

İnsan Kaynağımız İnsanlarla Geleceği Aydınlatmak

Enerji ve hareketin yarattığı bir doğa olayı olan kuzey ışıkları, Sabancı Holding'in dönüşüm gücünün merkezinde yer alan dinamik insan kaynağını yansıtıyor.

Sürekli öğrenme, liderlik çevikliği ve geleceğe hazır iş gücü programlarına yaptığımız yatırımlarla çalışanlarımızın uzmanlık, iş birliği ve girişimcilik yetkinlikleriyle dönüşüme yön vermelerini sağlıyoruz. Kuzey ışıklarının gökyüzünü aydınlatması gibi, yeteneklerimiz de geleceği aydınlatıyor.

İnsan Kaynağımız

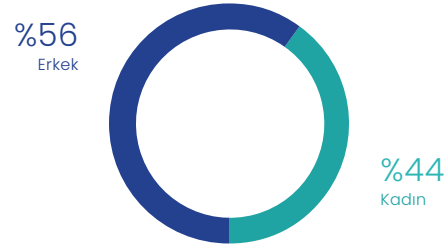
Sabancı Topluluğu, zengin çeşitliliğe sahip, yetkin ve geleceğe hazır insan kaynağından aldığı güçle geleceği şekillendiriyor.

Aralık 2024 itibarıyla Sabancı Topluluğu, alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere dünya genelinde 60 bini aşkın kişiye istihdam sağlıyor. Küresel liderlik hedefi doğrultusunda insan kaynağına yatırım yapmayı sürdüren Topluluk, çalışanlarını ortak hedefler etrafında birleştiren amaç odaklı ve yüksek performanslı bir kültür inşa ediyor. Tüm iş alanlarındaki dönüşümün hayata geçirilmesini sağlayan Sabancı Topluluğu çalışanları, sürdürülebilir büyümenin ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücünü oluşturuyor.

İşgücünün Cinsiyete Göre Dağılımı ✓



Yönetici Rollerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ✓



İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sabancı Topluluğu'nun üç yıllık insan kaynakları yol haritası, insan kaynakları stratejisini yönlendiren beş ana temel üzerine inşa edilmiştir. Bu temeller, Topluluk genelinde yetenekleri nasıl çektiğimizi, geliştirdiğimizi ve güçlendirdiğimizi tanımlarken; sürdürülebilirlik, inovasyon ve amaç odaklı dönüşüm alanlarındaki liderliğimizi de pekiştirmektedir.

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi

**1**

En İyi Yeteneği
Kazandırma ve
Elde Tutma

**2**

Hızlı, Esnek ve
Çevik Hareket Eden
Organizasyonlar
Oluşturma

**3**

Amaç Odaklı Yüksek
Performans
Kültürü Yaratma

**4**

Ekipleri
Güçlendiren
Liderlik Anlayışı
Geliştirme

**5**

Sürdürülebilir Yaşam
için İnsan Odağını
Güçlendirme

İnsan Kaynakları Stratejimiz

1. EN İYİ YETENEĞİ KAZANDIRMA VE ELDE TUTMA

Bu hedefin odağında, insan kaynakları stratejisini küresel trendlerle uyumlu hale getirerek; en iyi yeteneklerin beklenti ve ihtiyaçlarına hitap eden uygulamalar geliştirerek onları kazandırmak ve Topluluk bünyesinde kalmalarını sağlamak yer almaktadır.

İşveren Markası ve Kültürel Dönüşüm

2024 yılında, geleneksel işveren markası anlayışının ötesine geçerek, değerlerimizi; tüm çalışanlarla temas noktalarında somut hale getiren bütüncül bir dönüşüm sürecine girdik. Bu dönüşümü pekiştirmek amacıyla, mevcut ve potansiyel küresel çalışanlar arasında Sabancı işveren markasını güçlendirmek üzere İşveren Markası Projesi'ni başlattık.

Yapılan araştırmalar ve analizler doğrultusunda, "Sabancı ile Başlar" İşveren Değer Önerisi geliştirildi. "Sabancı ile Başlar" girişimi, İşveren Değer Önerisini amacımız ve bağlılık, tutku, özgünlük, cesaret ve sürekli gelişim gibi temel değerlerimizle uyumlu hale getirerek yeni bir dönemi başlattı.

Bu değerler; işe alım kampanyaları, uyum süreçleri, liderlik iletişimi ve sosyal inisiyatifler aracılığıyla günlük uygulamalara entegre edilerek yaşayan bir deneyime

dönüştü. 2024 yılında başlatılan kapsamlı bir aktivasyon süreci, önümüzdeki yıl da devam edecek.

"Sabancı ile Başlar" bir girişimden öteye geçerek kültürel bir harekete dönüştü. Farklı yetenek segmentlerini ortak bir amaç etrafında birleştirerek değerlerimizi ve misyonumuzu pekiştirdi. Bu yaklaşım, iç kültürü, dış algıyı ve liderlik davranışlarını şekillendirdi. Önümüzdeki dönemde bu etkiyi dijital etkileşim ve gerçek zamanlı geri bildirimle daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz.

Küresel Bir İşveren Olarak Tanınma

Çabalarımız küresel ölçekte takdir gördü. 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.

Amaç Odaklı Yetenek Ekosistemi

Yerel ve küresel yetenekler için farklılaştırılmış işe alım stratejileri geliştirdik. Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı ile üçüncü ve dördüncü sınıf lisans öğrencilerine üç aylık gerçek iş projelerinde yer alabilecekleri bir deneyim fırsatı sunduk. 2024 yılında programa 24 öğrenci katıldı ve katılımcıların %50'si kadınlardan oluştu.

SEED Dijital Genç Yetenek Programı, 0-3 yıl deneyimli dijital alanda yetkin profesyonelleri çekmek amacıyla yeniden tasarlandı ve 12.670 başvuru alındı. Katılımcılar,

dijital yetkinlik gelişimi, iş birliği ve liderlik gelişimine olan bağlılığımızı yansıtan beceri geliştirme yolculuklarına 2025 yılında başlayacak.

İşe alımların ötesinde, geçmişte stajyer, trainee, genç yetenek programı katılımcıları olmuş çalışanlarımız için kapsayıcı bir topluluk olan Sabancı Alumni Network hayata geçirdik. Bu ağ, marka elçileri, potansiyel yeniden işe alım adayları, işbirlikçiler ve inovasyon ortaklarından oluşan canlı bir ekosistem haline geldi. 2025 yılında, bu platformu tüm eski çalışanlarımızın katılımına açmayı planlıyoruz. Dijital kaynak kullanımlarını sadeleştirerek ve işveren markamızın erişimini güçlendirerek küresel yetenek havuzumuzu genişlettik. Bu sayede, yalnızca işe alıma odaklanan geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak, çalışan yaşam döngüsünün tamamını kapsayan veamaca bağlı bir yetenek ekosistemine geçiş yaptık.

