



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU 2025

İçindekiler

Giriş

- 2 Rapor Hakkında**
- 3 Yönetimden Mesajlar**
Yönetim Kurulu Başkanı
Değerlendirmesi

Bir Bakışta Fiba Grubu

- 5 Kilometre Taşları**
- 6 2025 Yılında Öne Çıkanlar**
- 7 Sektörler ve İştirakler**
- 8 Küresel Ayak İzimiz**
- 9 Finansal Bakış**
- 10 Misyonumuz, Varlık Amacımız ve Değerlerimiz**

Kurumsal Yönetişim

- 12 Kurumsal Yönetişim Anlayışımız**
Yönetim Kurulumuz
- 15 Etik ve Uyum**
- 17 Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık**
Kurumsal Risk Yönetimi Anlayışımız

Fiba Grubu'nda Sürdürülebilirlik

- 23 Küresel Trendler**
- 26 Sürdürülebilirlik Stratejimiz**
- 27 Çifte Önemlilik Anlayışımız**
- 31 Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz**
- 35 Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız**
- 39 Değer Yaratma Modelimiz**

Dünyaya Değer

- 43 İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon**
- 52 Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji**
- 57 Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi**
- 60 Su Güvenliği**
- 63 Biyoçeşitlilik**

Çalışmaya Değer

- 67 İnsan Kaynakları Stratejimiz**
- 69 Yetenek Yönetimi ve Gelişimi**
- 73 Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı**
- 76 Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık**

Topluma Değer

- 81 Toplumsal Refah**
- 92 Sorumlu Tedarik Zinciri**
- 93 Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti**

Büyümeye Değer

- 95 Girişimcilik ve İnovasyon**
- 99 Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği**
- 102 Sürdürülebilirliği Gözetim Yatırım ve İş Modelleri**

Ekler

- 105 Performans Göstergeleri**
- 111 Sektörler, İştirakler/ Markalar**
- 112 Kurumsal Üyelikler, Girişimler ve İş Birlikleri**
- 113 Sürdürülebilirlik Anlayışına Katkı Sağlayan Standartlar ve Sertifikalar**
- 114 Paydaş İlişkileri ve İletişimi**
- 115 Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNG) Endeksi**
- 116 GRI İçerik Endeksi**
- 125 Ödüllerimiz**

Rapor Hakkında

Fiba Grubu olarak, Kurucu ve Onursal Başkanımız Hüsnü Özyeğin'in vizyonu ile şekillenen temel ilkelerimiz doğrultusunda; insan, toplum ve çevre için sürdürülebilir değer üretmeye kararlılıkla devam ediyoruz.

Sürdürülebilirlik Raporlarımız aracılığıyla ortaya koyduğumuz ilerlemeyi, geleceğe yönelik taahhütlerimizi, sürdürülebilirlik performansımızı ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde yarattığımız değerleri paydaşlarımızla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz.

Bu yıl üçüncüsünü yayımladığımız Sürdürülebilirlik Raporumuz, 1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025 döneminde Türkiye ve yurt dışında yer alan tüm iştiraklerimizin sürdürülebilirlik performanslarını kapsamaktadır. Raporumuz, geride bıraktığımız bir yılda sürdürülebilirlik ekseninde hayata geçirdiğimiz adımları, geliştirdiğimiz projeleri ve önümüzdeki döneme ilişkin planlarımızı içermektedir.

Geçmiş birikimlerimizin ışığında, bu yılki performansımızı çok daha kapsamlı bir perspektifle ele aldık. Önümüzdeki dönemde de gelişim yolculuğumuzu sürdürürken; yarattığımız ortak faydayı büyütürken paydaşlarımızla paylaşmaya kararlılıkla devam edeceğiz.

Rehber Alınan Standartlar ve İnisiyatifler

Fiba Grubu olarak, paydaşlarımızın beklentilerine yanıt veren ve uluslararası standartlarla uyumlu bir raporlama yaklaşımını benimsiyoruz. Bu doğrultuda, küresel ölçekte kabul görmüş standart ve inisiyatifleri temel rehberimiz kabul ederek raporlama süreçlerimizi sürekli geliştiriyor; şeffaflık, hesap verebilirlik ve karşılaştırılabilirlik ilkelerini ön planda tutuyoruz.

Raporumuzu bu yıl da **Küresel Raporlama İnisiyatifi (Global Reporting Initiative, GRI) Standartları'na** uyumlu şekilde hazırladık. GRI Standartları'nın rapor içerisindeki karşılıklarını **[“Ekler”](#)** bölümünde yer alan **[GRI İçerik Endeksi](#)** aracılığıyla paylaşıyoruz.

Raporumuzda ayrıca aşağıda yer verdiğimiz inisiyatiflerin yönlendirmelerini uyguluyoruz.

- Değer Raporlama Vakfı (Value Reporting Foundation, VRF) Entegre Raporlama Çerçevesi (Integrated Reporting <IR> Framework)
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact, UNGC)
- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Prensibi (UN WEPs)
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (UN Sustainable Development Goals, SDGs)
- İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD) Çerçevesi
- Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) kapsamında yayımlanan Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) rehber alınarak uygulanan çifte önemlilik yaklaşımı

Raporlama Kapsamı

Fiba Grubu olarak faaliyetlerimiz, Fiba Holding A.Ş. ve Fina Holding A.Ş. tarafından yönetilmektedir. Kurumsal kimliğimiz Fiba markası etrafında şekillenirken, ticari faaliyetlerimiz Fiba Holding ve Fina Holding olarak iki farklı holding altında yapılmakta ve finansal raporlamalar bu yapıya göre gerçekleştirilmektedir.

Sürdürülebilirlik raporumuzda **Fiba Holding'in** Fibabanka, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Fiba Portföy, Finberg, Fiba Yatırım, Gelecek Varlık Yönetimi, Fiba Faktoring, Nexent Bank N.V., Nexent Bank (Suisse) SA, JSC Nexent Bank, CEB Rusya ve **Fina Holding'in** Fiba Yenilenebilir Enerji, Cerean Enerji, Fiba Perakende (Türkiye), Fiba Perakende (Rusya), Fiba Ticari Gayrimenkul, Anchor Group, StarMall, AJT (Swissôtel The Bosphorus, İstanbul), Fiba Gayrimenkul ve Fiba Air iştirakleri kapsamaktadır. 2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait faaliyetler ve veriler rapor kapsamına dahil edilmemiştir.

Bu raporda, Fiba Holding ve Fina Holding ile bu iki holding bünyesindeki iştiraklerden bir bütün halinde **“Fiba Grubu”** olarak bahsedilmektedir. Raporumuzda yer alan Grup iştiraklerimizin temsil ettiği şirket ve markalara ilişkin detaylara **[“Ekler”](#)** bölümünde yer alan **[“Sektörler, İştirakler ve Markalar”](#)** başlığından ulaşabilirsiniz.

Güvence

Fiba Holding, Fiba Yenilenebilir Enerji, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Gayrimenkul, Fiba Perakende (Türkiye), Swissôtel The Bosphorus, İstanbul operasyonları dahilinde Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 (sınırlı) sera gazı hesaplamaları için doğrulama hizmeti alınmıştır. Bununla birlikte, Fiba Yenilenebilir Enerji, Fibabanka, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik'in Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (TSRS) uyumlu hazırladıkları raporları kapsamında sundukları bilgilere yönelik bağımsız sınırlı güvence hizmeti alınmıştır.

Yenilikler

- Bu raporlama dönemi ile birlikte, **çifte önemlilik** yaklaşımını sürdürülebilirlik stratejimize entegre etmeye başladık. İki raporlama dönemine yayılacak bu çalışmanın ilk aşamasını tamamladığımız 2025 yılı raporumuzda, geniş katımlı paydaş görüşmeleri ile şekillendirdiğimiz “etki boyutunu” paylaşıyoruz. 2026 yılı raporumuzda bu çalışmaya, Holding Risk Direktörlüğü koordinasyonunda yönetilen “finansal önemlilik” boyutunu da dahil ederek bütüncül bir çifte önemlilik çerçevesi yayımlamayı amaçlıyoruz.
- Sürdürülebilirlik hedeflerimizi; olgunluk seviyelerine göre **Stratejik, İzleme ve Takip** ile **SMART** olmak üzere üç ana kategoride yapılandırarak, her bir hedefi kendi hazırlık düzeyine uygun, şeffaf bir değerlendirme çerçevesine taşıdık.
- Polyak Eynez hisselerinin devredilmesi ve madencilik sektöründen çıkılmasıyla birlikte, çevresel ayak izimizde geçmiş dönemlere kıyasla önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Raporumuza ilişkin görüş, soru ve önerilerinizi esg@fibaholding.com.tr adresi üzerinden bizlere iletebilirsiniz.

Yönetim Kurulu Başkanı Değerlendirmesi



Saygıdeğer Paydaşlarımız,

Fiba Grubu olarak sürdürülebilirliği, uzun vadeli değer yaratmanın ve sorumlu büyümenin temel koşulu olarak görüyor; faaliyet gösterdiğimiz her sektörde ve coğrafyada çevresel, sosyal ve yönetişim sorumluluklarımızı iş kararlarımıza yön veren temel unsurlardan biri olarak ele alıyoruz. Geçtiğimiz senelerde olduğu gibi 2025 yılında da bu anlayışla şekillenen çalışmalarımızı, üçüncü sürdürülebilirlik raporumuz aracılığıyla tüm paydaşlarımızla şeffaf biçimde paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Jeopolitik gelişmeler ile birlikte küresel ekonomik dengelerin, ticaret ilişkilerinin ve iklim gündeminin yeniden şekillendiği bir dönemden geçiyoruz. Belirsizliğin yoğun olduğu bu dönemde, iklim değişikliği çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla iş dünyasının öncelikli gündemleri arasında yer almaya devam ediyor. Tüm bu gelişmeler, şirketler için sürdürülebilirliği bir seçenek olmaktan çıkarıp rekabet gücünün ve kurumsal dayanıklılığın belirleyici unsurlarından biri haline getiriyor. Fiba Grubu olarak biz de bu süreci ekonomik ve sosyal etkimizi güçlendirmek için bir fırsat olarak görüyor; 10 farklı ülkedeki faaliyetlerimizi ve toplumsal yatırımlarımızı bu anlayışla sürdürüyoruz.

