

Yönetişimimiz Sürdürülebilir Dönüşümün DNA'sı: Yönetişim

Sabancı Holding'de **yönetişim**, kim olduğumuzu ve nasıl geliştiğimizi tanımlayan **değerleri** ve ilkeleri, yaşamın talimatlarını taşıyan DNA gibi kodluyor. Yönetişim yapımız, **dayanıklılık** ve **uyum yeteneğinin** her karara ve sürece **entegre edildiği** bir çift sarmalı andırıyor. Etik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve stratejik öngörü gibi her bir bileşen, uyum içinde çalışarak güçlü ve çevik bir sistem oluşturuyor. Bu yapısal bütünlük sayesinde, **değişimlere** **yanıt** verebiliyor, paydaş güvenini koruyor ve karmaşık bir dünyada netlikle liderlik yapıyoruz.

- 41 Risk ve Fırsat Yönetimi – Yönetişim Modelimiz
- 42 Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu
- 47 Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli
- 48 Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi
- 55 Yönetim Kurulu
- 56 Yetkinlik Matrisi
- 57 Yürütme Kurulu
- 58 Komiteler ve Politikalar

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.

Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlar, Sabancı Holding bünyesindeki farklı birimler tarafından analiz ediliyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, potansiyel risk ve fırsatların belirlenip değerlendirilmesinden ve Holding Yürütme Kurulu üyelerinin de yer aldığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne sunulmasından birincil olarak sorumlu bulunuyor. Analizler, ilgili kıyaslamalar ve senaryo bazlı karşılaştırmalarla desteklenerek hem niceliksel hem de niteliksel olarak gerçekleştiriliyor. Örneğin, yeni bir teknoloji veya tesise yatırım yapmanın sonuçlarının ve bu tür kararlarla ilişkili sürdürülebilirlik etkilerinin değerlendirilmesini içeriyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü

ayrıca, risk değerlendirmesine kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşım sağlamak için değerlendirme aşamasında Risk Departmanı ile yakın iş birliği içinde çalışıyor.

Ayrıca Sürdürülebilirlik Direktörü, Yatırım Komitesi'nin bir üyesi olarak potansiyel yatırımların veya birleşme ve satın almaların hem iklim hem de sosyal sürdürülebilirlik perspektiflerinden değerlendirilmesine katkıda bulunuyor. Yatırım Komitesi, Topluluk genelinde önemli yatırım kararlarının gözden geçirilmesinde önemli bir rol oynuyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü ise bu yatırımların Sabancı Holding'in uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunu sağlamak amacıyla detaylı değerlendirmeler sunuyor. Topluluğun sermaye tahsisi çerçevesi doğrultusunda, sürdürülebilirlik hem yatırımlar hem de birleşme ve satın almalar kapsamında durum tespiti süreçlerine dahil ediliyor. Gerekli değerlendirmeler tamamlandıktan sonra bulgular, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne sunuluyor. Bir risk veya fırsatın stratejik açıdan önemli bulunması halinde, bu durum bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne iletiliyor. Bu komite, hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) ile yakın iş birliği içinde çalışıyor. Yönetim Kurulu Komitesi nihai kararları vermeden önce bu iki komitenin birleştirilmiş içgörülerini dikkate alıyor.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, şirketin etik değerlerine bağlı, içeriye ve dışarıya karşı hesap verebilirliğe sahip, risk farkındalığı olan, kararlarında şeffaf ve sorumlu, menfaat sahiplerinin yararını gözetken, sürdürülebilir başarı hedefi olan yönetim sürecinin devamlılığını sağlamayı amaçlar.

Bu Komitenin görevi, Sermaye Piyasası Kurulu ilkeleri veya uluslararası kabul görmüş diğer Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması konusunda Yönetim Kuruluna tavsiye ve önerilerde bulunmaktır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Sabancı Holding bünyesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını sağlar ve bu ilkelerin uygulanmaması halinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici önerilerde bulunur. Komite ayrıca Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını da gözetir. Komite, Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esaslarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yanı sıra, yönetim ve pay sahipleri tarafından önerilen adayları da dikkate alarak, adayların bağımsızlık ölçütlerini değerlendirir ve bağımsız yönetim kurulu üye aday tekliflerini 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.

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2024 yılında toplam 4 kez toplanmıştır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK), Sabancı Holding'in gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye atabilecek stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerine karşı şirketin maruziyetini gözden geçirir. Ardından, gerekli risk önlemlerini ve yönetim süreçlerini değerlendirir, tanımlar ve belirler. Son olarak Yönetim Kurulu'nu kritik riskler konusunda bilgilendirerek proaktif önlemlerin alınmasını ve eksiksiz uygulanmasını sağlar.

RESK toplantıları yılda en az 6 kez yapılmaktadır. RESK, 2024 yılında riskleri gözden geçirmek üzere 6 kez toplanmış ve denetim dış denetçi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, gündemle ilgili olması halinde RESK toplantılarına konuk katılımcılar da davet edilebilmektedir.