İş Birliği ve İnovasyon için Köprüler Kurmak

2024 yılında, çalışan bağlılığı ve yeteneği elde tutma konusundaki ekosistem yaklaşımımızı güçlendirdik. Ortak öğrenmeyi, yetenek akışını ve işlevler arası iş birliğini teşvik etmek için Topluluk şirketleri arasında yeni köprüler kurduk. Sabancı Minds, HR Minds ve Digital Minds gibi topluluk tabanlı platformlar aracılığıyla çalışanları bir araya getirerek ortak deneyimler geliştirmelerini, fikir alışverişinde bulunmalarını ve Topluluk genelinde daha derin bir sosyal sermaye oluşturmalarını sağladık.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Çevik metodolojiyle çalışan bir iş geliştirme platformu olan **X-TEAMS**, Topluluğun stratejileriyle uyumlu potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Platformun lansmanından bu yana, şirketler arası ve disiplinler arası çalışanlardan oluşan yaklaşık 500 kişilik dokuz ekip, 60'tan fazla projeyi hayata geçirdi.

İç kültürümüzü daha da canlandırmak amacıyla, iç girişimcilik platformumuz **Sabancı ARF**'i geliştirdik. Program, çalışanlarımıza yeni fikirlerini sunma, çevik ekipler oluşturma ve kurumsal yapıdan kopmadan finansman ya da kuluçka desteği alma fırsatı sunuyor. Ekosistem düşüncesini, çalışan öncülüğündeki inovasyonu ve amaç odaklı katılımı bütünleştirerek, kariyer hareketliliğinin anlamını genişlettik ve Sabancı ekosistemi içinde uzun vadeli büyüme ve etki için yeni yollar oluşturduk.

2. HIZLI, ESNEK VE ÇEVİK HAREKET EDEN ORGANİZASYONLAR OLUŞTURMA

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

Organizasyonel Çeviklik ve Stratejik Rol Uyum

2024 yılında, **Kritik Roller Projesi** kapsamında, stratejik önceliklerimizle uyumlu nesnel bir çerçeve kullanarak "kritik roller" tanımladık. Bu yaklaşım, ücretlendirme ve yetenek yönetiminde daha etkili segmentasyon yapılmasını sağlarken; çalışanların elde tutulması ve yedekleme planlaması çalışmalarını da destekledi.

Proje kapsamında, Holding'in Topluluk şirketleriyle olan rolünü de netleştirdik. Holding, stratejik uyum, yetkinlik gelişimi ve ekosistem liderliğine odaklanırken; Topluluk şirketlerine kendi sektörlerinde liderlik yapabilmeleri için daha fazla operasyonel bağımsızlık ve çeviklik kazandırıldı.

Esnek Yapılanma ve Geleceğe Hazır İş Gücü

Dayanıklılığımızı ve uyum kabiliyetimizi artırmak amacıyla dijital araçlar ve esnek çalışma modelleri sunduk. Yıl boyunca, doğru yetkinliklerin; doğru zamanda, doğru yerde konumlandırılmasını sağlamak için rolleri, ekipleri ve organizasyonel yapıları sürekli olarak gözden geçirdik ve yeniden düzenledik.

Daha dinamik çalışma modellerini benimseyerek çalışanlarımızın ne zaman, nerede ve nasıl daha verimli çalışabileceklerini kendilerinin belirlemelerine imkân tanıdık. Bu yaklaşım, güvene dayalı, bireysel inisiyatif almayı teşvik eden ve verimlilik odaklı bir kültür pekiştirdi.

Üretken Yapay Zekâ Becerilerinin Geliştirilmesi ve İnovasyon

Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle, Topluluk genelinde çalışan veri analistleri ve veri mühendislerine yönelik kapsamlı bir Üretken **Yapay Zekâ (GenAI) Programı** başlattık. Program, teknik becerilerin yanı sıra yapay zekânın etik ve gerçek dünyadaki uygulamalarına odaklanan bir anlayışla tasarlandı. Standart bir teknik eğitim sunmak yerine, katılımcıları belirsizlik ortamında güvenle ilerleyebilmeleri için merak, ortak yaratım ve stratejik düşünme odaklı bir bakış açısını benimsemeye davet ettik.

Katılımcılar, GenAI projeleri tasarlayıp uygulama, iş ihtiyaçlarına özel modelleri uyarlama, operasyonları optimize etme ve iç inovasyonu yönlendirme becerileri kazandılar. 2024 yılında, 19 çalışan programı başarıyla tamamladı ve fiili organizasyonel ihtiyaçlara çözüm sunan sekiz adet MVP (minimum uygulanabilir ürün) geliştirdi.

Bu uygulamalı ve etki odaklı girişim, geleceğe hazır iş gücü oluşturma konusundaki kararlılığımızı yansıtıyor. Amacımız, sadece yeni teknolojileri anlamak değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızı güçlendirerek bu araçları şekillendirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olmak ve böylece uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmak.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Fonksiyonlar Arası Mobilité ve Kariyer Gelişimi

2024 yılında, yapılandırılmış yetenek değerlendirme süreçleri ve esnek proje atamalarıyla fonksiyonlar arası iş birliğini derinleştirdik. Ekosistem bakış açısıyla ilerleyerek, sabit roller ve hiyerarşilerin ötesine geçip, yetkinlik, etki ve potansiyeli merkeze alan daha dinamik bir yetenek dolaşımı hedefledik.

Topluluk şirketlerimizin çeşitliliği ve ölçeğinden faydalanarak şirketler arası geçiş ve sektörler arası mobilitéyi destekledik. Çalışanlarımızı hem kendi şirketlerinde hem de Sabancı ekosisteminin daha geniş fırsatları içinde gelişmeleri için teşvik ettik.

Yapılandırılmış yedekleme planlaması yoluyla, bireylerin potansiyellerini Topluluk genelindeki stratejik işgücü ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirdik ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yetenekleri haritalandırdık. Böylece, kariyer gelişimini doğrusal bir yol olmaktan çıkarıp daha uyarlanabilir ve amaç odaklı bir yolculuğa dönüştürdük. Mobilité, artık terfi etmekten çok; farklı roller, projeler ve işler arasında amaç odaklı hareket etmek anlamına geliyor.

3. AMAÇ ODAKLI YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ YARATMA

Bu hedefle, amaca ve yüksek performansa odaklı bir kültürün desteklenmesi, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham verici ortak bir hedef doğrultusunda motive olması ve hep birlikte sürdürülebilir sonuçlara ulaşması amaçlanmaktadır.

Ortak Amaç ve Kültürel Hareketlilik

‘Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz’ amacımız, tüm stratejilerimize yön verdi ve CEO Sohbetleri, Yönetim Toplantıları ve çalışan buluşmaları aracılığıyla Topluluk genelinde yaygınlaştırıldı.

Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında, “Koşmaya Değer” sloganıyla 1.000’den fazla çalışanımızla İstanbul Maratonu’na katıldık ve en fazla bağış yapan holdingler arasında yer aldık.

15. Altın Yaka Ödüllerinde “Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim”, “İnovasyon”, “Ölçeklenebilir Müşteri Deneyimi”, “Sürdürülebilirlik” ve “Yeni Neslin Sabancı’sı” kategorilerinde üstün başarılı projeler ödüllendirildi.

İnsan Kaynağını Güçlendirmek

Sabancı Topluluğu’nda insan kaynaklarının gelişimi, organizasyonel stratejimizin temel taşlarından birini oluşturuyor. Çalışanlarımızın potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlayan, sürekli öğrenme ve mesleki gelişimi teşvik eden bir kültürü desteklemeye kararlıyız. 2024 yılında, eğitim ve gelişim programlarına önemli yatırımlar gerçekleştirdik. Bu yatırımlar, iş gücümüzün yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye olan bağlılığımızı yansıtıyor. Kapsamlı eğitim girişimleri ve sağlam bir kariyer yönetimi çerçevesi ile yetenekleri geliştirmeyi, yüksek performansı ödüllendirmeyi ve rol veya statüye bakılmaksızın her çalışanın Topluluk içinde büyüme ve ilerleme fırsatlarına sahip olmasını sağlamayı hedefliyoruz.

Çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve yüksek performansı ödüllendirerek çalışan bağlılığını artırmak, yetenek ve kariyer yönetimi yaklaşımımızın temel unsurlarını oluşturuyor. Bu bağlamda, kariyer yönetimi süreçleri aracılığıyla çalışanları kariyer yolculuklarında destekliyor ve Topluluk içinde farklı alanlarda veya daha üst pozisyonlarda yer almalarını kolaylaştırıyoruz. Şirket, birim, mavi yaka, beyaz yaka veya alt işveren statüsüne bakılmaksızın, Topluluk içindeki tüm çalışanların gelişimine odaklanıyoruz.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

1,7 milyon saat ✓

Çalışanlara Verilen
Toplam Eğitim

32 saat ✓

Çalışan başına
Ortalama Eğitim

408 milyon TL ✓

Toplam Eğitim Yatırımı

Gelecek Odaklı Öğrenme ve Gelişim Stratejisi

2024 yılında, "Sabancı ile Başlar" girişimini takiben, kapsayıcı, zenginleştirici ve sürdürülebilir bir öğrenme kültürünü teşvik etmeyi amaçlayan gelecek odaklı bir öğrenme ve gelişim stratejisi hayata geçirdik. Bu yaklaşımımız, bilgiyi birlikte öğrenen, paylaştan ve üzerine inşa eden bir "öğrenen ve öğretenden organizasyon" olma hedefimizi yansıttırıyor.

İşe alımdan alumni katılımına kadar çalışan yaşam döngüsünün her aşaması, duygusal bağ kurmaya ve tutarlılık sağlamaya yönelik şekilde tasarlandı.

Strateji aynı zamanda şu alanlara odaklanıyor:

- Katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerini ve kendi gelişim yolculuklarını şekillendirmelerini esas alan sürdürülebilir gelişim programları tasarlamak
- Topluluğun öğrenme deneyimlerini interaktif ve yenilikçi formatlarla zenginleştirmek
- Öğrenme ve gelişim fırsatlarının, hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında etkili bir şekilde iletişimini sağlamak

Bu yaklaşım sayesinde bireylerin amaç doğrultusunda gelişmelerini, inisiyatif almalarını, birbirlerini desteklemelerini; bugün ve gelecekte sürdürülebilir bir etki yaratmalarını sağlıyoruz.

Toplam Eğitim Saati⁵⁹ ✓

2020

1 milyon

2021

1,5 milyon

2022

1,6 milyon

2023

1,6 milyon

2024

1,7 milyon

5.713 saat ✓

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Eğitimi

88.304 saat

Taşeronlara Sağlanan Eğitim⁶⁰

45.490 saat ✓

Sürdürülebilirlik ve Çevre Eğitimi

35.593 saat ✓

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi

15.844 saat ✓

Etik Eğitimi

⁵⁹ İSG eğitimleri dahil değildir.

⁶⁰ Brisa, Kordsa ve Enerjisa Üretim'i kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Amaç Odaklı Performans Kültürü

Hedefler ve Kilit Sonuçlar (OKRs – Objectives and Key Results) ile Temel Performans Göstergeleri (KPIs – Key Performance Indicators) temelli şeffaf, çevik ve katılımcı bir performans sistemi; düzenli geri bildirim kültürünü güçlendirirken çalışan gelişimini desteklemektedir. 2024 yılında, Topluluk genelinde çalışanların %100'üne performans değerlendirmesi uygulandı. Sayısal ölçütlerin ötesine geçerek, çalışanlarla liderler arasında gerçekleşen kariyer sohbetlerine ve hedef belirleme görüşmelerine güçlü bir şekilde odaklandık. Bu diyaloglar; uzlaşma, öz değerlendirme ve öz hedefler için anlamlı temas anları yarattı. Performans süreci, düzenli kontrol görüşmeleri, gelişim odaklı geri bildirim oturumları ve ilerlemeyi takip etmek ve katkıları görünür kılmak için yapılandırılmış araçları kapsayacak şekilde genişletildi.

Bu uygulamalar sayesinde, değerlendirme odaklı bir yapıdan çalışanları güçlendirmeye yönelik bir sisteme geçiş sağladık. Her çalışanın sesini duyurabildiği, yönünü belirleyebildiği ve gelişim yolculuğunu sürdürebildiği, amaç odaklı bir performans kültürü inşa ettik.

Kurum İçi Mobilite ve Kariyer Fırsatları

Sabancı Kariyer Portalı üzerinden pozisyon duyuru, başvuru ve aday gösterme süreçlerini sürdürdük. Çalışanlarımıza farklı şirketlerde, sektörlerde ve roller

arasında deneyim kazanabilecekleri olanaklar sunduk. 2024 yılında, Topluluk bünyesinde açılan pozisyonların 77'si iç adaylarla doldurulurken, toplam 11.964 yeni çalışan Topluluğa katıldı.

Ücretlendirme – Toplam Ödül Yaklaşımı

Performans yönetimine ek olarak, emsal gruplar ve sektör uygulamalarıyla uyumlu çeşitli yan haklar, takdir

ve destekleyici uygulamalar sunuyoruz. Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı, önem düzeyi, gerektirdiği yetkinlikler, sorumluluk seviyesi ve profesyonel deneyimine göre belirlenmekte olup her yıl gözden geçiriliyor. Her Sabancı Topluluğu şirketi, pozisyonun statüsüne ve bireysel beklentilere göre uyarlanmış farklı içerik ve esneklik düzeylerine sahip yan hak uygulamaları sunuyor.

