürülebilirlik Anketine 80 tedarikçiyi** dahil etti ve ÇSY değerlendirmelerini güçlendirdi.

Teknosa, sürdürülebilir tedarik uygulamalarını ve tedarik zinciri dayanıklılığı planlamasını daha da geliştirdi.

Çimsa, **Synesgy platformu** üzerinden **63 öncelikli tedarikçi** ile ÇSY öz değerlendirmeleri gerçekleştirdi ve tedarikçi gelişimine yönelik sistematik bir yaklaşım benimsedi. Ayrıca, değerlendirmeden uygulamaya geçerek tedarikçi etkileşimini daha ileriye taşıdı. İlk **"Supply & Sustain"** etkinliğinde tedarikçilerini, şirketin **"Griden Yeşile"** dönüşüm yol haritasının aktif katılımcıları olmaya davet etti ve birlikte daha sürdürülebilir bir

tedarik zinciri oluşturma kararlılığını ortaya koydu.

Sorumlu Satın Alma, **Tedarikçi Davranış Kuralları** ve **Tedarikçi Yönetim Politikaları** temelinde şekillenen bu yapı doğrultusunda Çimsa, **performans puan kartları** ve özel **iyileştirme geri bildirimleri** sunmaya başlayacak. 2025 itibarıyla, bu yapı; **eğitimler**, **seminerler** ve **periyodik saha ziyaretleri** içeren kapsamlı bir destek programına dönüşecek.

Tedarikçileriyle birlikte geliştirilen **uzun vadeli, sürdürülebilirlik odaklı eylem planları** sayesinde Çimsa, **daha sorumlu, daha dayanıklı ve geleceğe hazır** bir ekosistem oluşturmaya hedefliyor.

Bu çabalar, pasif tedarik uygulamalarından proaktif, iş birliğine dayalı bir değer zinciri dönüşümüne geçişi temsil ederek, kapsayıcı ve dayanıklı büyüme vizyonumuzu güçlendiriyor.

Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

ÇSY DERECELENDİRMELERİMİZ VE ENDEKS PERFORMANSIMIZ

2024 yılında, **MSCI ESG Ratings** değerlendirmesinde **AA notumuzu** koruyarak, ÇSY risk yönetimi ve raporlama uygulamalarımızdaki tutarlılığımızı kanıtladık. **LSEG ESG Ratings** kapsamında ise performansımız **A (Mükemmel)** olarak derecelendirildi. Bu sonuç, küresel düzeyde 50'den fazla yatırım holdingi arasında raporlama kalitemizin liderliğini yansıtıyor.

İki yıl üst üste **S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı**'nda yer aldık; sürdürülebilirlik stratejimizin kapsamı ve derinliği küresel ölçekte bir kez daha takdir edildi.

Liderlik konumumuz, Türkiye sermaye piyasalarındaki pozisyonumuzla bir kez daha teyit edildi. Topluluk şirketlerimiz **Akbank, Çimsa** ve **Enerjisa Enerji** ile birlikte, **Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25)**'nde yer almaya devam ettik. Bu endeks, Türkiye'nin hem sürdürülebilirlik performansı hem de piyasa likiditesi açısından önde gelen şirketlerini içeriyor.

Buna ek olarak, **Sabancı Holding, Agesa, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Çimsa, Enerjisa Enerji,**

Kordsa ve **Teknosa** dahil olmak üzere toplam **on Topluluk şirketimiz**, sektörler genelinde sürdürülebilirlik ekosistemimizin derinliğini ve tutarlılığını gösteren daha geniş kapsamlı **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSR)**'nde yer aldı.

Doğa, ajandamızın merkezinde yer almaya devam ediyor. **2024 yılında, Akbank, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Kordsa ve Teknosa** olmak üzere **yedi şirketimizle birlikte İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında CDP Global A Listesi'ne girmiş olmaktan gurur duyduk.**³⁰

Bu başarı, Topluluğumuzun sadece karbon yönetimi konusunda değil, daha geniş kapsamlı doğa ile ilgili riskler ve fırsatlar konusunda da liderlik yapma hedefini yansıtıyor. Ayrıca, **Carrefoursa, Orman Programı** kapsamında **A – liderlik notu** olarak bu alanda Türkiye'den bu başarıyı elde eden ilk ve tek şirket olmuştur.