Denetim Komitesi, Sabancı Holding'in muhasebe sistemi, finansal raporlaması, finansal tablolarının kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini Yönetim Kurulu adına yapar. Denetim Komitesi, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak yaptığı çalışmaları, değerlendirmelerini ve önerilerini Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanmaktadır. Denetim Komitesi 2024 yılında 4 toplantı gerçekleştirmiş olup, ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi ve Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi olmuştur.

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. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlamasını, politika oluşturulmasını ve ÇSY konularını gözeterek paydaş beklentileriyle uyumu sağlar.

Komite, Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dahil azami üç Yönetim Kurulu Üyesi ve bir Raportörden oluşur. Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. Komite yılda en az iki kez olağan olarak toplanır. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2024 yılında 2 kez toplanmıştır.

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

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gözetimindeki konular şunlardır:

a) Sürdürülebilirlik Yönetişimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentileri doğrultusunda hayata geçirmek üzere kurulan sürdürülebilirlik yönetişiminin yapısı ve işleyişi.
- İtibar riskleri dâhil olmak üzere çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve bazen finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin, RESK koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması.
- Sürdürülebilirlik konusundaki yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uyum sağlamak ve Sabancı Holding yönetim kademesinin yönetsel görevlerinin ifası için gerekli bilgi düzeyine sahip olmak.

b) Sürdürülebilirlik Performansı

- Sabancı Topluluğu'nun performans göstergelerini ve hedeflerini güncel tutmak.

c) Şeffaflık

Sürdürülebilirlik Raporu ile çevresel ve sosyal performansın Yatırımcı ilişkileri web sitesinde veya İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından önerilen diğer platformlarda açıklanması.

d) Politikalar

Sorumlu Yatırım ilkeleri başta olmak üzere Yönetim

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

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 fonksiyonları arasında uyumlu bir yaklaşımın geliştirilmesini teşvik etmek 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, sera gazı emisyonlarını azaltma hedefleri, doğa ve sosyal gündemlerle ilgili performans göstergeleri, sorumlu yatırım taahhüdü ve sürdürülebilirlikle ilgili diğer stratejik temel performans göstergeleri dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin geliştirilmesi, denetlenmesi ve izlenmesinden sorumludur. Komite, konsolide performans verilerini denetler ve esas olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan ilerleme raporlarını izler. Daha sonra bu bulgular, gerektiğinde nihai gözetim ve stratejik yönlendirme sağlayan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne düzenli olarak sunulur. Bu yaklaşım, hedef belirleme ve performans izlemenin hem operasyonel olarak sağlam hem de stratejik olarak Holding'in uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar.

İklimle ilgili performans da dahil olmak üzere sürdürülebilirlik ölçütleri, Grup Başkanları ve Grup şirketlerinin CEO'ları için ücretlendirme politikalarına da dahil edilmiştir. Bu ölçütler toplam değişken ücretin %10'una kadarını oluşturmaktadır.

Komite, sürdürülebilirlik alanındaki uluslararası gelişmeleri, düzenlemeleri ve trendleri takip etmektedir. Komite, Komite Başkanı aracılığıyla doğrudan CEO'ya rapor verir. Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ni yılda iki kez bilgilendirir ve onların rehberlik ve onayını alır.

2024 yılında Komite 4 kez toplanmıştır.

Tematik Görev Güçleri

Topluluk şirketleri sürdürülebilirlik koordinatörleri ve temsilcilerinden oluşan Tematik Görev Güçleri, eylem planında detaylandırılan maddelerin hayata geçirilmesi için program ve proje tasarımıyla sorumlu olarak çevik bir çalışma mantığıyla faaliyet gösterir. Çalışmalarını, Sürdürülebilirlik Direktörlüğü aracılığıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporlarlar. Bu işbirlikçi yapı, Sabancı Topluluğu genelinde sürdürülebilirlik hedeflerinin ve aksiyonlarının uyumunu güvence altına almaktadır.

2024 yılında Tematik Görev Güçleri 8 kez bir araya gelmiştir.

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nün Rolü

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik çalışmalarının temel itici gücü olup, sürdürülebilirlik girişimlerinin çeşitli yönlerini denetler, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Tematik Görev Güçleri arasındaki bağı kurar. Direktörlük, toplantıları koordine eder, konu başlıklarını seçer ve kapsamlı katılım sağlamak için gerektiğinde ilgili paydaşları hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de Tematik Görev Gücü toplantılarına davet eder.

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

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 uyumlu hale getirerek, sürdürülebilirliğin

kurumun tüm seviyelerindeki karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını 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 gibi öncelikli alanları ele alan net ve ölçülebilir sürdürülebilirlik hedefleri belirler.
- Uzun vadeli devamlılığı etkileyebilecek sürdürülebilirlikle ilgili potansiyel riskleri öngörmek ve azaltmak için 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 konularının birbiriyle bağlantılı doğasının farkında olarak, en iyi uygulamaları paylaşmak, politika değişikliğini savunmak ve iklim değişikliği; insan hakları ve tedarik zinciri sürdürülebilirliği gibi küresel konularda ortak aksiyonları teşvik etmek için uluslararası kuruluşlar, sektördeki meslektaşları ve çok paydaşlı girişimlerle iş birliği yapar.
- Sürdürülebilirlik için kısa vadeli hedeflerin ötesine

geçen ve Holding'in daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmadaki rolüne ilişkin bütünsel bir anlayışı 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 farkındalık yaratır ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaları için onları güçlendirir.