Ücretlendirme – Toplam Ödül Modeli



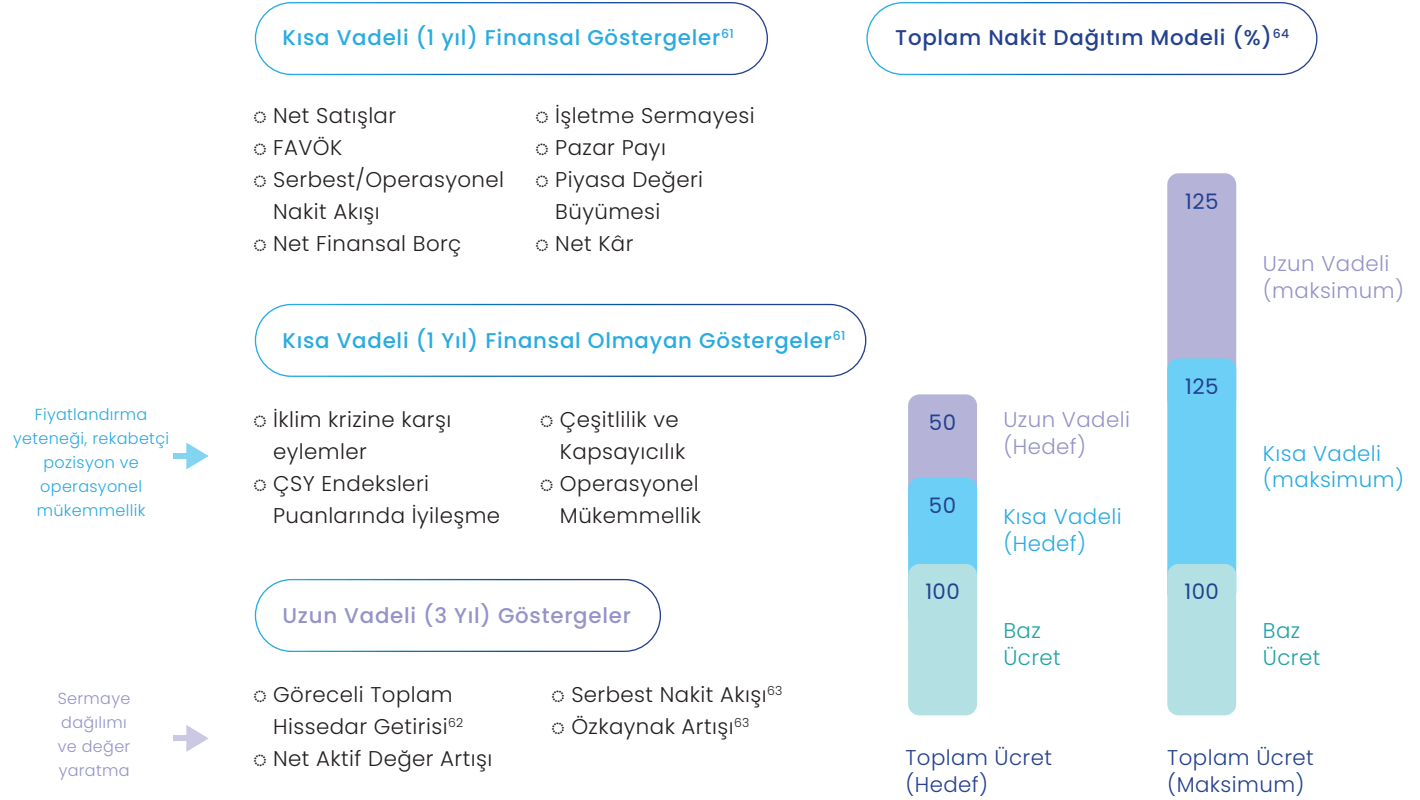
İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sürdürülebilir Değer Yatırımına Bağlı Teşvik Planları

Performansın stratejik hedeflerle uyumlandırılması ve sürdürülebilir değer yaratımının desteklenmesi amacıyla Kısa Vadeli Teşvik (STI – Short Term Incentive) ve Uzun Vadeli Teşvik (LTI – Long Term Incentive) programları uyguluyoruz. STI programı, çalışanların finansal ve finansal olmayan temel hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmalarını sağlıyor. LTI programı ise tanımlı bir üst yönetim grubuna yönelik tasarlanmış olup, uzun vadeli değer yaratımını teşvik ediyor, hissedar beklentileri ile uyumu güçlendiriyor ve sürdürülebilir performans ile istikrarı ödüllendirmeyi amaçlıyor.

Yönetim Kurulu, üst yönetim ekibi için belirlenen uzun vadeli temel performans göstergelerini her yıl gözden geçiriyor ve belirliyor. Uzun vadeli prim sistemi ardışık üç yıllık bir performans dönemini kapsıyor ve prim ödemesi ilgili performans döneminin sonunda yapılıyor. Kısa ve uzun vadeli prim sistemleri için prim ödemelerinin iptali ve geri alınmasına (Malus & Clawback) ilişkin çerçeve tanımlanmış olup, bu çerçeve kısa ve uzun vadeli prim sisteminden yararlanan tüm Yürütme Kurulu Üyeleri (Holding CEO'su, Grup Başkanları ve Stratejik İş Kolu Başkanları) ve Topluluk şirketleri CEO'larına uygulanıyor.

Değişken ücret sistemleri için 2024 yılında baz alınan Temel Performans Göstergeleri aşağıdaki gibidir:



⁶¹ Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

⁶² Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

⁶³ Borsaya kote olmayan şirketler için

⁶⁴ Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir. Bu oranlar yalnızca örnek amaçlıdır ve hedef performans ile maksimum performans arasındaki kazanç değişimini göstermektedir.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Rekabetçi Ücretlendirme ile Dayanıklılık

2024 yılında, Topluluk makroekonomik göstergeler ve piyasa koşulları doğrultusunda çalışan refahını korumak amacıyla ara dönem maaş artışı uyguladı. Sabancı Holding, aynı zamanda Topluluk şirketleri genelinde yapılandırılmış ücret kıyaslamaları uygulayarak ücretlendirmede adaleti de gözetti. Ücretlendirme stratejilerimiz, kurum içi eşitliği ve piyasa rekabet gücünü ön plana taşıırken, çalışanlarımızın tüm yaşam evrelerindeki ihtiyaç çeşitliliğine hitap eden esnek yan haklar da sunmaktadır.

Ücretlendirmede Cinsiyet Eşitliği ile Eşit Ücretin Sağlanması

Cinsiyet eşitliği, Sabancı Topluluğu'nun ücretlendirme modelini tanımlayan temel kriterlerden biridir.