Bu başarılı sonuçlara ek olarak, **Sabancı Holding, EFQM Küresel Ödülü** kapsamında **altı elmas** ile ödüllendirilmiş, ayrıca Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı kategorisinde özel ödül almaya layık görülmüştür. Bu ödüller, Sabancı'da

sürdürülebilirliğin sadece mevzuata uyumla sınırlı olmadığını, düşünme, karar alma ve büyüme şeklimizin bir parçası olduğunu teyit etmektedir.

Topluluk genelindeki ödüllerin yanı sıra, şirketlerimiz de dünya çapında tanınan referanslar ve sertifikalarla sürdürülebilirlik liderliklerini güçlendirmeye devam etti.

Brisa, Çimsa ve **Kordsa, EcoVadis Altın Madalya** statüsüne ulaşarak ilk %5'lik dilimde yer alırken, **Temsa** ise **Gümüş Madalya** statüsüne ulaştı ve tüm sektörlerdeki şirketler arasında ilk %15 içinde konumlandı; tüm şirketlerimiz çevre, işgücü, etik ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarındaki mükemmellikleri ile tanındı.

Sertifikasyon başarıları kapsamında, Akçansa, agrega üretiminde **Platinum seviyesinde CSC sertifikası** alan **Türkiye'deki ilk şirket** oldu. **Çimsa** ise küresel ayak izini, temel operasyonlarında aldığı **CSC Gold** ve **LEED Gold** sertifikalarıyla genişletti. **Kordsa**, sürdürülebilir hammadde tedariki için **ISCC+ sertifikası** olarak döngüsel ekonomi dönüşümünü güçlendirdi.

³⁰ İklim ve/veya su yönetimi alanındaki liderlikleri ile CDP Global A Listesi'nde yer alanlar.

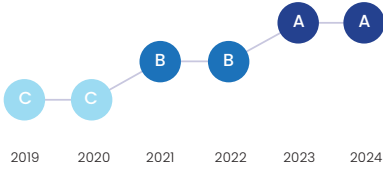
Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

ÜSTÜN ÇSY PERFORMANSIMIZ DÜNYA ÇAPINDA TANINDI.

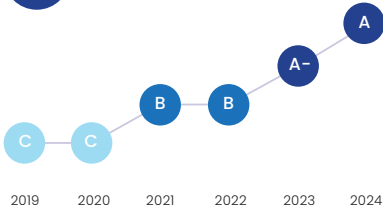
CDP

2024 CDP
Sabancı Holding Puanı

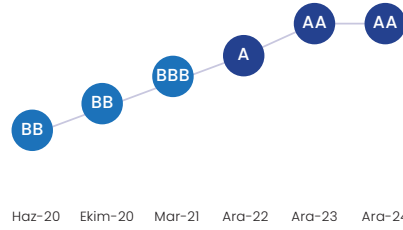
A İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ



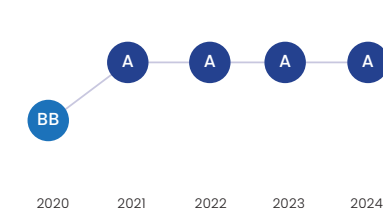
A SU GÜVENLİĞİ



MSCI



LSEG



MSCI

YEREL SIRALAMA

1

GLOBAL SIRALAMA

1

CDP

İKLİM
DEĞİŞİKLİĞİ

1

1

SU
GÜVENLİĞİ

1

1

**S&P Dow Jones
Indices**

A Division of S&P Global

1

2

LSEG

1

1

S&P Global

Sabancı Holding, iki yıl üst üste S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer aldı.

**BORSA
İSTANBUL**

Sabancı Holding, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25)'nde yer almaya devam etti ve ilk 10 bileşen arasında konumlandı.

Açıklama: Sabancı Holding tarafından herhangi bir MCSI ESG research LLC veya bağlı kuruluşlarının ("MSCI") verilerinin kullanılması ve burada MSCI logolarının, ticari markalarının, hizmet markalarının veya endeks adlarının kullanılması, Sabancı Holding'in MSCI tarafından sponsorluğu, onaylanması, tavsiye edilmesi veya tanıtılması anlamına gelmez. MSCI hizmetleri ve verileri MSCI veya bilgi sağlayıcılarının mülkiyetindedir ve 'olduğu gibi' ve garanti olmaksızın sağlanır. MSCI adları ve logoları MSCI'nin ticari markaları veya hizmet markalarıdır.

Not: Sıralamalar, Sabancı Holding'in Yatırımcı İlişkileri Emsal Grubu kapsamında gerçekleştirilen emsal analizi değerlendirmelerine dayanmaktadır.