Sürdürülebilirlik planlamasına proaktif ve stratejik bir yaklaşımla yaklaşan Sürdürülebilirlik Direktörlüğü; Holding'in karmaşık süreçleri yönetmesine, riskleri kontrol altına almasına ve inovasyon ile büyüme fırsatlarını değerlendirmesine yardımcı olarak tüm paydaşlar için değer yaratılmasına katkıda bulunur.

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

Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

Görev Gücü/ Komitelerin Adı

Katılım Düzeyi

2024'teki Toplantı Sayısı

Tartışılan Konulara Örnekler

YÖNETİM KURULU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı, Sürdürülebilirlik Direktörü ve Sürdürülebilirlik Yöneticileri

2

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLİĞİ KOMİTESİ

Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürleri

4

DİĞER ÜST YÖNETİM TOPLANTILARI

Yürütme Kurulu Üyeleri, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürleri

2

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TEMATİK GÖREV GÜCÜ

Holding Sürdürülebilirlik Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Temsilciler ve Topluluk şirketlerindeki diğer fonksiyonlardan yönetici düzeyinde temsil (örn. İnsan Kaynakları, Ar-Ge, Risk Yönetimi vb.)

8

- Doğa Projeleri ve Hedefleri
- ÇSY Endeksleri
- Ara Dönem Sera Gazı Emisyon Azaltım Hedefleri
- SKA Bağlantılı Yatırım Taahhüdü
- Sürdürülebilirlikle İlgili Uluslararası Düzenlemeler
- Yerel ve Uluslararası Çerçevelerle Uyum (örn. TSRS, CSRD, ISSB)
- Senaryo Analizi
- Dijitalleşme ve Yapay Zekâ
- BM Biyoçeşitlilik Konferansı (COP16) Sonuçları
- BM İklim Değişikliği Konferansı (COP29) Sonuçları
- ÇSY Karşıtı Tepkiler (ESG Backlash)
- İnsan Hakları ve Durum Tespit Süreçleri

- Doğa Gündemi (Karbonsuzlaşma, Döngüsel Ekonomi, Su Yönetimi, Biyoçeşitlilik)
- Yerel ve Uluslararası Çerçeveler (örn. TSRS, CSRD, ISSB)
- Gönüllü Karbon Piyasaları
- Sürdürülebilirlik Güvence Süreci
- AB ETS ve CBAM
- İnsan Hakları ve Durum Tespit Süreçleri
- Sürdürülebilir İnovasyon
- BM Biyoçeşitlilik Konferansı COP16 Sonuçları
- BM İklim Değişikliği Konferansı COP29 Sonuçları

Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli

Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nu etkin yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini yönlendirmek amacıyla net süreç ve roller belirleyen Üçlü Savunma Hattı Modeli'ni benimsemektedir. Sürdürülebilirlik unsurlarını iş süreçlerine entegre etmek için tüm roller yakın iş birliği içinde çalışarak geri bildirim mekanizmalarının işlerliğini sağlar ve paydaşların öncelikli çıkarlarını gözeterek değer yaratılmasına ve korunmasına ortak katkıda bulunur. Böylece iş modeli geleceğe karşı dayanıklı hale getirilir.

Birinci savunma hattı Stratejik İş Kolları (SBU'lar) ile İnsan Kaynakları ve Finans gibi destek fonksiyonlarından oluşmaktadır. Birinci savunma hattının temel sorumluluğu, Sabancı Holding'in stratejisini esas alan kararlar almak ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi çerçevesinde tanımlanan riskleri değerlendirmektir. Günlük operasyonlar sırasında risklerin tanımlanması ve azaltılmasında hayati bir rol oynar.