Çevresel sürdürülebilirlik alanında 2025, Grubumuzun enerji dönüşümü ve iklim stratejisini somut adımlarla ileriye taşımayı sürdürdüğü bir yıl oldu. Yenilenebilir enerji alanındaki büyüme kararlılığımızı yatırımlarımız ve artan üretim kapasitemizle ortaya koyduk. Fiba Yenilenebilir Enerji çatısı altında hayata geçirdiğimiz hibrit santral yatırımlarıyla toplam kurulu gücümüzü 2025 yılında 730 MW'a ulaştırdık. Attığımız bu adımlarla, kurulu gücümüzü 2030 yılına kadar 1.000 MW'a çıkarma hedefimize ve şirketimizin SBTi tarafından onaylanan 2040 net sıfır taahhüdüne kararlılıkla ilerliyoruz.

Yatırımlarımızı, yalnızca büyüme hedeflerimizin değil, daha düşük karbonlu ve sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlama sorumluluğumuzun da ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Bu kapsamda, önümüzdeki iki yıl içinde hayata geçirmeyi hedeflediğimiz 700 milyon dolarlık yatırımın önemli bir bölümünü yenilenebilir enerjiye ayırıyoruz. Yenilenebilir enerji yatırımlarımızın ötesinde ise, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde enerji dönüşümü ve emisyon yönetimi faaliyetlerimizi Grup geneli oluşturulan çevre yönetim sistematığı ile kapsamlı bir şekilde ele alıyoruz.

Sosyal sürdürülebilirlik alanında, eşitlik ve kapsayıcılığı kurum kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olarak benimsiyoruz. UN Global Compact üyeliğimiz dahilinde, Forward Faster inisiyatifinde ikinci yılımıza girerken üst düzey yöneticilerimizde kadın temsili %42'ye, yeni işe alımlarda kadın oranı ise %61'e yükseldi; 2030 yılına kadar Yönetim Kurullarımızda en az %33 kadın temsili hedefimize yönelik kararlı adımlar atmayı sürdürüyoruz. Türkiye'nin kadın çalışan ve yönetici oranı en yüksek gruplarından biri olmaktan gurur duyuyoruz.

Fiba Grubu olarak, toplumsal faydayı ve sosyal sorumluluğu kurum kültürümüzün bir parçası olarak tanımlıyor; AÇEV, Hüsnü Özyeğin Vakfı ve Özyeğin Üniversitesi aracılığıyla eğitimde fırsat eşitliğini desteklemeye yönelik çalışmalarımıza aralıksız devam ediyoruz. Bu üç kurumun birbirini tamamlayan çalışmalarıyla; bireylerin erken çocukluktan başlayarak yaşam boyu öğrenme ve gelişim yolculuklarına katkı sunuyoruz. Sosyal yatırımlarımızda eğitim odağını korurken, Özyeğin Üniversitesi'nde de geleceğin iş modellerini şekillendirecek genç girişimcilerin önünü açıyor; inovasyon ve toplumsal faydayı buluşturan bir ekosistem oluşturuyoruz.

Tüm bu çalışmaların temelinde, bugünün ihtiyaçlarına yanıt verirken geleceğin daha dayanıklı, kapsayıcı ve sürdürülebilir dünyasını birlikte şekillendirme sorumluluğu yer alıyor. Faaliyet gösterdiğimiz her sektörde ve coğrafyada etik ilkelerimize bağlılığımız ve çevresel, toplumsal ve finansal değeri bir arada sürdürme gayretimiz ile hareket ediyor; bu anlayışı her geçen yıl daha olgun ve kalıcı bir zemine taşımayı sürdürüyoruz.

Fiba Grubu olarak 2025 Sürdürülebilirlik Raporumuzla, tüm iştiraklerimizin sürdürülebilirlik yolculukları kapsamında attıkları adımları şeffaf bir şekilde ortaya koymaktan büyük gurur duyuyor; emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma ve paydaşlarımıza içtenlikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Murat Özyeğin

Yönetim Kurulu Başkanı



Bir Bakışta Fiba Grubu

Kilometre Taşları

- **1987**
Finansbank'ın kuruluşu
- **1989**
Fiba Holding'in kuruluşu
- **1990**
Hüsnü Özyeğin Vakfı'nın kuruluşu
Credit Europe Bank (CEB) İsviçre ile ilk yurt dışı yatırımı
- **1992**
Fiba Faktoring'in kuruluşu
- **1993**
Anne Çocuk Eğitim Vakfı'nın (AÇEV) kuruluşu
- **1994**
Credit Europe Bank (CEB) Hollanda'nın kuruluşu
- **1996**
Gima ile gıda perakendeciliği sektörüne ilk adım
- **1997**
Credit Europe Bank (CEB) Rusya'nın kuruluşu
- **1998**
Fiba Ticari Gayrimenkul'ün kuruluşu
Romanya'da Anchor Group adıyla ticari gayrimenkul sektörüne giriş
- **1999**
Marks & Spencer'ın Türkiye franchising hakkının alınışı
Endi mağazalarının satın alınışı
- **2000**
Credit Europe Bank (CEB) Romanya'nın hisselerinin satın alınışı
Fiba Gayrimenkul ve Finans Portföy'ün kuruluşu

- **2005**
Gima ve Endi'nin satışı
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'un Gruba dahil olması
Gelecek Varlık Yönetimi'nin kuruluşu
- **2006**
Finansbank ve iştiraklerinin hisselerinin satışı
Credit Europe Bank (CEB) Ukrayna'nın kuruluşu
- **2007**
Özyeğin Üniversitesi'nin kuruluşu
Kumport Konteyner Hizmetleri satın alınışı
Gap'in Türkiye franchising haklarının alınışı
Grubun perakende faaliyetlerinin Fiba Perakende çatısı altında toplanması
Fiba Yenilenebilir Enerji'nin kuruluşu
- **2010**
Millennium Bank'ın satın alınarak Fibabanka'nın hayata geçirilmesi
- **2011**
Özyeğin Üniversitesi'nin Çekmeköy Kampüsü'ne taşınması
- **2012**
StarMall Plaza alışveriş merkezinin Shenyang, Çin'de açılışı
- **2014**
Polyak Eynez ortaklığı
- **2015**
Kumport hisselerinin satışı
- **2016**
Fiba Emeklilik ve Hayat'ın kuruluşu

- **2018**
Fibabanka iştiraki Finberg'in kuruluşu
- **2021**
Gelecek Varlık Yönetimi'nin halka arzı
- **2023**
HDI'ın Fibaemeklilik'e ortak olması
HDI ile ortak Fibasigorta'nın kurulması
- **2024**
Fiba Perakende ve İş Girişim Sermayesi'nin Sportive ortaklığı
- **2025**
Fiba Perakende çatısı altında lululemon'ın Türkiye'ye gelişi
Polyak Eynez ortaklığından çıkılması
Credit Europe Bank'ın yeni marka kimliği Nexent Bank'ın lansmanı

DÜNYAYA DEĞER

Fiba Grubu Çevre Politikası yürürlüğe alınarak Grup genelinde ortak bir çevresel yönetim çerçevesi oluşturuldu.

Çevresel sürdürülebilirlik odağında sürekli gelişim hedefi ile **210 Fibalı'ya 901 saat eğitim** sağlandı.

Grup geneli zorunlu eğitimler kapsamına alınan **ESG 101 eğitiminin tamamlanma oranı %94'e** ulaştı. Tüm Fibalılara ulaşan **Sürdürülebilirlik Bültenleri Serisi** ile çevresel sürdürülebilirlik odağında Grup geneli farkındalık desteklendi.

Holding ve 8 iştirakimizde emisyon verisi doğrulama veya bağımsız güvence denetimi tamamlandı. Kapsam 3 hesaplama süreci tüm iştiraklerimizi dahil edecek şekilde genişletildi ve ilk kez 2025'te **Grup Kapsam 3 emisyonları raporlanmaya** başlandı.

Grubun faaliyet gösterdiği 254 lokasyonda **WRI Aqueduct analiziyle su stresi haritalaması** gerçekleştirildi. 2025 verileri ile, lokasyonların **%49'unun aşırı yüksek su stresi altında olduğu** tespit edildi.

Fiba Yenilenebilir Enerji, 2025 yılında **1.685.920 MWh** yenilenebilir enerji üreterek **1 milyon tCO₂e'nin üzerinde** emisyon salımının önüne geçti; hibrit santral entegrasyonlarını tamamlayarak **730 MW kurulu güce** ulaştı. **CDP İklim Değişikliği Programı'nda** bir kez daha A notu alarak küresel iklim liderleri arasındaki konumunu güçlendirirken **CDP 2025 Tedarikçi Katılım Değerlendirmesi** sonuçlarında da **A Listesi'nde** yer aldı.

Özyeğin Üniversitesi, **Türkiye'de ISO46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi sertifikası ve Mavi Su Belgesi** alan ilk üniversite oldu.

KuzeyDoğa Derneği iş birliğiyle, Fiba sürdürülebilirlik ekipleri ile Kuzeydoğu Anadolu'ya **Biyoçeşitlilik Saha Ziyareti** düzenlendi.

TOPLUMA DEĞER

1990'dan bu yana toplumsal kalkınmaya aktarılan fon desteği **505M USD'ye** ulaştı.

AÇEV, Hüsnü Özyeğin Vakfı ve Özyeğin Üniversitesi aracılığıyla yürütülen program ve faaliyetlerle yüz yüze ve dijital platformlar üzerinden **8,8M** kişiye ulaşıldı.

Deprem bölgesinde, **16 iştirak ve 220 Fiba Gönüllüsü'nün** katkılarıyla **yaklaşık 13.000 kişiye** ulaşıldı. Hatay'da açılan **Hüsnü Özyeğin Anadolu Lisesi**, Çocuk İyilik Merkezi'ne dahil edilen **Protez-Ortez Atölyesi ve "Sağlıklı Beslen Sevgiyle Büyü Okul Beslenme Desteği Projesi"** ile destekler, eğitim ve sağlık odağında devam etti.