Topluluğumuzda kadın ve erkek çalışanlar eşit ücret almaktadır; kadın-erkek ücret oranı 1,0'dır.

Sabancı Topluluğu, cinsiyete dayalı ham ücret farkına tolerans göstermez ve tüm seviyelerdeki çalışanlar için eşit işe eşit ücret uygulamasını yıllık olarak izler. Eşitsizlik tespit edilmesi durumunda, şirketler iki yıl içinde potansiyel maaş ayarlamaları da dahil olmak üzere düzeltici yol haritaları uygulamak zorundadır.

4. EKİPLERİ GÜÇLENDİREN LİDERLİK ANLAYIŞI GELİŞTİRME

Bu temel hedefle, Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda, ekipleri ve paydaşları ustalıkla yönetebilecek liderler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik Modelinde Dönüşüm

2024 yılında **Sabancı Liderlik Modeli'ni**, katılımcı ve kapsayıcı bir süreçle yeniledik. Yeni model, büyümeyi yönlendiren, dönüşümü mümkün kılan, organizasyon genelinde bağlantıları güçlendiren geleceğe hazır ekosistem liderlerin gelişimine odaklanıyor. Bu dönüşümle birlikte liderlik anlayışı, sadece ekip yönetimiyle sınırlı kalmayıp; iş birliği, yenilikçilik ve ekosistem bakış açısına öncelik veren bir yapıya evriliyor. Bu değişen vizyonu yansıtmak ve Topluluğun uzun vadeli stratejisiyle uyumu sağlamak için yedekleme planlaması ve liderlik değerlendirme süreçleri güncellendi.

Yöneticilere Yönelik Eğitim

2024 yılında, yapay zekanın endüstrileri, ekipleri ve karar alma süreçlerini nasıl yeniden şekillendirebileceğine dair hem teknik anlayış hem de stratejik düşünme becerileri geliştirmek amacıyla **Generative AI (Üretici Yapay Zekâ) Liderlik Programları** tasarladık. Liderlerin bireysel ihtiyaçlarına göre kendi öğrenme yolculuklarını şekillendirebilmeleri için özelleştirilmiş bir GenAI eğitim kataloğu oluşturuldu.

Ayrıca, dijital merakı yüksek ve dönüşüm odaklı liderlerden oluşan iki yeni fonksiyonlar arası topluluk olan **"Sabancı Minds"** ve **"Digital Minds"** hayata geçirildi. Bu topluluklar, GenAI bakış açısını hem iş stratejimize hem de insan kaynakları liderlik modelimize entegre eden öğrenme hızlandırıcıları ve inovasyon kuluçka merkezleri işlevi gördü.

Yapay zekâ ile insan gelişimini bir araya getiren bu yaklaşım, liderlerimizin değişimi yalnızca yönetmelerini değil; içgörü, empati ve etkiyle yönlendirmelerini sağlayan bir liderlik anlayışını pekiştirdi.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Liderlik Gelişim Programları

TP-X

Topluluğa yeni katılan, kariyerinin başındaki yüksek potansiyelli bireylere destek sağlar.

 1,5 yıl  25

X-POSURE

Orta kademe liderlerin potansiyellerini geliştirir.

 1,5 yıl  23

TP-X MEZUNLARINA YÖNELİK PROGRAM

Dünyanın önde gelen üniversiteleri tarafından verilen liderlik geliştirme sertifika programları yoluyla TP-X mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.

 1,5 yıl  7

X-POSURE MEZUNLARINA YÖNELİK PROGRAM

Columbia Business School'un İşletme Programı aracılığıyla X-POSURE mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.

 1,5 yıl  5

SABANCI DÖNÜŞÜM EKİBİ (SATT) PROGRAMI

Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, "Değer Yaratma" temasıyla 8-11 Ekim tarihleri arasında düzenlenen ve bir günlük Londra gezisi içeren bu programda değer yaratımı, stratejik yatırım fırsatları ve dönüşüm alanlarında birlikte etkileşimde bulunmuştur.

 Yılda 4 kez  32

İK YOLCULUĞU

Küresel bakış açılarını ve yöntemlerini bir araya getiren program, Topluluk bünyesindeki İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamaktadır.

 1 yıl  24

X-CELERATE

CXO liderlerinin dönüşümünü destekler ve küresel liderlik perspektiflerini derinleştirir.

 1,5 yıl  22 kişiden oluşan 2 grup

SABANCI MINDS

Sabancı Topluluğu Üst Yönetimi, hızla değişen dünyada etki yaratmaya yönelik liderlik yaklaşımlarını paylaşmak üzere yılda bir kez bir araya gelir.

 Yılda bir kez  ~200

 Süre

 Katılımcı Sayısı

İnsan Kaynakları Stratejimiz

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM İÇİN İNSAN ODAĞINI GÜÇLENDİRME

Bu temel hedef, sürdürülebilir yaşam tarzlarını teşvik etmek için insan odaklı bir yaklaşım benimsemeyi ve genel refah ve esenlik için kişisel etkileşimleri ve sürekli öğrenmeyi önceliklendiren bağlantılar kurmayı amaçlamaktadır.

Amaca Uyumlu Çalışan Deneyimi

2024 yılında, çalışan refahı, bağlılığı, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik konularında derin ve insan odaklı bir bakış açısıyla yaklaşarak “önce insan” kültürümüzü güçlendirmeye devam ettik.

Sabancı Topluluğu'nda çalışan bağlılığı ve memnuniyeti temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Uzun vadeli başarının, gelişen bir iş gücüyle mümkün olduğunu bilerek; çalışan deneyimini dinlemeye, ölçmeye ve geliştirmeye yönelik veriye dayalı bir yaklaşımı sürdürüyoruz. Çalışan deneyimini bağlılığın temeline konumlandırarak; insanların duyulduğunu, değer verildiğini ve anlamlı katkılar yapmaya yetkili olduklarını hissettikleri bir çalışma kültürünü pekiştiriyoruz.

2024 yılında gerçekleştirilen en güncel Çalışan Bağlılığı Anketi, çalışanların duygu durumu, kurum kültürü ve gelişim alanlarına ilişkin önemli içgörüler sağladı. Anket verileri yalnızca toplanmakla kalmadı, sistematik olarak analiz edildi, aksiyon planlarına dönüştürüldü ve bu planlar düzenli olarak takip edilip geliştirildi. Çalışanlar, bağlılık sonuçları, planlanan girişimler ve daha bağlı ve katılımcı bir iş gücü oluşturmaya yönelik liderlik taahhütleri hakkında bilgilendirildi.

Gelişimi ölçmeye, geri bildirimlere yanıt vermeye ve yüksek performanslı, insan merkezli bir iş yeri oluşturmak için sürekli gelişmeye kararlıyız.