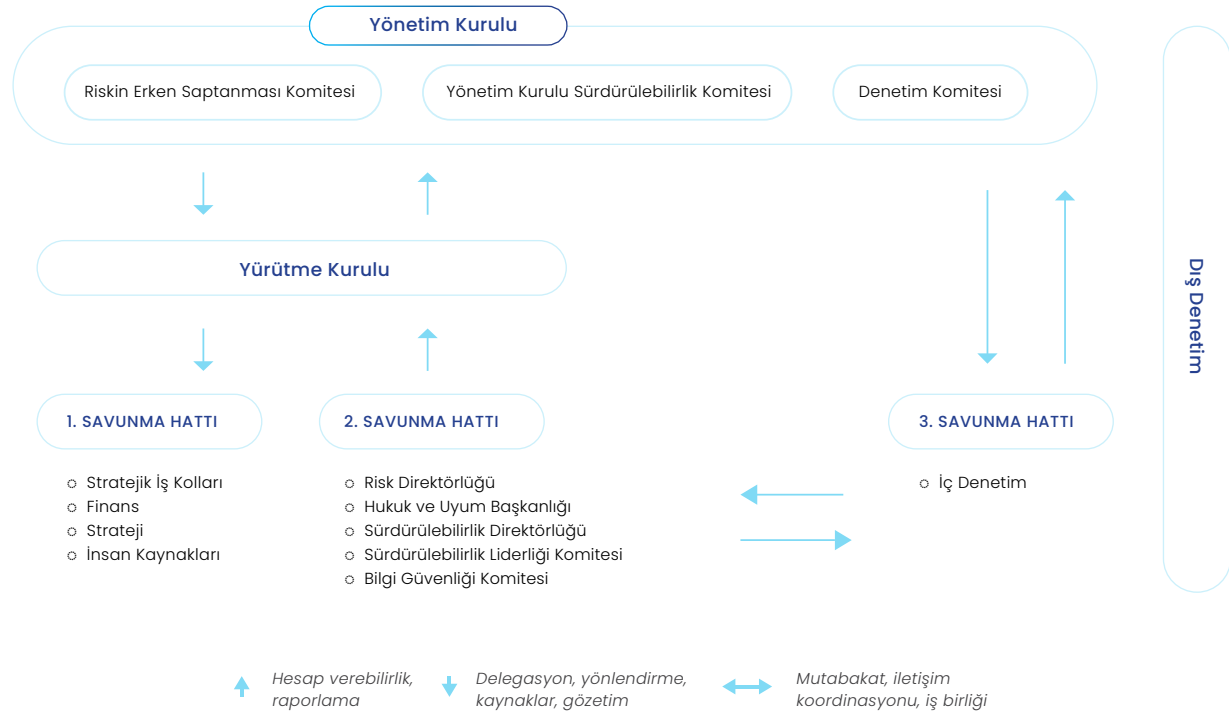
İkinci savunma hattı, kararları bağımsız olarak değerlendirerek ve ek riskleri belirleyerek birinci hattı destekler. Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Hukuk ve Uyum Başkanlığı gibi gözetim organları birinci hat tarafından alınan kararları değerlendirir ve bulguları Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK'e raporlar. İkinci hatta yer alan iki direktörlük, 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 etkinliği konusunda bağımsız güvence sağlayan Sabancı Holding İç Denetim Departmanı'dır. Holding stratejileri ile uyumlu risk bazlı bir yaklaşımla denetimler gerçekleştirir ve sonuçları

üst yönetime ve Denetim Komitesi'ne raporlar. Eylem planlarının takibi, belirlenen risklerin zamanında azaltılmasını sağlar.

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



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, ilerlememizi engelleyebilecek riskleri en aza indirirken paydaş değerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan kurumsal risk yönetimi ilkelerine bağlılıkla hareket ediyoruz. 2024 yılında, tüm seviyelerde risk farkındalığını artırmak için bir risk eğitimi çerçevesi oluşturduk. Yapay zekâ destekli düzenli eğitimler arasında Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimi, Küresel Kurumsal Finansal Krizler Eğitimi ve Yapay Zekâ Riskleri Eğitimi yer almaktadır.

Riskleri hem Holding hem de Topluluk düzeyinde yönetiyoruz. Çerçevemiz, risk maruziyetini doğru bir şekilde ölçmek için nicel ve nitel göstergelerin bir kombinasyonunu kapsıyor. Riskleri, potansiyel etki ve olasılıklarına göre önceliklendiriyor, riskten kaçınma, risk transferi, riski azaltma veya risk kabulü stratejileriyle ele alıyoruz. Önceliklendirilen her bir riskin tolerans

ve kritik eşik değerleri ile genel risk yönetim sistemi, her yıl gözden geçiriliyor ve güncelleniyor. Gözden geçirme süreci, Sabancı Holding'in stratejik yönünü ve finansal performans hedeflerini kapsayan nicel ve nitel yaklaşımları (tarihsel verilerle istatistiksel analiz, Monte Carlo simülasyonları) içeriyor.

Sabancı'da risk yönetimi, tüm risklerin bütünsel ve ileriye dönük bir bakış açısıyla ele alındığı, düzenli olarak takip edilen ve 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 kullanılıyor. Örneğin, 2024 yılında 30 binden fazla Sabancı çalışanının katılımıyla deprem senaryosu üzerinden Sabancı Topluluğu Afet İletişim tatbikatı gerçekleştirildi.

Ayrıca 2024 yılında, tüm Sabancı Topluluğu Şirketleri'nin risk ekiplerine yönelik kapsamlı bir İş Sürekliliği Eğitimi gerçekleştirdik. Bu eğitimde; kapsamlı felaket kurtarma planlarının geliştirilmesi, düzenli tedarik zinciri risk değerlendirmelerinin yapılması ve iklim riski senaryolarının iş sürekliliği stratejilerine entegre edilmesinin önemi vurgulandı. 2024 yılı boyunca stres senaryolarının yanı sıra, farklı bileşenlerin etkilerini görmek amacıyla duyarlılık analizleri de kullandık.

KOMİTE GÖZETİMİ VE YÖNETİŞİM

Risk yönetimi faaliyetlerimiz, RESK'i içeren sorumlu komiteler tarafından gözetiliyor. 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 zenginleştiriyor.