Fiba Gönüllüleri, **300'den fazla gönüllünün 600 saati aşkın katkısıyla 22 proje** hayata geçirdi.

ÖzU Gender Office, **"Kadınların Geleceğini Güçlendiren Üniversite"** ödülüne layık görüldü.

Fiba Ticari Gayrimenkul'ün düzenlediği **105 atölye çalışmasıyla 8.900 kişi geleneksel zanaatlarla** buluşturdu. Proje, sosyal medyada **3M kişiye** ulaşırken uluslararası düzeyde çok sayıda ödüle layık görüldü.

Fiba Yenilenebilir Enerji, **489 üniversite öğrencisine ulaşan "Geleceği Yeniliyoruz Programı"** ile Kurumsal Sorumluluk Zirvesi'nde **bronz ödül** aldı.

2025 Yılında Öne Çıkanlar



Sürdürülebilirlik Stratejisi

Grup sürdürülebilirlik stratejimizi ileriye taşıyacak **Çifte Önemlilik** çalışmasının ilk aşaması olan etki önemliliği analizleri, geniş paydaş katılımı ile tamamlanarak rapora entegre edildi.

ÇALIŞMAYA DEĞER

Fiba Farkında işveren markası çatısında, 8 farklı iştirakten 27 gönüllü çalışanın katıldığı 4 aktivasyon ekibi **Yetenek Kazanımı, Kariyer, Gelişim ve Çalışma Ortamı** odak alanlarında faaliyetlerini sürdürdü.

Holding üst yönetimi ve iştirak genel müdürlerinin katılımıyla **Fiba Impact Liderlik Programı** hayata geçirildi; 360 derece değerlendirme, koçluk ve atölye çalışmaları ile bütüncül bir gelişim deneyimi sunuldu.

Grup genelinde kişi başı ortalama **29,9 saat eğitim** gerçekleştirildi.

Fiba Çalışan Destek Programı kapsamında **2.193 çalışan 10 farklı alanda uzman desteğine** erişti; program **%64 aktiflik oranına** ulaştı.

11 şehirde 2.628 beyaz yakalı çalışanla yürütülen **"Bakım Emeği ve Zihinsel İş Yükü"** araştırması iş dünyasıyla paylaşıldı; Yük Olmasın Projesi, **23M** kişiye ulaştı ve **projeye 3 ödül kazandırdı**.

İştiraklerimizin yönetimlerine liderlik eden Oya Sener (Fiba Perakende), Zehra Sezin Ünlüdoğan (Gelecek Varlık Yönetimi) ve Özge Yılmaz (Fiba Faktoring) bir kez daha Ekonomist dergisinin gerçekleştirdiği **Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su** listesinde yer aldılar.

Fibabanka, Brandon Hall Group ve The Stevie® Awards kapsamında eğitim ve gelişim uygulamalarıyla **toplamda 9 uluslararası ödül** aldı.

Fiba Yenilenebilir Enerji, **1 milyonun üzerinde çalışma saatinde sıfır iş kazası** performansını korudu; **RoSPA Health and Safety Awards 2025'te Gümüş Ödül'e** layık görüldü.

BÜYÜMEYE DEĞER

Grubumuzun 2025'teki toplam **yeni yatırım harcaması 199M USD** oldu.

Enerji portföyünün daha düşük karbonlu varlıklara yönlendirilmesi doğrultusunda **Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt'tan stratejik çıkış** gerçekleştirildi.

Fibabanka, **dijital müşteri sayısını 3,1M'a**, özel bankacılıkta yönetilen **varlık büyüklüğünü 210 milyar TL'ye** ve **GetirFinans ekosistemindeki müşteri sayısını 738 bine** ulaştırdı; açık bankacılıkta **Türkiye'nin en fazla API sağlayan bankalarından biri** olmaya devam etti.

Fiba Perakende, dünyaca ünlü aktif giyim markası **lululemon'ı Türkiye'deki müşterileriyle buluşturmaya** başladı.

Finberg'in toplam yatırım tutarı **87M USD'ye** ulaştı; **4'ü fon olmak üzere 5 yeni yatırım** gerçekleştirerek portföyünü genişletti. Fiba Grubu şirketlerini girişim ekosistemiyle buluşturmak amacıyla **Finberg Radar** platformunu hayata geçirdi.

CVC Bosphorus 2025, Fiba Holding sponsorluğuyla **300'den fazla şirketten 400 katılımcıyı** bir araya getirdi.

Priştine'deki **Alba City Center** projesiyle uluslararası ölçekte değer yaratan büyüme yaklaşımımızı güçlendirdik.

Özyeğin Üniversitesi, akademik bilgi birikimi ile özel sektör deneyimini bir araya getirerek Türkiye'nin dijital dönüşüm ekosistemine katkı sağlamayı amaçlayan **ÖZÜ AI Platformu'nu** hayata geçirdi.

Sektörler ve İştirakler

1987'de finans sektörüne attığımız ilk adımdan bu yana kurumsal yapımızı sürekli büyütürken çeşitlendirdik; bugün 10 farklı ülkede bankacılık ve finans, enerji, gayrimenkul ve perakende alanlarında faaliyet gösteren çok sektörlü bir gruba dönüştük.

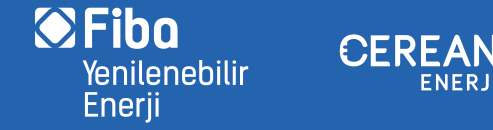
Bankacılık ve Finans

Türkiye, Hollanda ve Rusya başta olmak üzere 8 farklı ülkede bankacılık, faktoring, tahsili geçmiş alacakların yönetimi, leasing, elementer sigorta, emeklilik, hayat sigortası, portföy yönetimi ve girişim sermayesi fon yönetimi alanlarında faaliyet gösteriyoruz.



Enerji

Fiba Yenilenebilir Enerji'nin kurulu gücü 730 MW'a ulaşan 10 rüzgar, 5 güneş ve 4 hibrit enerji santrali ile yenilenebilir enerji üretiyoruz. Cerean Enerji ile Türkiye genelinde elektrik ticareti ve serbest tüketicilere perakende elektrik satış faaliyetlerini sürdürüyoruz.



Diğer

Sürdürülebilirliği temel prensibi olarak benimseyen Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ile turizm sektöründe yer alırken; özel havacılık alanında Fiba Air aracılığıyla hava taksi ve hangar kiralama gibi havacılık hizmetleri sunmaya devam ediyoruz.



Perakende

Fiba Perakende ile, Gap, Marks & Spencer, Lululemon ve Forever 21 markalarının Türkiye'de mağaza açma ve işletmesinde tek yetkili konumda bulunuyor; Sportive markasındaki ortaklığımız ile marka ve ürün çeşitliliğimizi geliştirmeye devam ediyoruz. 118 mağazamız ve güçlü e-ticaret altyapımız ile perakende sektöründe geniş bir yelpazede faaliyet gösteriyoruz.



Gayrimenkul

Portföyümüzde yer alan Fiba Gayrimenkul, Fiba Ticari Gayrimenkul ve Anchor Group ile nitelikli gayrimenkul projeleri üretiyor; Türkiye, Çin, Romanya ve Moldova pazarındaki gayrimenkul yatırımlarımız ve AVM yönetimi faaliyetlerimiz ile sektöre değer katıyoruz.



İştiraklerimizin sürdürülebilirlik raporlarını incelemek için:



Fiba Yenilenebilir Enerji



Fibabanka



Gelecek Varlık Yönetimi



HDI Fibaemeklilik

Küresel Ayak İzimiz



1. Bankacılık ve Finans
Türkiye, Almanya, Hollanda, İsviçre, Malta, Romanya, Rusya, Ukrayna



2. Enerji
Türkiye



3. Gayrimenkul
Türkiye, Çin, Moldova, Romanya



4. Perakende
Türkiye, Rusya



5. Diğer
Türkiye

10 ülke
5 sektör

8.619
çalışan



Finansal Bakış

Fiba Grubu olarak yarattığımız değeri, yalnızca finansal büyüklükle değil; farklı sektörlerdeki derin uzmanlığımız, uzun soluklu yatırım perspektifimiz ve çok boyutlu ekosistemimizle ölçüyoruz. Finans, enerji, gayrimenkul ve perakende alanlarında birbirini tamamlayan iş kollarımız aracılığıyla hem yerel hem de küresel ölçekte kalıcı bir etki yaratmayı hedefliyoruz.

Güçlü finansal performansımız bu stratejinin somut bir çıktısı olarak öne çıkmaktadır. Finans sektöründen gelen gelirler toplam gelirlerimiz içinde ağırlıklı bir yer tutarken, diğer sektörlerdeki operasyonlarımız portföyümüzün derinliğini ve direncini artırmaktadır.

Portföyümüzdeki Gelişmeler

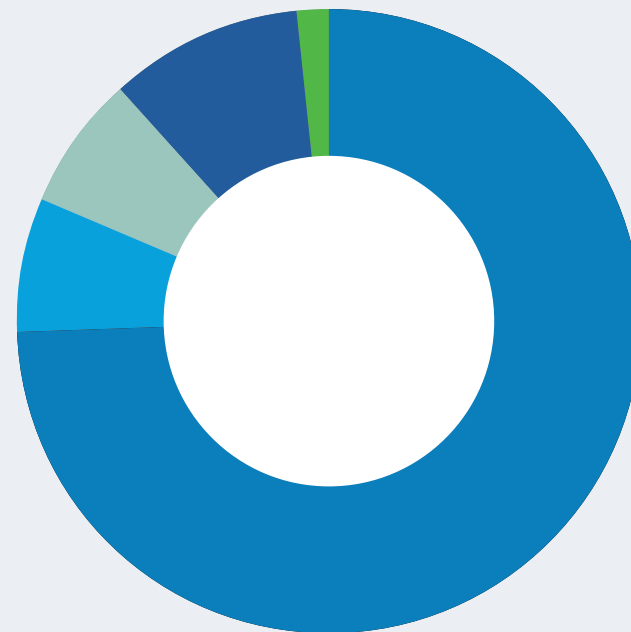
Fiba Grubu olarak 2025 yılında, portföyümüzde **stratejik dönüşüm ve sürdürülebilir büyüme** odağıyla faaliyetlerimizi sürdürdük. Finansal hizmetler alanında, **Fibabanka'nın** servis bankacılığı modeli ve API tabanlı altyapısını genişleterek dijitalleşme vizyonumuzu ileriye taşıdık. Bu güçlü ekosistemi yatırım stratejilerimizle desteklemek ve finansal ürün çeşitliliğimizi artırmak amacıyla 2025 yılı içerisinde **Fiba Yatırım'ın** kuruluşunu gerçekleştirdik. Credit Europe Bank (CEB) NV'nin yeni marka kimliği **Nexent Bank N.V.** lansmanı ile finansal hizmetler alanındaki dönüşümümüzü güçlendirdik.