Sürdürülebilirlik Akademisi

2024 yılında çalışanlarımıza; çevresel ve sosyal etki, yönetim farkındalığı ve sürdürülebilir liderlik gibi konularda kapsamlı ve yapılandırılmış eğitimler sunmak amacıyla Sürdürülebilirlik Akademisi'ni hayata geçirdik. Bu akademi, sürdürülebilirlik odaklı bakış açısını geliştirmeyi ve düşünce yapısında dönüşüm sağlamayı hedefliyor.

Akademinin kuruluşu, Sabancı Topluluğu genelinde ÇSY yetkinliklerini iş süreçlerine dahil etme yolculuğumuzda

önemli bir dönüm noktası oldu. Akademi sadece bir eğitim girişimi olmanın ötesinde, sürdürülebilirlik düşünce yapısını besleyen temel bir platform işlevi görüyor. Her bir çalışanın düşünme, karar alma ve liderlik yapma biçimlerine çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerini entegre etmesini sağlayarak, uzun vadeli sürdürülebilir etki yaratma konusundaki kararlılığımızı güçlendiriyor.

Sabancı Life ve İşyeri Esenliği

Sürdürülebilir ve anlam dolu yaşam tarzlarını daha fazla teşvik etmek amacıyla, 21.500'den fazla çalışana; alışveriş, eğitim ve sağlık gibi alanlarda 42 özel avantaj sunan kurumsal sadakat platformu “**Sabancı Life**”ı hayata geçirdik. Bu girişim, çalışanlarımızın ekosistem genelinde aidiyet ve takdir duygularını derinleştirdi.

2024 yılında iyi yaşam stratejimiz; ruh sağlığı kaynaklarının güçlendirilmesi, esnek çalışma modelleri ve iş-özel yaşam dengesini destekleyen politika iyileştirmelerini de kapsayacak şekilde genişletildi. Bu programlar, duygusal dayanıklılıktan ergonomik güvenliğe kadar çalışan ihtiyaçlarının tüm yelpazesine hitap ederek herkesin görüldüğünü, güvende olduğunu ve desteklendiğini hissetmesini sağlamayı hedefledi.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Önce İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarımız, ilgili mevzuat, Topluluk standartları ve küresel iyi uygulamalarla tam uyum içinde yürütülmeye devam etti. Riskleri proaktif biçimde değerlendirmek ve azaltmak amacıyla eğitimler, sürekli takip ve açık iletişim kanalları aracılığıyla önleyici yaklaşımlar geliştirildi.

“Önce İş Sağlığı ve Güvenliği” ilkemizle, en değerli varlığımızın insan kaynağımız olduğuna inancımızı bir kez daha vurguladık. Yasal uyum ve mükemmeliyet sorumluluğumuzu sadece çalışanlarımızla sınırlı kalmayıp, tüm paydaşlarımızı da kapsayacak şekilde genişlettik.

İnsan Odaklı Politikalar

İnsan Kaynakları politikalarımız adalet, kapsayıcılık ve şeffaflık ilkelerine dayanıyor. 2024 yılında, açık iletişim, kapsayıcı yan haklar ve iş gücümüzün farklılık gösteren ihtiyaçlarına göre tasarlanmış gelişim fırsatlarına öncelik vererek insan odaklı kültürümüzü güçlendirmeye devam ettik.

Topluluk şirketlerinin tümüne, sanayi ilişkileri ve iş hukuku alanındaki potansiyel risklere ilişkin düzenli ve veriye dayalı bilgilendirmeler yapıldı. Gelişen çalışma modellerini desteklemek amacıyla mevzuata uygun esnek çalışma uygulamaları devreye alındı. Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık yapma haklarına tam anlamıyla saygı gösterildi. Sendikal örgütlenme süreçlerinde tarafsızlık ilkemizi sürdürdük. İşçi ve işveren sendikalarıyla yürütülen yapıcı iş birlikleri, iş barışının korunmasına katkı sağladı. Sabancı Topluluğu mavi yakalı çalışanlarının 85'i bir sendikaya üyedir.

TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu lideri olarak, iş hukuku uyumu, istihdam teşvikleri, güvenli esnek çalışma düzenlemeleri ve geleceğin işleri gibi konularda kamu politikalarının şekillendirilmesine katkı sağladık. TÜSİAD'ın görüş oluşturma süreçlerine aktif olarak katıldık ve Türkiye'nin değişen iş gücü gündemine yönelik araştırma girişimlerini destekledik.

ÇSY İlkelerini Çalışan Deneyimine Entegre Etmek

2024 yılında, iş gücü stratejimize Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkelerini daha güçlü şekilde entegre etmeye yönelik önemli adımlar attık. Esnek çalışma modelleri; kapsamı genişletilen ebeveyn izni, daha geniş sağlık sigortası kapsamı ve yaşam döngüsünün her aşamasındaki çalışanlara hitap eden kapsayıcı yan hak yapıları ile desteklendi.

Organizasyonumuzun tüm kademelerinde eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerine bağlı uygulamalarımızı sürdürmeye kararlıyız. İşe alım ve terfi süreçlerimiz, özellikle STEM* ve gelir getirici rollerde, önyargıyı azaltacak ve cinsiyet eşitliğini güçlendirecek şekilde kurgulandı. Topluluk genelindeki bütün seviyelerde toplumsal cinsiyet temsili izlenmeye ve şeffaf biçimde raporlanmaya devam edildi. Bu uygulamalar, eşitlik ve çeşitliliğe olan uzun vadeli bağlılığımızı pekiştirmektedir.

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Dünya genelinde alt işveren çalışanları dahil olmak üzere toplam 60 bini aşkın çalışandan oluşan iş gücümüz Sabancı Topluluğu, çeşitliliği yüksek ve yetkin insan kaynağının gücünü kullanarak küresel bir lider olmaya kararlıdır. Vizyonumuz, insan haklarına duyduğumuz derin saygıya ve fırsat eşitliğine olan bağlılığımıza dayanıyor ve bu sayede daha kapsayıcı ve dayanıklı bir geleceği güvenle inşa etmemizi sağlıyor.

[Sorumlu Yatırım Politikamız](#) ve Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) Düzenlememiz kapsamında, yatırımlarımız, insan hakları uygulamalarımız ve DEI girişimlerimiz genelde sorumlu davranışa yönelik yaklaşımımızı ve net duruşumuzu ortaya koyan güçlü yönetim araçları oluşturduk.

Sabancı Topluluğu olarak, farklı bakış açıları, geçmişler ve deneyimlerle zenginleşen bir iş gücünün kültürümüzü güçlendirdiğine, inovasyonu teşvik ettiğine ve sürdürülebilir büyümeyi desteklediğine inanıyoruz. DEI, yalnızca bir niyet beyanı değil, politikalarımıza ve günlük uygulamalarımıza yerleşmiş bir ilkedir. Irk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik durumu veya diğer kimlik boyutlarından bağımsız olarak, her bireyin değer gördüğü, saygı duyulduğu ve güçlendirildiği bir çalışma ortamı oluşturmakta kararlıyız.