TOPLULUK ŞİRKETLERİ GENELİNDE RISK YÖNETİMİ

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 gözetiminde yürütülmektedir. İlgili Yönetim Kurulları ve bağlı risk komitelerinin rehberliğinde riskler tanımlanmakta, olasılık ve potansiyel etkilerine göre önceliklendirilmekte ve sistematik olarak izlenmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Bu birimler potansiyel riskleri düzenli olarak RESK'e ve Yönetim Kurulu'na 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.

TEMEL ODAK ALANLARI

Sabancı Topluluğu, risk yönetimini finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri gibi çeşitli kategorilerde önceliklendirmektedir. Bu metodoloji, her yıl tekrarlanan risk anketleri ile desteklenmektedir. 2024 yılında, Risk Yönetimi Bölümü tarafından tüm Sabancı Topluluğu Şirketleri'nde 2 binden fazla çalışanın katılımıyla risk algısı anketi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, uluslararası risk anketi sonuçları ile karşılaştırmalı olarak yönetici ve üst düzey yönetim ekiplerine sunulmuştur.

Finansal Riskler

Sabancı Holding Hazine Yönetimi Politikası, şirketin faiz, kur ve likidite risklerini kapsayan yatırım politikasının kural ve ilkelerini tanımlamaktadır. Holding'in Finans ve Risk Yönetimi ekipleri, finansal riskleri hem şirket seviyesinde hem de konsolide bazda çeşitli göstergeler kullanarak yakından takip etmekte ve yönetmekte, bu risklerin belirlenen eşikler dahilinde kalmasını sağlamaktadır.

Stratejik Riskler

Stratejik riskler; kurumsal risk, sektörel riskler, ekonomik riskler, mevzuat değişiklikleri, itibar riski ve sürdürülebilirlik riski kapsamında değerlendirilmektedir. Sabancı Holding, stratejik riskleri uzun vadeli dinamik iş kolları yönetimi yaklaşımıyla yönetmektedir. Bu yaklaşım, rekabet avantajı elde etmek için yüksek kârlı ve sürdürülebilir işler geliştirmeye odaklanmaktadır. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik risklerini stratejik riskler çerçevesinde kategorize etmektedir. 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. Bu risk türü, aşırı hava olaylarından kaynaklanan finansal etkiler gibi fiziksel riskleri de kapsar. Bu riskler ve ilgili fırsatlar, Holding tarafından sistematik bir şekilde yönetilerek Holding'in genel stratejik yönü ile uyumlu hale getirilmektedir.

Operasyonel Riskler

Denetim Departmanı, operasyonel risklerin belirlenmesi ve bertaraf edilmesi amacıyla şirket süreç ve sistemlerinin düzenli kontrollerini gerçekleştirmektedir. Bilgi Teknolojileri Departmanı, bilgi sistemlerinin zarar görmesi, siber saldırılar gibi teknoloji risklerini önleyici faaliyetler, düzenli testler ve yedekleme planları ile yönetmektedir. Sabancı Topluluğu, etkin bir siber güvenlik düzeyi sağlamak ve teknoloji risklerini azaltmak için siber risk sigortası yaptırmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği riskleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yönetilmektedir.

Uyum Riskleri

Yürürlükteki yasa, kural ve mevzuatlara uyum Sabancı Holding'in temel sorumluluklarından biridir. Holding'in Hukuk ve Uyum ekibi, rekabet hukuku, yaptırımlar ve ihracat kontrolleri, üçüncü taraf durum tespiti ve veri gizliliği gibi ana alanlarda kapsamlı uyum riski analizleri yürütmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

İŞ ETİĞİ, 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 yasa, yönetmelik ve iç prosedürlere rehberlik eder ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel sözleşmelerine 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 Kurallar'a uyumlu hareket etmesini bekleriz. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, SA-ETİK'in Topluluk genelinde benimsenmesinden, uygulanmasından ve uyum kontrolünden birinci derecede sorumludur. Holding ve Topluluk şirketlerinin üst yönetimi, SA-ETİK'in ya da bu çerçevede kendi şirketlerine özgü oluşturulan iş etiği kurallarının uygulanmasından ve uygulanmasını destekleyen bir kültürün oluşturulmasından sorumludur. SA-ETİK ve ilgili tüm politikalar, Etik Kurulu'nun önerileri doğrultusunda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından gözden geçirilmekte,

güncellenmekte, belgelenmekte ve Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile Holding ve Topluluk şirketlerine duyurulmaktadır.

- Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları, politika ve kuralların anlaşılabilirliğini sağlamak için tüm çalışanları (yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlar dahil) yılda en az bir kez SA-ETİK hakkında bilgilendirmek, eğitim vermek ve çalışanlarla sürekli iletişimi sağlamaktan sorumludur.
- Holding ve Topluluk şirketleri, çalışanların etik kuralları okumalarından, bu konuda bilgilendirilmelerinden ve Çalışan Bildirgesi'ni imzalamalarını sağlamaktan sorumludur.
- Holding ve Grup şirketleri her yılın başında tüm çalışanların İş Etiği Uygunluk Formu'nu imzalayarak bildirimlerini yenilemelerini sağlar.