Enerji sektöründe, **Polyak Eynez'den** gerçekleştirdiğimiz stratejik çıkış, portföyümüzü daha düşük karbonlu varlıklara yönlendirme hedefimiz doğrultusunda önemli bir dönüm noktası oldu. **Fiba Yenilenebilir Enerji** bünyesindeki mevcut 4 RES'in GES yardımcı kaynak ile hibrit santrale dönüşüm projelerinin inşaat fazını 2025 yılı itibarıyla tamamladık. Bu kapsamda, yıl sonu itibarıyla toplam 155 MW GES yatırımımızın 149 MW'lık kısmının kabul süreçlerinin tamamlanmasıyla temiz enerji kapasitemizde önemli bir artış sağladık.

Fiba Ticari Gayrimenkul ile, gayrimenkul alanındaki danışmanlık uzmanlığımızı Priştine'deki Alba City Center projesine taşıyarak, uluslararası ölçekte değer yaratmayı sürdürdük. Perakende alanında ise **Fiba Perakende** ile lululemon markasının Türkiye franchising haklarını portföyümüze dahil ederek uluslararası marka iş birliklerimizi genişlettik.

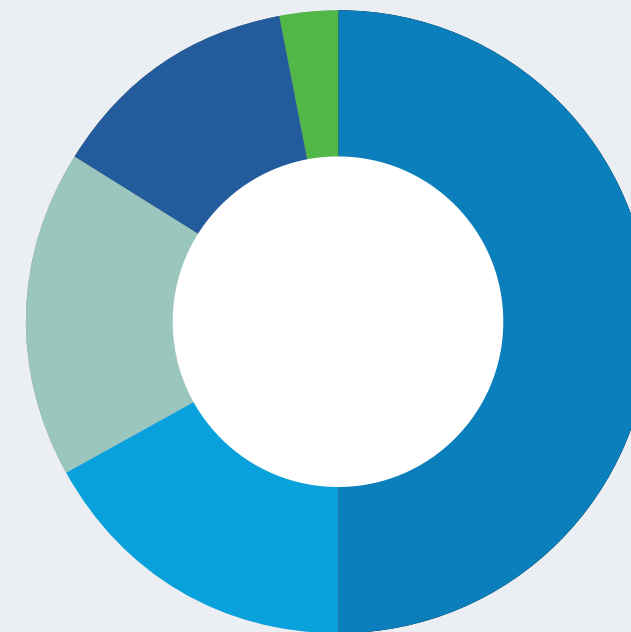
2025 yılı itibarıyla, yarattığımız ekonomik değer **155,9 milyar TL**'ye ulaştı.

Ortaklık Yapısı



Fiba Holding

- Hüsni M. Özyeğin %74,58
- Murat Özyeğin %7,00
- Ayşecan Özyeğin Oktay %7,00
- Fiba Holding %9,95
- Diğer %1,46



Fina Holding

- Hüsni M. Özyeğin %50,01
- Murat Özyeğin %16,95
- Ayşecan Özyeğin Oktay %16,95
- Fiba Holding %13,32
- Diğer %2,78

Üretilen ve Dağıtılan Ekonomik Değer ¹	Fiba + Fina (TL '000)
Yaratılan Ekonomik Değer (Şirket Geliri)	155.902.791
Dağıtılan Ekonomik Değer	(139.668.106)
Satışların Maliyeti (amortisman hariç)	(85.999.134)
Genel Yönetim Giderleri (amortisman hariç)	(24.030.188)
Satış Pazarlama Giderleri (amortisman hariç)	(3.471.670)
Çalışan Giderleri ve Yan Hak Ödemeleri	(18.781.937)
Devlete Yapılan Ödemeler (vergi vb.)	(6.911.798)
Toplumsal Yatırımlar ve Bağışlar	(473.379)
Devletten Alınan Mali Yardımlar (SSK vergi teşviki, yatırım hibeleri, ödüller vb.)	264.368
Yatırım Harcamaları	7.859.331
Toplam Varlıklar	761.215.906

¹ Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ve ilgili tarihlerin yıl sonundaki (31 Aralık) alım gücüyle ifade edilmiştir. Fiba Grubu'nun faaliyetleri, Fiba Holding A.Ş. ve Fina Holding A.Ş. altında yönetilmektedir. Kurumsal kimliğimiz Fiba markası altında şekillenirken, ticari kimliğimiz Fiba Holding ve Fina Holding altında ayrıştırmakta ve finansal raporlamalar da bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir. "Üretilen ve Dağıtılan Ekonomik Değer" göstergelerinin yer aldığı tabloda, Fiba Holding ve Fina Holding'in finansal performansları toplam olarak yansıtılmaktadır.

Misyonumuz, Varlık Amacımız ve Değerlerimiz

Misyonumuz

Odağında insan ve toplum, hedefinde sürdürülebilir başarı olan girişimci ve sorumlu şirketler topluluğuyuz.

Varlık Amacımız

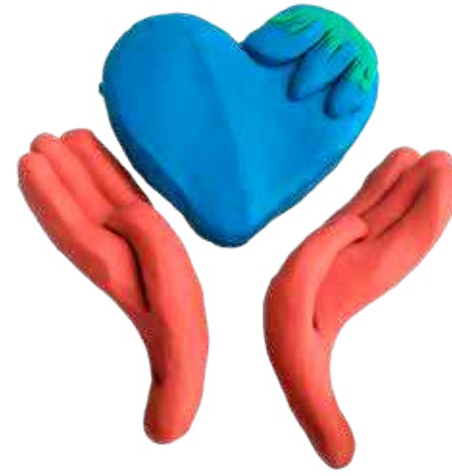
İtibarımızı her şeyin önünde tutarak bulunduğumuz ülkeler ve insanlık için değer yaratmak.

DEĞERLERİMİZ



İNSANI MERKEZE KOYARIZ

Açıklık ve güvenle hareket eder, çalışanlarımızdan başlayarak eşitlik ilkesiyle adil ve kapsayıcı bir yaklaşım benimseriz.



TOPLUMSAL ETKİ İÇİN ÇALIŞIRIZ

Toplumsal kalkınma, insani gelişim ve sürdürülebilirliğe katkı sağlamak için kalıcı etki yaratmayı hedefleyen yapıları kurar, korur ve liderlik ederiz.



BİRLİKTE BÜYÜRÜZ

Güçlü iş birlikleri kurarak paydaşlarımızı ve farklı bakış açılarını karar alma süreçlerimize dahil eder, güven ilişkisi içinde, değer yaratan iş sonuçlarına birlikte ulaşırız.



GİRİŞİMCİ RUHUMUZLA FARK YARATIRIZ

Yenilikçi ve dinamik çalışma kültürüyle, değişen iş koşullarına uyumda çevik davranırız. Risk almaktan çekinmez, kurum içi ve dışında girişimciliği destekler, sınırları zorlarız.



Kurumsal Yönetişim



Kurumsal Yönetişim Anlayışımız

Kurumsal yönetişimin temellerini oluşturan çok katmanlı yönetim yapımızla, etik, şeffaf ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımını güçlendiriyoruz.