Kapsayıcı ve destekleyici bir ortamı aktif olarak teşvik etmek amacıyla bilinçsiz önyargı eğitimleri, kapsayıcı işe alım ve terfi uygulamaları, çalışan grupları ve mentorluk girişimleri gibi hedef odaklı programları hayata geçiriyoruz.

2024 yılında tüm çalışanlarımıza toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi verdik. Eğitim; toplumsal cinsiyet normları, önyargılar, ayrımcılık, cinsel taciz, kapsayıcı dil kullanımı ve bilinçsiz önyargılar gibi temel başlıkları kapsadı.

Ayrıca, kapsayıcılığın en üst kademedan başladığının da bilincindeyiz. Bu kapsamda, Sabancı Holding, [Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası](#) benimsemiştir. Bu politika; farklı geçmişlere, deneyimlere ve niteliklere sahip profesyonellerin aday gösterilme sürecine dahil edilmesini teşvik ederek Yönetim Kurulu'nun etkinliğini artırmayı ve kurumsal performansı iyileştirmeyi hedeflemektedir. Politika; yaş, milliyet, cinsiyet kimliği, etnik köken, dil, engellilik, kültürel geçmiş ve mesleki deneyim açısından çeşitliliği önceliklendirir. 31 Aralık 2024 itibarıyla Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun %44'ü kadın üyelerden oluşmaktadır ve bu oran, kadınların en az %30 oranında temsil edilmesi hedefimizin oldukça üzerindedir.

DEI taahhütlerimiz günlük uygulamalara da yansıyor. Tüm çalışanların cinsiyete bakılmaksızın bakım sorumluluklarını aktif olarak üstlenmelerini destekliyor, doğum izni sonrası işe dönüş yapan kadın çalışanlarımızın entegrasyon süreçlerini kolaylaştırıyoruz. Bu çabalarımız, yalnızca doğru olanı yapma irademizi değil, aynı zamanda karmaşık ve birbirine bağlı bir dünyada sürdürülebilir değer yaratımı için kapsayıcı bir çalışma ortamının gerekliliğine olan inancımızı da ortaya koyuyor.

Doğum/Ebeveynlik izni (2024)

	Kadın	Erkek
Doğum/ebeveynlik izni verilen çalışanlar	892 ✓	1.658 ✓
Doğum/ebeveynlik izninden sonra işe dönen çalışanlar	873 ✓	1.650

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Sabancı Topluluğu'nda çalışanlarımızın 31'i, yöneticilerimizin ise %44'ü kadındır. Bu oranları daha da iyileştirmek ve herkes için eşit fırsatları sağlamak adına çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

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

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

Kadın Çalışanların Bilişim, Ar-Ge ve Gelir Getirici Rollerdeki Payı

%33 ✓

STEM Roller⁶⁵

%45 ✓

Gelir Getirici
Yönetici Roller⁶⁶

⁶⁵ Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik

⁶⁶ Gelir getirici roller, pozisyon boş kaldığında şirket için gelir kaybına neden olan rolleri ifade eder.

Sabancı Topluluğu, aşağıda belirtilen girişimler aracılığıyla toplumda kadınların temsili ve güçlendirilmesini teşvik etmeye öncülük ediyor:

Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)

WEPs'e imza atan şirketler arasında Sabancı Holding, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa ve Teknosa yer alıyor. Sabancı Holding, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa ve Teknosa, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ortaklığında kurulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Platformu'nun imzacılarından. Bu ilkeler, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini ve kadın çalışanların ekonomik olarak güçlendirilmesini desteklemektedir. Sabancı Holding, 2011 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri Bildirgesi'ni imzalayan ilk Türk şirketi olmuştur. Sabancı Holding, Kadının Güçlenmesi Bildirgesi'ni imzalayarak iş yerinde kadın-erkek eşitliği yaklaşımını benimsediğini ve desteklediğini beyan etmiş ve bu alanda birçok şirkete öncülük etmiştir.

İş'te Eşitlik Bildirgesi

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) bünyesinde toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadele amacıyla oluşturulan görev grubu altında, Türkiye'de işgücüne katılımda yaşanan cinsiyet uçurumunu kapatmak amacıyla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde

"İş'te Eşitlik Platformu" kurulmuştur. Platform, kadınların işgücüne katılımını artırmak, karar alma mekanizmalarında daha aktif yer almalarını sağlamak, eşit fırsat ve kaynaklardan yararlanmalarını temin etmek hedefleriyle çalışmalarını sürdürmektedir. Platform tarafından yayınlanan taahhüt bildirgesinde 11 madde yer almaktadır.

Geleceğini Kuran Genç Kadınlar

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

%30 Kulübü

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

İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık



İnsan Hakları ve Durum Tespiti Süreci'ne ilişkin daha fazla bilgi için lütfen [Sabancı Topluluğu Sorumlu Yatırım Politikası](#) ve [Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#)'na bakınız.

İNSAN HAKLARI

Sabancı Topluluğu olarak, faaliyetlerimiz ve değer zincirimiz genelinde insan haklarını desteklemeyi taahhüt ediyoruz. Uluslararası standartları benimsiyor ve standartlara uyumu Sorumlu Yatırım Politikamız, Sabancı Topluluğu Davranış Kuralları ve ilgili iç politikalarımızla güvence altına alıyoruz.

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

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

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

Hassas ve yerli toplulukların rızası olmaksızın yerlerinden edilmelerine veya haklarının ihlal edilmesine yol açan faaliyetlerin yanı sıra istismar, dolandırıcılık, rüşvet ve yolsuzluk içeren faaliyetler de yasaklanmıştır.

2024 yılında, birçok Sabancı Topluluğu şirketi, **Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri ve OECD Rehberleri** gibi uluslararası standartlara uyum sağlayarak **insan hakları durum tespiti süreçlerini** önemli ölçüde ilerletmiştir.

Enerjisa Üretim, İnsan Hakları Politikasını güncelledi ve İnsan Hakları Standartları Operasyonel Prosedürlerini içeren **Kurumsal İnsan Hakları Yönetim Sistemi**'ni oluşturdu. Şirket, Sürdürülebilirlik, Hukuk ve Uyum, İnsan ve Kültür, İç Denetim ve Satın Alma gibi departmanların yer aldığı **çapraz fonksiyonlu bir görev gücü** aracılığıyla **İnsan Hakları Durum Tespiti** (HRDD) sürecini başlattı. Bir **insan hakları risk envanteri** oluşturdu ve bunu kurumsal risk yönetim sistemine entegre etmeye başladı. İlgili politika belgelerini, durum tespiti gereklilikleriyle tam uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemeye başladı. Ayrıca, Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet ve Taciz'e (GBVH) yönelik gelişmiş mekanizmaları da devreye aldı.