Sabancı Holding kapsamında 2024 mali yılına ait ÇSY politikaları açısından önem arz eden ve/veya faaliyetleri önemli ölçüde etkileyecek ÇSY konularında açılmış ve/veya sonuçlanmış herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Sabancı Topluluğu hiçbir koşulda rüşvet ve yolsuzluğa tolerans göstermez. Tüm Topluluk yöneticilerinin ve çalışanlarının Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Politikası'nda yer alan görev ve sorumluluklara uymalarını bekleriz. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk yöneticileri ve çalışanları, ilgili tüm paydaşlar, tedarikçiler, iş ortakları ve danışmanlar için bağlayıcıdır. Sözleşmelerde, iş ortaklarımızın SA-ETİK 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. Böylece 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 Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Sabancı Holding Etik Kurulu, gözetim ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde Yönetim Kurulu'na destek vermekten sorumludur. Tüm paydaşlar etik kural ihlallerini etik@sabanci.com adresine e-posta göndererek, +90 212 385 85 85 numaralı telefonu arayarak veya Sabancı Holding Genel Merkez'ine posta yoluyla yazılı bildirimde bulunarak Etik Kurul'una 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 İş Etiği Kuralları](#) ve [Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası](#), başta rüşvet ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere, insan kaynakları ve çevre konuları 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, varlıkların korumak, risk yönetimi ve iç kontrol ortamının etkinliğini, operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğunu ve bütünlüğünü

sağlamak ve iyileştirme fırsatlarını tespit etmek amacıyla Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kurallar uyarınca Denetim Komitesi'nin kontrolünde 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 Denetim Komitelerinin gözetiminde aynı amaca yönelik olarak 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. Banka hariç 2024 yılında yapılan etik bildirim sayısı 916'dır. Bu bildirimlerin %4'ü Etik Kurulu'na, geri kalanı ise doğrudan şirketlere yapılmıştır. Bildirim ve ihlaller; ihmal, kötü ve sorumsuz yönetim, rüşvet ve yolsuzluk-çıkar çatışması, mobbing ve taciz, çalışma koşulları-ücret-iş şikâyetleri, müşteri ve tedarikçilerden gelen şikâyet ve bildirimler olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır. Bildirimlerin değerlendirilmesinin ardından tüm vakalar incelenmiş ve %48 oranında etik ihlali tespit

edilmiştir. İhlallerin %45'i idari konularla ilgilidir. Bunu %32 ile mobbing ve tacizle ilgili konular, çalışma koşulları, ücretler ve işle ilgili diğer şikâyetler takip etmektedir. Soruşturmalar sonucunda 442 vakada 162 çalışanın iş akdi etik ihlaller nedeniyle feshedilmiştir. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. özelinde ise yıl içerisinde herhangi bir etik bildirim ya da vaka yaşanmamıştır.

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.

2024 yılında yaklaşık 15 bin saat Etik Eğitimi ve 36 bin saat Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi verdik.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

UYUM

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

Sabancı Topluluğu, 2024 yılında uyum konusundaki politika ve prosedürlerini tamamlamış ve iştirakler arasında tutarlı standartlar sağlayan, veri raporlamayı kolaylaştıran ve net, somut ölçütler aracılığıyla şeffaflığı artıran bütünsel bir etik ve uyum programı başlatmıştır.

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

Sabancı Topluluğu şirketleri, dünya çapında 17 ülkede bankacılık, finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital sektörlerde çok çeşitli ürün ve hizmetler sunmaktadır. Bu geniş kapsam, tedarikçiler, distribütörler, araçlar, acenteler ve iş danışmanları da dahil olmak üzere çok çeşitli üçüncü taraflarla çalışmayı içermekte ve dolayısıyla Sabancı Topluluğu şirketlerinin iş ortaklarının uyumsuz faaliyet ve davranışlarından sorumlu tutulma olasılığını artırmaktadır. Bu tür riskleri azaltmak için, üçüncü taraf risk değerlendirmesi, gelişmiş durum tespiti ve risk azaltma önlemleri içeren politika ve prosedürler uyguluyoruz.

Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği

Sabancı Topluluğu için kişisel verilerin, gizli bilgilerin ve BT sistemlerinin yetkisiz erişime, kullanıma veya açığa vurma durumlarına karşı korunması esastır. Bilgi Güvenliği Komitesi, ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlamak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek kendi süreçlerine entegre etmekte, şirket genelinde rehberlik sağlamakta ve siber güvenlik ekibi ile iş birliği içinde güvenlik önlemlerini uygulamaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN STRATEJİK RISK YÖNETİMİ İLE KESİŞİMİ

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. Bütünsel bir yaklaşımla, geniş bir yelpazedeki sürdürülebilirlik risklerini öngörüyle ele alıyor, dayanıklılığı, inovasyonu ve paydaşlar için değer 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.