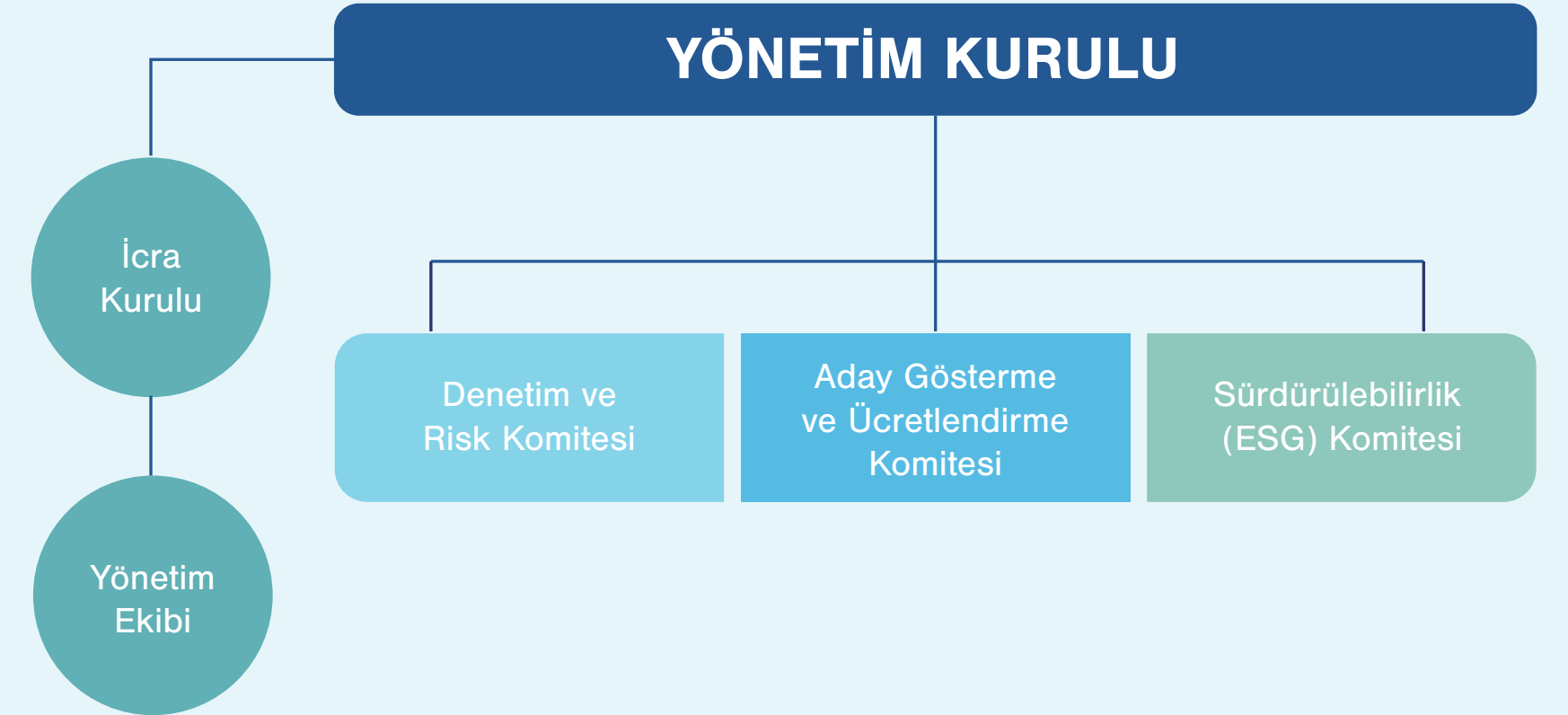
Fiba Grubu olarak sürdürülebilir büyümenin güçlü, kapsayıcı ve dinamik bir yönetim anlayışı ile mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda yönetim yaklaşımımızı; hesap verebilirlik, etik değerlere bağlılık, mevzuatlara tam uyum, adillik ve şeffaflık ilkeleri üzerine inşa ediyor, tüm faaliyetlerimize bu ilkeler doğrultusunda yön veriyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde stratejik önceliklerimizi hayata geçirirken paydaşlarımız ile güvene dayalı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı önceliklendiriyoruz. Uzun vadeli değer yaratma hedefimiz doğrultusunda, organizasyon yapımız ve karar alma mekanizmalarımızı uluslararası standartlar, en iyi uygulamalar ve sektörel gelişmeler ışığında düzenli olarak gözden geçiriyor ve güçlendiriyoruz.

Paydaşlarımızın farklılaşan beklentilerini gözeterek kapsayıcı yaklaşımımızla, organizasyonel dayanıklılığı artıran ve riskleri etkin şekilde yöneten mekanizmalar geliştiriyoruz. Bu sayede, yönetim modelimizi güncel gerekliliklerin ötesine taşıyarak, geleceğin belirsizliklerine karşı proaktif ve dirençli bir yapı kuruyoruz.

Kurumsal yönetim yapımızı; **Yönetim Kurulları, İcra Kurulu, Yönetim Ekibi ve Yönetim Kurulu'na bağlı komitelerden oluşan çok katmanlı bir yapı** üzerine kurguladık. Bu sayede karar alma süreçlerimizde hız, denge ve tutarlılık sağlarken; şeffaf, etik ve çevik yönetim anlayışımızı da güçlendiriyoruz.

Fiba Grubu Kurumsal Yönetişim Sistematiği



Yönetim Kurulumuz

Fiba Holding ve Fina Holding Yönetim Kurulları, Grubumuzun yönetim yapısının en üst düzey karar organları olarak faaliyet göstermektedir. Yönetim Kurullarımız, Grup performansını, riskler ve fırsatlar çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak sürdürülebilir değer yaratımını destekleyen stratejik yönlendirmelerde bulunmaktadır. Kurumsal vizyonumuz doğrultusunda strateji ve politikaların belirlenmesine liderlik eden Yönetim Kurullarımız, finansal ve yönetsel süreçlerin yanı sıra organizasyonel gelişimi de kapsayan geniş bir perspektifle hareket etmektedir. Bu kapsamda, insan odaklı yaklaşımı esas alan, paydaş beklentilerini gözeten, şeffaf, hesap verebilir, adil ve çevik bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Yönetim Kurullarımızda, farklı disiplinlerden bilgi birikimi ve deneyimi bir araya getiren üyeler yer almaktadır. Fiba Holding Yönetim Kurulu 5 üyeden, Fina Holding Yönetim Kurulu ise 4 üyeden oluşmakta ve her iki yapıya da Murat Özyeğin başkanlık etmektedir. Yönetim Kurulu üyelerimizin yetkinliklerine ilişkin özet bilgiler, Glass Lewis metodolojisi doğrultusunda hazırlanan **Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi** aracılığıyla sunulmakta olup üyelerimizin detaylı özgeçmişleri ise [kurumsal internet sitemiz](#) üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi, üyelerimizin sahip olduğu uzmanlık alanlarını ve deneyimleri bütüncül bir çerçevede değerlendirmeye imkân tanımaktadır. Bu kapsamda strateji geliştirme ve planlama, denetim ve risk yönetimi, sermaye piyasaları, çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konuları ile dijital dönüşüm ve inovasyon gibi kritik alanların yanı sıra yönetim kurulu deneyimi ile yurt dışı iş tecrübesi de dikkate alınmaktadır. Yönetim Kurullarımızın sahip olduğu çok boyutlu yetkinlik yapısı, Grubumuzun sürdürülebilir başarı vizyonunu desteklerken, değişen küresel koşullara uyum sağlama kapasitemizi de güçlendirmektedir.

İcra Kurulu

İcra Kurulu, Grubumuzun stratejik hedeflerinin hayata geçirilmesini koordine eden temel icra organıdır. Bu kapsamda faaliyetlerin verimli, uyumlu ve hedeflerle paralel şekilde yürütülmesini gözetirken; finansal ve operasyonel performansı düzenli olarak izleyerek iyileştirme alanlarının belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yasal düzenlemelere ve etik ilkelere tam uyumun sürdürülmesi, risklerin etkin şekilde yönetilmesi ile iş süreçlerinin geliştirilmesi konularında yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Haftalık periyotlarla toplanan İcra Kurulu, güncel gelişmeleri, operasyonel sonuçları ve stratejik öncelikleri kapsamlı biçimde değerlendirerek uzun vadeli değer yaratımını odağa alan hızlı ve etkili karar alma süreçlerini desteklemektedir.

İcra Kurulu Üyeleri

Murat Özyeğin

Ayşecan Özyeğin Oktay

Mehmet Güleşçi

Yönetim Ekibi

Holding Yönetim Ekibi; Hazine ve Banka İlişkileri, Hukuk, İnsan Kaynakları, İş Geliştirme, Yatırım ve Strateji, Kamu İlişkileri, Kurumsal İletişim, Mali İşler, Risk Yönetimi, İç Denetim ve Sürdürülebilirlik birimlerinden sorumlu üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Farklı uzmanlık alanlarını temsil eden bu yapı, Grubumuzun stratejik önceliklerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına ve etkin bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik ve operasyonel konularda iştiraklerimizin üst yönetimleri ile yakın iş birliği içinde çalışarak bilgi paylaşımını ve kurumsal uyumu güçlendiren Yönetim Ekibi, ortak hedefler doğrultusunda koordineli bir ilerleme sağlamaktadır. İcra Kurulu ile düzenli şekilde bir araya gelerek fonksiyonlar özelinde öncelikli konuları kapsamlı şekilde değerlendiren Yönetim Ekibi; bu sayede kritik iş gündemlerini ele almakta, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmakta ve alınan kararların tutarlı ve zamanında uygulanmasını sağlamaktadır.

Komiteler ve Sorumlulukları

Fiba Grubu olarak şeffaf, etik ve çevik yönetim ilkelerimiz doğrultusunda, sürdürülebilir büyümeyi tüm faaliyetlerimizin merkezine alıyoruz. Paydaşlarımıza uzun vadeli ve kalıcı değer sunma hedefiyle, iş stratejilerimizle uyumlu önceliklerimizi hayata geçirmek üzere yönetim yapımızı sürekli olarak güçlendiriyoruz. Bu kapsamda, Yönetim Kurullarımıza bağlı faaliyet gösteren komiteler, karar alma süreçlerini desteklemekte ve Grup genelinde uyum ile koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Denetim ve Risk Komitesi	Aday Gösterme ve Ücretlendirme Komitesi	Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi
Fiba Grubu şirketlerinde muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin ilgili mevzuat ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişini gözetmektedir. Finansal bilgilerin kamuya açıklanma süreçleri ile bağımsız denetim ve iç kontrol sistemlerinin etkinliği, Komite tarafından düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	Fiba Grubu Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetici pozisyonları için uygun adayların belirlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreçleri yürütmektedir. Bu kapsamda aday belirleme ve değerlendirme süreçlerinin Grup stratejileriyle uyumlu, sistematik bir yaklaşım çerçevesinde yürütülmesini sağlamakta ve bu süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesini desteklemektedir.	Fiba Grubu'nun çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki vizyon, politika ve hedeflerinin belirlenmesini desteklemekte ve bu alanlardaki performansı düzenli olarak izlemektedir.
Grubun varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve sair her türlü risk proaktif bir yaklaşımla tespit edilmekte ve değerlendirilmektedir.	Komite, Yönetim Kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin ilke, kriter ve uygulamaların Grubun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda belirlenmesini gözetmektedir. Bununla birlikte, Fiba Grubu bünyesinde idari sorumluluğu bulunan üst düzey yöneticilere yönelik performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçlerine ilişkin metodoloji, uygulama ve sistemleri değerlendirmektedir.	Komite; Grubun çevresel ayak izinin azaltılması, çalışan refahının desteklenmesi, toplumsal kalkınmaya yönelik yatırımların yönlendirilmesi ve kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde Gruba rehberlik etmektedir.
Bu kapsamda risklerin etki ve olasılıkları analiz edilmekte, Holding'in kurumsal risk alma profili doğrultusunda yönetilmesine yönelik mekanizmalar gözden geçirilmekte ve risk yönetimi ile iç kontrol süreçlerinin güçlendirilmesine ilişkin öneriler Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.	Komite ayrıca Grubun tüm kademelerinde uygulanan ücretlendirme politikası ve prosedürlerinin etkin ve adil şekilde uygulanmasını izlemekte ve bu konuda Yönetim Kurulu'na bilgilendirme sunmaktadır.	Grubun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması yolunda iştirakler arası ve çapraz fonksiyonel iş birliklerini güçlendiren Komite; sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların takibini gerçekleştirerek değerlendirilmesini ve paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi

● Fiba Holding ● Fina Holding

Murat Özyeğin

Hüsnü Özyeğin Vakfı Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu Üyesi, Özyeğin Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, Türkiye - ABD İş Konseyi Başkanı, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Danışma Kurulu Başkanı, Yüzde Otuz Kulübü Kurucu Üyesi, Endeavor Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye Girişimcilik Vakfı Kurucu Üyesi, Global İlişkiler Forumu Üyesi, TÜSİAD Üyesi, Singapur Fahri Konsolosu, Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği Danışma Kurulu Üyesi, American Turkish Society Yönetim Kurulu Üyesi, Contemporary Istanbul Danışma Kurulu Üyesi, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Temsilci Üye

Ayşecan Özyeğin Oktay

Anne Çocuk Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı ve Mütevelli Heyeti Üyesi, Hüsnü Özyeğin Vakfı Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu Üyesi, Özyeğin Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, TÜSİAD Üyesi, Global İlişkiler Forumu Üyesi, Esas Sosyal Danışma Kurulu Üyesi, Endeavor Derneği Üyesi

Mehmet Güleşçi

Hüsnü Özyeğin Vakfı Mütevelli Heyeti ve Denetim Kurulu Üyesi, Anne Çocuk Eğitim Vakfı Mütevelli Heyeti ve Denetim Kurulu Üyesi, Endeavor Derneği Üyesi, TÜSİAD Üyesi, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Mentörü

Fevzi Bozer

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Mentörü, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği Üyesi, Global İlişkiler Forumu Üyesi

Faik Onur Umut

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Mentörü

Hasan Arat

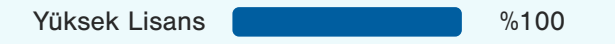
Özyeğin Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, Avrupa Olimpiyat Komiteleri (EOC) Yönetim Kurulu Üyesi, Dünya Atletizm Federasyonu (WA) İcra Kurulu Üyesi, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Gelirler ve Ticari Ortaklıklar Komisyonu Üyesi, Ulusal Olimpiyat Komiteleri Birliği (ANOC) Pazarlama ve Yeni Finansman Kaynakları Komisyonu Üyesi, Basketbol Dayanışma ve Eğitim Vakfı (BİDEV) Yönetim Kurulu Başkanı

● Fiba Holding

Cinsiyet Dağılımı



Eğitim Durumu



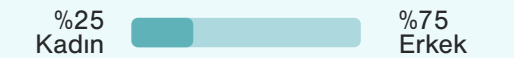
Tecrübe Alanı



Ortalama İş Tecrübesi 34 Yıl

● Fina Holding

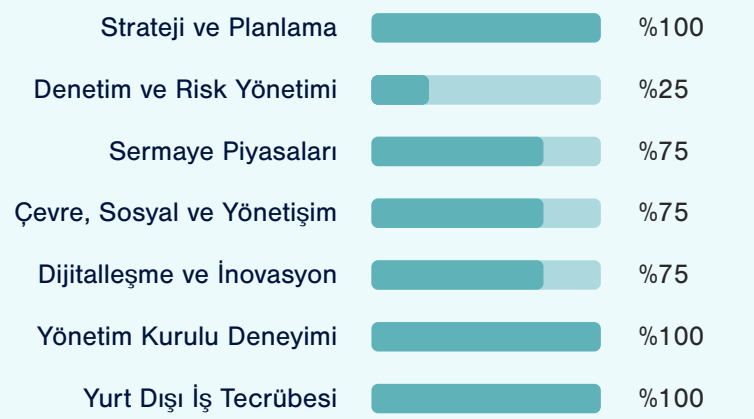
Cinsiyet Dağılımı



Eğitim Durumu



Tecrübe Alanı



Ortalama İş Tecrübesi 32 Yıl

Etik ve Uyum

Etik Anlayışımız

Fiba Grubu olarak, uzun vadeli ve sürdürülebilir başarının yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda güçlü bir etik duruş ve toplumsal güven ile mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda faaliyetlerimizi insan haklarına saygı, adillik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütüyor, paydaşlarımızla olan tüm ilişkilerimizi karşılıklı güven ve saygı temelinde şekillendiriyoruz.

Etik değerlerimizi yönetim kadromuzun kararlı desteğiyle kurumsal kültürümüzün merkezine yerleştiriyor; gizlilik, tarafsızlık, hesap verebilirlik ve eşitlik ilkelerini tüm iş süreçlerimize entegre ediyoruz. Müşteri odaklı yaklaşımımız doğrultusunda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliğini sağlamayı; ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyum göstermeyi kurumsal sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz.

Grup genelinde bilgi güvenliği ve veri koruma konularında yüksek hassasiyetle hareket ediyoruz. Rekabet gücümüzü etkileyebilecek bilgiler ile ticari sırlar, kamuya açıklanmamış finansal bilgiler, kişisel veriler ve gizlilik anlaşmalarına konu olabilecek tüm bilgileri titizlikle koruyoruz. Çıkar çatışmalarının önlenmesi kapsamında proaktif bir yaklaşım benimsiyor; şüphe duyulan durumlarda Etik Hat veya şirket üst yönetimi ile iletişime geçilmesini teşvik ederek süreçlerin şeffaf şekilde yürütülmesini sağlıyoruz.

Etik kültürümüzü güçlendirmek adına yürürlüğe aldığımız **Etik İlkeler Politikası, Çıkar Çatışması Politikası ve Suistimalin Önlenmesi Politikası** ile çalışanlarımız için rehber niteliğinde net uygulama standartları belirliyoruz. Grup iştiraklerimizde gerçekleştirilen denetimlerde, söz konusu politikalar çerçevesinde riskli durumları ortaya çıkarabilecek kontrolleri de yakından takip ediyoruz.

2025 yılı içerisinde Etik İlkeler Politikamız kapsamlı bir şekilde güncellenmiş, Türkçe ve İngilizce dillerinde yayımlanarak tüm çalışanlarımızın erişimine sunulmuştur. Etik farkındalığını artırmak amacıyla geliştirilen ve ölçme-değerlendirme içeren eğitim programı zorunlu eğitimler arasına dahil edilmiştir. Bu kapsamda, söz konusu **eğitime 2025 yılı içerisinde 2.288 kişi katılmıştır.**

Etik ihlallerin veya şüpheli durumların güvenli şekilde iletilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan **Fiba Etik Hattı**, çalışanlarımızın ve üçüncü tarafların farklı kanallar üzerinden bildirimde bulunmasına imkân tanıyan güvenli bir iletişim platformudur. Bildirimler, dijital platformun yanı sıra telefon ve yüz yüze iletişim kanalları aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir.

Etik Kurulumuza doğrudan iletilen tüm bildirimler gizlilik prensibi doğrultusunda ele alınmakta olup, gerekli görülen durumlarda süreç ilgili iştirakimizin İnsan Kaynakları veya İç Denetim birimleriyle koordinasyon içinde yürütülmektedir. Gerektiğinde Holding İç Denetim Birimi tarafından doğrudan inceleme başlatılmakta ve elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirme planları geliştirilmektedir.

Grup genelinde uygulanan Etik İlkeler Politikası ve Etik Hattı, tüm iştiraklerimizi kapsayacak şekilde yapılandırılmış olup bazı iştiraklerimizde ilave bildirim mekanizmaları da bulunmaktadır. Etik bildirimlere ilişkin veriler düzenli olarak konsolide edilmekte ve süreçler Holding İç Denetim Birimi tarafından bütüncül bir yaklaşımla izlenmektedir. Elde edilen bulgular, altı aylık periyotlarda İcra Kurulu'na raporlanmakta ve Etik Kurulu'nun katılımıyla detaylı olarak değerlendirilmektedir.

2025 yılı içerisinde **Grup Etik Hattı'na doğrudan 38, iştirak etik hatlarına ise 1 adet olmak üzere toplam 39 bildirim** alınmış olup tüm bildirimler gizlilik ilkesine uygun olarak titizlikle değerlendirilmiş ve takip edilmiştir. Fiba Grubu olarak, tüm paydaşlarımızın güvenle faaliyet gösterebileceği, etik değerlere bağlı, kapsayıcı ve güvenilir bir çalışma ortamı yaratma hedefimiz doğrultusunda çalışmaya devam ediyoruz.

Etik Hattı Bildirim Formu için [tıklayınız.](#)

Etik İlkeler Politikamız hakkında detaylı bilgiye ulaşmak için [tıklayınız.](#)





Uyum

Fiba Grubu olarak farklı sektörler ve coğrafyalarda sürdürülebilir büyüme hedefi ile faaliyet gösterirken yüksek kurumsal standartlarımızın temelinde güçlü bir uyum yaklaşımını esas alıyoruz. Grup genelinde benimsediğimiz uyum kültürü sayesinde tüm faaliyetlerimizde güvenilirlik ve istikrarı güçlendiriyor; kurumsal itibarımızı koruyarak değer yaratıyoruz.

Yöneticilerimizin güçlü desteğiyle şekillenen uyum yaklaşımımız kapsamında yalnızca yürürlükteki mevzuata uyum sağlamakla sınırlı kalmıyor; paydaş beklentilerini gözetken ve bu beklentilere zamanında yanıt veren bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu doğrultuda politika ve uygulamalarımızı düzenli olarak gözden geçiriyor, değişen düzenleyici çerçeve ve küresel gelişmelere uyum sağlayacak şekilde güncelliyoruz. Etik değerlere dayalı ve sorumlu bir iş modeliyle Grup genelinde yüksek kurumsal standartların yaygınlaştırılmasını hedefliyor, paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratmayı sürdürüyoruz.