Çimsa, değer zinciri genelindeki insan hakları risklerini değerlendirmek amacıyla Pozitif Etki Odak Grubu altında bir **İnsan Hakları Alt Çalışma Grubu** oluşturdu. Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre Direktörlüğü koordinasyonunda yürütülen bu çalışma grubunda; İK, Risk ve İç Kontrol, Etik ve Uyum, İSG ve Tedarik Zinciri temsilcileri yer alıyor ve çalışmalar İç Denetim tarafından

gözetiliyor. Elde edilen bulgular, Sürdürülebilirlik Yönetim Komitesi'ne raporlanarak insan haklarının temel iş süreçlerine entegrasyonu destekleniyor.

Temsa, tedarik zincirinde insan hakları durum tespitini resmileştirmek amacıyla tedarikçi Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) uyum mekanizmaları geliştirdi ve ÇSY denetimlerinin kapsamını genişleterek İnsan Hakları Durum Tespiti (HRDD) kriterlerini daha sistematik bir şekilde entegre etmeyi taahhüt etti.

Topluluk genelinde, yönetim yapılarının resmileştirerek, politikaları uluslararası standartlarla uyumlu hale getirerek ve operasyonel entegrasyonu derinleştirerek **insan hakları yaklaşımımızın temelini güçlendirmeye devam ediyoruz. Çapraz fonksiyonlu çalışma grupları oluşturarak, şikâyet ve vaka yönetim sistemlerini geliştirerek ve insan hakları kriterlerini tedarikçi etkileşimleri ve kurumsal risk yönetimi süreçlerine sistematik olarak entegre ederek çalışmalarımızı ilerletiyoruz.**

Bu adımlar, insan hakları konusundaki **taahhütten uygulamaya geçişi simgeleyen stratejik bir dönüşümü** ifade ediyor. Tüm operasyonlar ve değer zinciri boyunca, insan hakları durum tespitini daha fazla şeffaflık, hesap verebilirlik ve Topluluk genelinde uyumu arttırarak entegre etmeye yönelik çalışmalarımız devam ediyor.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

“Önce İş Sağlığı ve Güvenliği” ilkesini benimseyerek, çalışan refahının önemini her fırsatta vurguluyoruz.

Mükemmelliğe olan bu bağlılığımız, yalnızca Topluluğumuz çalışanlarını değil, tüm paydaşlarımızı da kapsıyor. Bu anlayışla, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda hem ilgili mevzuata hem de iç standartlarımıza uyum sağlıyoruz.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarımızı sürekli geliştirme ve standartlaştırma kararlılığıyla kapsamlı eğitim programları ve bilgi aktarımı mekanizmaları yürütüyoruz. Tüm faaliyetlerimizde ilgili yasal ve düzenleyici gerekliliklere tam uyum sağlarken, küresel eğilimleri ve iyi uygulamaları da proaktif biçimde süreçlerimize entegre ediyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) politikalarımızın şekillendirilmesinde çalışan katılımının ve görüş bildirme mekanizmalarının önemini farkındayız. Bu doğrultuda, çalışan geri bildirimlerinin iş sağlığı ve güvenliği kararlarımıza etkisinin iletilmesine yönelik iletişim yöntemlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.

Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak için tüm operasyonlarımızda kapsamlı risk ve tehlike

değerlendirmeleri gerçekleştiriyoruz. Bu değerlendirmeler ve buna bağlı eylem planları iç süreçlerimizin bir parçası olsa da, kamuya açık raporlamada şeffaflık düzeyimizi artırma gerekliliğinin bilincindeyiz. Önümüzdeki dönemde, önceliklendirilen eylem planlarımızın İSG risklerini azaltmaya yönelik ölçülebilir hedeflerle nasıl hizalandığını ve bu hedeflere yönelik ilerlemenin nasıl takip edildiğini daha şeffaf şekilde paylaşmayı hedefliyoruz.

Ayrıca, acil durumlara hazırlık stratejilerinin açık ve kamuya duyurulmuş şekilde tanımlanmasının önemini de kabul ediyoruz. Bu stratejiler, paydaş güveninin sağlanması ve kolektif hazırlığın güçlendirilmesi açısından kritik önemdedir. Aynı şekilde, İSG performansının belirlenen hedeflerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinde şeffaflığı artırmak için çalışıyoruz. Bu yaklaşımın, sürekli gelişim ve hesap verebilirlik kültürümüzü desteklediğine inanıyoruz.

İşle ilgili vakalara yönelik iç teftişler ve soruşturmaların sonuçlarını daha kapsamlı şekilde paylaşmaya yönelik çabalarımızı artırıyoruz. Bu kararlılığımız, güvene dayalı, açık ve ortak öğrenmeye odaklı bir kültürü destekliyor.

Ayrıca, İSG kriterlerinin birleşme ve satın alma (M&A) süreçlerine entegre edilmesinin bütüncül bir İSG stratejisi için gerekli olduğunun farkındayız. Bu entegrasyonun değer zinciri genelinde nasıl uygulandığını takip



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

edebilmek ve raporlayabilmek amacıyla daha güçlü mekanizmalar geliştirmekteyiz.

Topluluğumuzdaki şirketleri pek çoğu, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasyonuna sahiptir. Bu sertifikalar, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki güçlü yaklaşımımızın bir göstergesidir. Yalnızca sertifikasyonla yetinmiyor, yürütülen İSG faaliyetlerinin kamuoyunda görünürlüğünü artırmaya da odaklanıyoruz.

2024 yılında, çalışanlarımız ve alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere **toplam 492 bin saat İSG eğitimi**⁶⁷ verilmiştir. Bu çabalar, Topluluk genelinde sıfır kaza kültürünü oluşturma yönündeki kararlılığımızı ortaya koymaktadır.

Sabancı Topluluğu olarak, tüm şirketlerimizde sıfır iş kazası hedefiyle faaliyet gösteriyoruz. 2024 yılında şirketlerimizde toplam **2.083 kaza** meydana gelmiştir. **Kayıp Gün Oranı (LDR) %8,27** olarak gerçekleşmiş, raporlanan meslek hastalığı sayısı **9** olmuştur. Topluluk genelindeki **Devamsızlık Oranı (AR) ise 0,28'dir.**

Sabancı Topluluğu'nda çalışan sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilir iş performansının temel taşlarından biri ve ortak bir sorumluluktur. Daha güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları yaratmak için yeni uygulamaları yakından izliyor ve benimsiyor, riskleri değerlendiriyor ve öngörülü bir yaklaşımla sürekli gelişim sağlıyoruz.

⁶⁷ Topluluk çalışanlarını ve alt işveren çalışanlarını kapsar.