İklimle İlgili Risklerin Azaltılması ve Fırsatlar

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, iklimle ilgili risk ve fırsatları değerlendirmek için geniş bir iç ve dış paydaş ağıyla yakın iş birliği içinde çalışıyor. Bu paydaşlar arasında; Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik ekipleri ve Tematik Görev Gücü toplantılarına katılan risk profesyonelleri, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi aracılığıyla üst düzey yöneticiler, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK gibi yönetim organları yer alıyor. Sabancı Holding'in en önemli paydaş gruplarından biri olan yatırımcıları da içeren dış paydaşlar da sürece katılım sağlıyor.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Bu çeşitli düzeyleri içeren katılımlar aracılığıyla, Holding'in faaliyetlerini önemli ölçüde etkileme potansiyeli olan iklimle ilgili öncelikli riskler ve fırsatlar belirleniyor. Bu tanımlamanın ardından, detaylı analizler öncelikle Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından Risk Departmanı ile iş birliği içinde yürütülüyor ve RESK'nin ek katkılarıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi aracılığıyla Yürütme Kurulu düzeyinde değerlendiriliyor.

Temel riskler belirlendikten sonra, Topluluk şirketleri genelinde sürdürülebilirlik ekiplerinin aktif katılımıyla kapsamlı yol haritaları geliştiriliyor. Örneğin, gelişmekte olan uluslararası sürdürülebilirlik düzenlemelerine yanıt olarak, Topluluğun çeşitlendirilmiş portföyünün ana sektörlerinde, özellikle enerji ve malzeme teknolojilerinde, geçiş riskleri belirlendi. Sonuç olarak, iki yıllık bir dönemi kapsayan stratejik bir karbonsuzlaşma yol haritası geliştirildi. Bu temele dayanarak; biyoçeşitlilik, döngüsel ekonomi ve su yönetimi de dahil olmak üzere doğayla ilgili daha geniş temaları ele almak üzere kapsam genişletildi.

Bu girişimler, iklimle ilgili hedefleri tanımlamak için senaryo analizlerini, etki ve bağımlılık değerlendirmelerini ve farklı operasyonel koşulları kapsayan karşılaştırmalı analizleri içeriyor. Bu değerlendirmeler hem risk azaltımını hem de fırsat planlamasını güçlendiriyor. İzlenen proaktif yaklaşım; iç izleme sistemleri, Sabancı Holding Sorumlu Yatırım Politikası gibi politikalar, Topluluk şirketleri ve dış paydaşlarla sürekli etkileşim aracılığıyla sürdürülüyor. Yatırımlarda, birleşme ve satın almalarda iklimle ilgili senaryolar bu politika kapsamında değerlendiriliyor ve Sürdürülebilirlik Direktörü'nün de katılımıyla Yatırım Komitesi tarafından gözden geçiriliyor.

Fiziksel Riskleri Azaltmak

Doğal afetlerden kaynak kılığına kadar uzanan fiziksel riskler, operasyonlarımız ve toplumlarımız için önemli tehditler oluşturuyor. Sektöre özgü uygulamalar ve sıkı tedarik zinciri yönetimi dayanıklılık önlemlerinden yararlanarak altyapımızı orman yangınları, kasırgalar, su kıtlığı ve iklimle ilgili diğer tehlikelere karşı güçlendiriyoruz. Su verimliliği önlemlerine, biyoçeşitliliğin korunmasına ve ekosistemin gözetilmesine öncelik vererek riskleri azaltıyor ve doğa ile uyum içinde gelişen sürdürülebilir büyümeyi destekliyoruz.

Uyum Risklerini Gözetmek

Gelişen mevzuatlara ve etik standartlara bağlılık, sürdürülebilirlik taahhüdümüzün merkezinde yer alıyor. 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 geliştiğı ve sektörlerin sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye doğru dönüştürücü değişimler geçirdiğı 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 faydalaniyoruz.

Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

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, öngörülemeyen tehditlere karşı dayanıklılığımızı artırıyor ve sürdürülebilir büyüme için yeni fırsatlar yakalıyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATIMI

Sürdürülebilirliğe olan bağlılığımız riskleri yönetmenin çok ötesine geçiyor. Stratejimizin tamamına ve karar alma süreçlerimize rehberlik eden bir pusula görevi görüyor. Entegre düşüncüyü benimseyerek ve iş kolları arasında iş birliğini teşvik ederek, yenilikçiliği ve uzun vadeli dayanıklılığı besleyen sinerjileri ortaya çıkarıyoruz. Bu yaklaşım, hissedarlarımızdan müşterilerimize, çalışanlarımızdan toplumumuza kadar tüm paydaşlarımız için ortak değer yaratmamızı sağlıyor.

Şeffaf raporlama, açık paydaş diyalogu ve sürekli gelişim kültürü faaliyetlerimizin merkezinde yer alıyor. Bu temellere dayanarak bizi çevreleyen dünyanın ekonomik,

sosyal ve çevresel dönüşümüne anlamlı bir şekilde katkıda bulunmayı, pozitif değişim için katalizör olmayı hedefliyoruz.

GELECEĞE BAKIŞ

şekillenmeye devam ederken, Sabancı Topluluğu öngörülü ve proaktif hazırlıklarını kararlılıkla sürdürüyor. Topluluk genelinde yapılandırılmış çabalarımız sayesinde, uyum sağlamak ve sorumlu bir şekilde liderlik etmek için iyi bir konumdayız. Bu hazırlık, çeviklikle yanıt verme yeteneğimizi güçlendirirken, tüm faaliyet alanlarımızdaki liderlik konumumuzu pekiştiriyor.