Uyum İhlalleri

Uyum anlayışımızın Grup genelinde etkin şekilde uygulanmasını, uyum ihlallerinin ve bu ihlallere yönelik alınan aksiyonların düzenli olarak izlenmesi ile sağlıyoruz.

2025 yılı boyunca Fiba Grubu bünyesinde ekonomik ve sosyal alanlara ilişkin yasal düzenlemelerle uyumsuzluk teşkil eden 126 vaka tespit edilmiştir. Bu vakaların tamamı ekonomik ihlallerden oluşurken insan hakları, toplumsal etki riskleri ve iş yerinde çeşitlilik ile eşitlik ilkelerinin uygulanmaması gibi nedenlerle Grubun sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine zarar verebilecek sosyal ihlallere rastlanmamıştır. Ekonomik nitelikteki ihlallerin ağırlıklı olarak tüketicinin ekonomik çıkarlarının korunmasına ilişkin düzenlemelerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Tespit edilen vakaların tamamı düşük önem düzeyinde olup, benzer ihlallerin tekrarının önlenmesi amacıyla bu vakalar iştiraklerimiz tarafından yakından takip edilerek gerekli aksiyonlarla kapatılmıştır.

Bu kapsamda, ilgili iş süreçleri ve paydaş yönetimine yönelik kontrol mekanizmaları gözden geçirilerek güçlendirilmiş; çalışanlara güncelleme eğitimleri verilmiş ve iç kontrol periyotları sıklaştırılmıştır.

Müşteri Veri Gizliliği

Dijital dönüşümün beraberinde getirdiği sorumlulukların bilinciyle, müşteri verilerinin gizliliğini temel kurumsal önceliklerimizden biri olarak konumlandırıyor; ulusal ve uluslararası standartlara tam uyum içinde hareket ediyoruz. Veri güvenliğini sadece yasal bir yükümlülük değil, aynı zamanda itibarımızın kritik bir bileşeni olarak görüyoruz. Olası veri ihlallerini ve kayıplarını engellemek için iş süreçlerimizi düzenli olarak denetliyor; teknolojik donanımımızı geliştirirken çalışanlarımızın bu konudaki farkındalığını artıracak faaliyetlere kesintisiz devam ediyoruz.

2025 yılı içerisinde müşteri veri gizliliğine ilişkin 1 vaka tespit edilmiş olup bu ihlalin düşük risk seviyesinde olduğu belirlenmiştir. İlgili bulgular sonrasında gerekli adımlar süratle hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, teknik ve operasyonel kontroller güçlendirilmiş; sistem güncellemeleri tamamlanmış, izleme ve uyarı mekanizmaları geliştirilmiş ve erişim yönetimi süreçlerine yönelik iyileştirmeler uygulamaya alınmıştır.

Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık

Fiba Grubu'nda riskler, gerçekleştiğinde yönetilmesi gereken unsurlar olarak değil; stratejik yönelimleri etkileyen, karar alma süreçlerini besleyen ve potansiyel fırsat alanlarını görünür kılan öncül, kapsayıcı ve bütüncül bileşenler olarak ele alınmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi Anlayışımız

Günümüzde riskler artık tek başına ortaya çıkmamakta; birbirini tetikleyen ve etkisini katlayarak büyüten bir yapı içinde ilerlemektedir. Bir riskin yarattığı etki, çoğu zaman kendi sınırlarını aşarak diğer risklerle birleşmekte ve çok daha geniş sonuçlar doğurmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, iş dünyasının karşı karşıya olduğu riskleri daha karmaşık, daha hızlı yayılan ve öngörülmesi daha güç bir hale getirmektedir.



Ekonomik daralma, jeopolitik gerilimler, iklim kaynaklı fiziksel etkiler ve teknolojik dönüşümün yarattığı kırılğanlıklar çoğu zaman birbirini tetikleyen ve etkisini artıran bir yapı içinde ortaya çıkmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu (“WEF”) tarafından yayımlanan Küresel Riskler Raporu da risklerin etkisinin çoğu durumda kendi büyüklüğünden ziyade diğer risklerle kurduğu bağlantılar üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, risklerin yalnızca izlenmesini değil, ilişkisel bir çerçevede değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Fiba Grubu’nda risk yönetimi yaklaşımı bu ihtiyaç doğrultusunda şekillenmektedir. Fiba Grubu'nda riskler, gerçekleştiğinde yönetilmesi gereken unsurlar olarak değil; stratejik yönelimleri etkileyen, karar alma süreçlerini besleyen ve potansiyel fırsat alanlarını görünür kılan öncül, kapsayıcı ve bütüncül bileşenler olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda risk yönetimini, bağımsız bir kontrol mekanizması olmasının ötesinde iş yapış biçimimizin ayrılmaz bir parçası haline getirmeye odaklanıyoruz. Risklerle bağlantılı finansal etkilerin yanı sıra operasyonel süreklilik, paydaş beklentileri, regülasyonlar ile çevresel ve sosyal etkileri de değerlendirdiğimiz daha bütüncül bir bakış açısı benimsiyoruz.

2025 yılı içerisinde Holding bünyesinde oluşturulan **Risk Direktörlüğü ile risk yönetimi faaliyetlerini merkezi bir koordinasyon altında ele almaya başladık**; iştirakler arasında metodolojik uyumu güçlendirdik ve farklı sektörlerde ortaya çıkan riskleri daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeye başladık.

Organizasyonel dönüşümü desteklemek amacıyla **Risk Yönetimi Politikası ve Risk Yönetimi Prosedürü’nü** hayata geçirdik. Bu çerçevede risk yönetimini; risklerin belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi, aksiyonların tanımlanması ve izlenerek raporlanması adımlarından oluşan bütüncül bir süreç olarak ele alıyoruz. Tanımlanan bu yapı, risklerin yalnızca tespit edilmesini değil, etkin müdahale yöntemleri ve proaktif izleme mekanizmalarıyla sürekli olarak yönetilmesini de sağlamaktadır.

Risk Yönetimi Süreci

Fiba Grubu'nda risklerimizi, stratejik hedeflerimiz ve operasyonel faaliyetlerimiz doğrultusunda tanımlıyor; **stratejik, finansal, operasyonel ve uyum** başlıkları altında sınıflandırıyoruz. Bu süreci iştiraklerimiz ve iş birimlerimizin aktif katılımıyla yürütüyor, yalnızca mevcut riskleri değil, ortaya çıkma potansiyeli taşıyan riskleri ve değer zincirimiz boyunca oluşabilecek etkileri de dikkate alarak değerlendirmelerimizi düzenli olarak güncelliyoruz. Bu sayede farklı sektörlerde faaliyet gösteren iştiraklerimizin kendine özgü risk dinamiklerini sürece dahil ediyoruz. İştirakler bazında yürüttüğümüz değerlendirmeleri Grup seviyesinde konsolide ederek ortak bir risk perspektifi oluşturuyoruz.

Risklerimizi değerlendirirken Kurumsal Risk Yönetimi Politika ve Prosedürümüz çerçevesinde **etki, olasılık, hassasiyet/ kırılganlık ve gerçekleşme hızı/vadesi** parametrelerini birlikte değerlendiriyoruz. Bu çok boyutlu yaklaşım sayesinde riskleri farklı açılardan analiz ediyor ve Grup genelinde karşılaştırılabilir bir önceliklendirme yapabiliyoruz. Yaptığımız değerlendirmeler sonucunda önem seviyesi **kritik ve yüksek olarak belirlenen riskleri öncelikli olarak** ele alıyor, bu riskler için daha detaylı analiz ve modelleme çalışmaları gerçekleştiriyoruz.

Önceliklendirdiğimiz riskler için uygun aksiyonları belirliyor; **riskten kaçınma, riski azaltma, riski transfer etme ve riskin kabulü** gibi farklı stratejiler doğrultusunda yönetim yaklaşımımızı şekillendiriyoruz. Belirlediğimiz aksiyonların uygulanmasını iş birimlerimiz ile birlikte takip ediyor, risklerin mevcut durumunu hem nicel göstergeler hem de nitel değerlendirmeler üzerinden periyodik olarak izliyoruz. Elde ettiğimiz sonuçları Denetim ve Risk Komitesi başta olmak üzere ilgili yönetim yapıları ile paylaşıyor; gerekli durumlarda İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu seviyesine taşıyarak karar alma süreçlerini destekliyoruz.

Risk Yönetim Anlayışımız



Sürdürülebilirlik Riskleri

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımımız kapsamında riskleri yalnızca finansal ve operasyonel etkileri üzerinden değil; çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarıyla birlikte ele alıyoruz. Sürdürülebilirlik ile bağlantılı riskleri, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerin dinamikleri ve değer zincirimizde gerçekleşebilecek potansiyel etkiler bağlamında değerlendiriyor; risk yönetimi bakış açımızın ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz.

Bu kapsamda sürdürülebilirlik ile ilişkili riskleri iştiraklerimiz ile yürüttüğümüz bire bir çalışmalar ile değerlendiriyor; çevresel, sosyal ve yönetim başlıkları altında sınıflandırıyor; risk envanterimiz içerisinde sistematik bir şekilde izliyoruz.

Sürdürülebilirlik riskleri içerisinde önemli bir gündem maddesi olan iklim değişikliğinin fiziksel ve geçiş riskleri bağlamında Grubumuza olası etkilerini TCFD standartlarına uyumlu bir şekilde analiz ettiğimiz detaylı çalışmayı **“İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon”** başlığı altında ayrıca paylaşıyoruz.