Önümüzdeki dönemde, risk ve fırsat yönetimini stratejik gündemimize yerleştirmeye devam edeceğiz. Bu sayede, dayanıklılığımızı artıracak ve sürdürülebilir büyüme ve inovasyon için yeni yollar arayışımızı destekleyeceğiz. Uzun vadeli bir düşünce yapısı ve güçlü bir güven temeliyle, kalıcı değer yaratmaya ve amaç, refah ve gelişimle tanımlanan bir geleceğe katkıda bulunmaya kararlıyız.

Yönetim Kurulu



HAYRİ ÇULHACI
Yönetim Kurulu Başkanı



EROL SABANCI
Yönetim Kurulu Başkan
Vekili



SUZAN SABANCI, CBE
Yönetim Kurulu Üyesi



**E. MELİSA
SABANCI TAPAN**
Yönetim Kurulu Üyesi



SERRA SABANCI
Yönetim Kurulu Üyesi



KIVANÇ ZAIMLER
Yönetim Kurulu
Üyesi ve CEO



HÜSEYİN GELİS
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi



MEHMET KAHYA
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi



TAYFUN BAYAZIT
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi

Not: 27 Mart 2025 tarihi itibarıyla Sayın Hayri ÇULHACI Yönetim Kurulu Başkanı ve Sayın Tayfun BAYAZIT Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Sayın Cenk ALPER'in Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinden 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla ayrılmasını takiben, Sayın Kivanç ZAIMLER 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.



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

Yetkinlik Matrisi

Sabancı Holding olarak, geniş bir yelpazede yetenek, bilgi birikimi ve deneyimle zenginleştirilmiş bir Yönetim Kurulu'nun işlevselliği ve karar alma süreçlerinin kalitesini artırdığına inanıyoruz. [Araştırmalar, çeşitliliğe sahip yönetici ekiplerine sahip şirketlerin kârlılıklarının diğer şirketlere kıyasla %39 oranında arttığını gösteriyor.](#)

Yönetim Kurulu için 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.

Yönetim Kurulu Üyeleri Kompozisyonu

%44

Kadın

%56

Erkek

Yönetim Kurulu Toplantı Katılımı

%89

2024 yılı için ortalama yönetim kurulu toplantı katılımı

%67

Tüm üyeler için gerekli asgari katılım oranı

%33

Bağımsız Üyeler

Yönetim Kurulu Deneyim Kompozisyonu

%44

Denetim Deneyimi

%67

Risk Yönetimi Deneyimi

Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Süresi

%33

(≥15 yıl)

%44

Finansal Hizmetler Deneyimi

%89

Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Deneyimi

~13,19 yıl

Ortalama Görev Süresi

%56

Finansal Dışı Sektör Deneyimi

%78

Uluslararası/Birden fazla Coğrafyada Deneyim

İlgili veriler, 2024 faaliyet yılı boyunca görev yapan Yönetim Kurulu üyeleri esas alınarak hazırlanmıştır. 2025 yılında gerçekleşen değişiklikleri yansıtan veriler ise 2026 yılında yayımlanacak olan 2025 faaliyet yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alacaktır.

Yürütme Kurulu



KIVANÇ ZAIMLER
Yönetim Kurulu
Üyesi ve CEO



GÖKHAN EYİGÜN
Strateji ve İş Geliştirme



N. ORHUN KÖSTEM
Finans



YEŞİM ÖZLALE ÖNEN
İnsan Kaynakları ve
Sürdürülebilirlik



BURAK ORHUN
Malzeme Teknolojileri



HAKAN BİNBAŞGİL
Bankacılık ve Finansal
Hizmetler



ŞEBNEM ÖNDER
Hukuk ve Uyum



FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN
Kurumsal Marka Yönetimi
ve İletişimi



ŞERAFETTİN KARAKİŞ
Genel Sekreter

Not: Haluk DİNÇER'in 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı görevinden ayrılması nedeniyle, 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi (SBU) ve Bankacılık SBU tek bir yapı altında birleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan BİNBAŞGİL, Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görevine devam etmektedir. Sayın Cenk ALPER'in Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinden 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla ayrılmasını takiben, Sayın Kivanç ZAIMLER 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. 20 Haziran 2025 itibarıyla Max SPEUR görevinden ayrılmıştır. 30 Nisan 2025 itibarıyla Cevdet ALEMDAR görevinden ayrılmıştır. 30 Nisan 2025 itibarıyla Fuat ÖKSÜZ Denetim Başkanı olarak, Şerafettin KARAKİŞ ise Genel Sekreter olarak atanmıştır.



Yürütme Kurulu Üyelerinin ayrıntılı 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, Bilgi Güvenliği 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

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu Komiteleri

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

Yürütme Komiteleri

- Etik Kurulu
- Bilgi Güvenliği Komitesi
- Risk Koordinasyon Komitesi
- Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi
- Yatırım Komitesi
- İletişim Komitesi

Politikalar ve İlkeler

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



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