Şenol Aloğlu
Nexent Bank N.V.
CEO

PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu'nun son yıllarda sürdürülebilirliği stratejik gündeminin önemli bir parçası haline getirmesinden son derece mutluyum. Sürdürülebilirlik artık yalnızca yasal uyum veya kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden değil, iş modelini ve uzun vadeli değer yaratımını şekillendiren temel unsurlardan biri olarak ele alınıyor. Grup şirketlerimiz arasında bilgi paylaşımının artması ve ortak çalışma platformlarının oluşturulması da bu dönüşümü destekliyor. Nexent Bank olarak biz de bu yaklaşımı kredi portföyümüze yansıtıyoruz. Nexent Bank ESG Etki Sınıflandırma Metodolojisi'ne* dayanarak yaklaşık 200 milyon Euro büyüklüğünde bir yeşil finansman portföyü oluşturmuş durumdayız. Bu portföy; güneş enerjisi yatırımları, tamamen elektrikli yolcu otobüsleri ile çevre dostu gemiler ve binaların finansmanından oluşuyor.

Avrupa'da düzenleyici otoriteler sürdürülebilirlik risklerini artık finansal risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendiriyor. Bu nedenle Nexent Bank'ta iklim risklerini kredi ve risk yönetimi süreçlerimize entegre ediyoruz. Portföyümüzü yeşil, geçiş (amber) ve yüksek karbonlu (red) segmentler bazında izliyor, buna göre risk iştahımızı ve fiyatlamamızı şekillendiriyoruz. Aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerimizi 2030 perspektifiyle oluşturuyor ve çerçvemizi Avrupa Merkez Bankası ile Hollanda Merkez Bankası'nın beklentileri doğrultusunda sürekli geliştiriyoruz.

Sürdürülebilirlik ancak güçlü bir yönetim yapısıyla kurumsal kültürün parçası haline gelebilir. Bu açıdan Fiba Grubu bünyesinde oluşturulan komiteler ve çalışma gruplarının çok önemli bir rol üstlendiğini düşünüyorum. Emisyon Yönetimi Çalışma Grubu'nun sponsoru olarak farklı sektörlerden şirketlerin aynı masa etrafında bilgi paylaşımı yapmasının ve ortak metodolojiler geliştirmesinin önemli kazanımlar sağladığını gözlemledim. Önümüzdeki dönemde bu yapıların performans göstergeleriyle daha da desteklenmesi, grup şirketleri arasındaki koordinasyonu artıracak ve sürdürülebilirlik kültürünün daha güçlü şekilde yayılmasına katkı sağlayacaktır.

Fiba Grubu'nun en önemli avantajlarından biri farklı sektörlerde faaliyet gösteren güçlü bir şirket yapısına sahip olmasıdır. Bununla birlikte, bu çeşitlilik bazı alanlarda ortak sinerji yaratma fırsatlarını da beraberinde getiriyor. Özellikle teknoloji ve dijital altyapı yatırımlarının grup genelinde daha koordineli planlanmasının hem maliyet avantajı sağlayacağını hem de karbon ayak izinin azaltılmasına katkıda bulunacağını düşünüyorum. Veri merkezleri, bulut çözümleri ve dijital platformlar gibi alanlarda daha ortak bir yaklaşım benimsenmesi hem kaynak kullanımını optimize edebilir hem de çevresel etkiyi azaltabilir.

* Bu metodoloji, ICMA Green Bond Principles (Yeşil Tahvil İlkeleri) ve IFC Performance Standards (IFC Performans Standartları) gibi uluslararası standartlar esas alınarak geliştirilmiş olup, AB Taksonomisi'nden (Regülasyon (AB) 2020/852) ayrı ve bağımsızdır. Nexent Bank, bu varlıkların söz konusu Regülasyon'un 3. ve 9. maddeleri kapsamında çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerle ilişkilendirildiğine dair herhangi bir iddiada bulunmamakta ve bu doğrultuda Delege Regülasyon (AB) 2021/2178'in 7(9). maddesinde yer alan geçiş hükmünü uygulamaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİMİZ VE ALDIĞIMIZ ÖNLEMLER

ESG BOYUTU	RİSK KONUSU	RİSKİN VADESİ			ALINAN ÖNLEMLER	ÖNLEMLERLE İLGİLİ BÖLÜMLER
		Kısa (0-3 Yıl)	Orta (3-5 Yıl)	Uzun (5+ Yıl)		
ÇEVRESEL	Olağanüstü Durum	●	●	●	Operasyonel sürekliliği gözeterek, iştirakler nezdinde çoklu risk senaryolarını kapsayan acil durum ve iş sürekliliği planları hazırlıyor; bu planları eğitim ve tatbikatlarla destekliyoruz. Sigortalama faaliyetleri ile risk transferi ve azaltımına odaklanıyoruz. Grup genelinde yürütülen Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği Projesi kapsamında, deprem gibi major risklere karşı önlem, hazırlık ve müdahale süreçlerimizi geliştirerek kurumsal dayanıklılığımızı artırıyoruz.	İş Sürekliliği ve Dayanıklılık
	Aşırı Hava Olaylarının Artışı	●	●	●	Operasyonlarımızın sürekliliğini korumak amacıyla meteorolojik gelişmeleri yakından izliyor, olası kesintilere karşı bakım, kontrol ve sistem yedekleme süreçlerimizi güçlendiriyoruz. Sigorta kapsamımızı iklim risklerini içerecek şekilde ele alırken, uzaktan çalışma altyapılarımızı da bu doğrultuda geliştiriyoruz.	İş Sürekliliği ve Dayanıklılık İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon
	Doğal Kaynaklara Erişim Kısıtlamalarının Operasyonel Etkileri	●	●	●	Doğal kaynakların daha verimli kullanımı için operasyonlarımızda düzenli izleme ve iyileştirmeler gerçekleştiriyoruz. Enerji verimliliği uygulamaları, yenilenebilir enerji kullanımı ve su tasarrufu sağlayan sistemleri süreçlerimize entegre ediyor; kalite odaklı sertifikasyonlarımızı operasyonlarımızda yaygınlaştırıyoruz.	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji Su Güvenliği Biyçeşitlilik
	Çevresel Kaynakların Yönetiminde Mevzuatlara Uyum	●	●	●	Çevresel düzenlemelerdeki değişimleri düzenli olarak takip ediyor, görüş beyanları ile süreçlere katkı sunuyor; ilgili ekiplerimizin bilgi ve yetkinliklerini eğitimlerle güncel tutarak gerekli uygulamaları operasyonlarımıza entegre ediyoruz. Bu doğrultuda, çevresel kaynak yönetimi süreçlerimizi de mevzuata tam uyumlu ve etkin şekilde yürütüyoruz.	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi Su Güvenliği Biyçeşitlilik
	İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Kaynaklı Finansal Etkiler	●	●	●	Sürdürülebilirlik (ESG), Hazine ve Banka İlişkileri ekiplerimizin birlikte yürüttüğü ESG+ Çalışma Grubu ile iklim odaklı risk ve fırsatları dikkate alan sürdürülebilir finansman olanaklarını değerlendiriyor, bu alanlardaki kapasitemizi geliştirmeye odaklanıyoruz. Finans sektöründeki iştiraklerimizde, ESG kredi değerlendirmeleri ve BDDK Yeşil Varlık Oranı çalışmalarıyla portföyün iklim bağlantılı finansal risklerini izliyoruz.	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon Sürdürülebilirliği Gözeten Yatırım ve İş Modelleri

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİMİZ VE ALDIĞIMIZ ÖNLEMLER

ESG BOYUTU	RİSK KONUSU	RİSKİN VADESİ			ALINAN ÖNLEMLER	ÖNLEMLERLE İLGİLİ BÖLÜMLER
		Kısa (0-3 Yıl)	Orta (3-5 Yıl)	Uzun (5+ Yıl)		
SOSYAL	İş Sağlığı ve Güvenliği	●			İş sağlığı ve güvenliği süreçlerimizi dış uzmanlık ile destekliyor; eğitim, risk analizi ve düzenli izleme mekanizmaları ile çalışma ortamlarımızın güvenliğini sürekli olarak iyileştiriyoruz.	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı
	Yetenek Yönetimi	●			İnsan kaynakları yaklaşımımızı liderlik gelişimi, çalışan deneyimi ve kurum kültürü odağında şekillendiriyoruz. Veri analitiği ve dijital çözümlerden yararlanarak yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerimizi güçlendiriyoruz.	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi
	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık		●		UN Women Empowerment Principles (WEPs) imzacısı olarak Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi liderliğinde toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen uygulamaları hayata geçiriyoruz. Kadın çalışanlarımızı destekleyen program ve sistemlerle bu alandaki taahhütlerimizi somutlaştırıyor; kadın-erkek eşitliğine odaklanan ve akademi ile iş birliğinde yürütülen projeler ile Grup dışında farkındalığın gelişimine de katkı sunuyoruz.	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
	Paydaşların Talep ve İhtiyaçlarının Yönetimi	●			Paydaşlarımızla açık ve sürekli bir iletişim kuruyor, geri bildirimleri düzenli olarak değerlendiriyor ve etkin şikâyet, telafi etme mekanizmalarımız aracılığıyla hızlı aksiyon alıyoruz.	Etik ve Uyum Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı Sorumlu Tedarik Zinciri Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Paydaş İlişkileri ve İletişimi
YÖNETİŞİM	Sürdürülebilirlik ve İklim Odaklı Düzenlemelere Geçiş	●	●	●	Sürdürülebilirlik ve iklim alanındaki düzenlemeleri yakından izliyor, Holding ve iştirakler genelinde uyum süreçlerini sistematik bir şekilde hayata geçiriyoruz.	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon
	Etik	●			Etik İlkeler Politikamız doğrultusunda ortak davranış standartlarımızı tanımlıyoruz. Çalışanlarımıza sağladığımız etik eğitimi, iletişim kanallarımız ve ihlal değerlendirme süreçlerimiz hakkındaki bilgilendirmelerimiz ile etik kültürümüzü güçlendiriyoruz.	Etik ve Uyum
	Bilgi Teknolojisi ve Siber Tehdit	●			Siber güvenlik stratejimizi, Bilgi Güvenliği Komitesi ve Bilgi Güvenliği Politikamız doğrultusunda yönetiyoruz. Dijital dayanıklılığımızı en üst seviyeye çıkarmak adına teknolojik altyapı yatırımlarımıza devam ediyoruz.	Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği

İş Sürekliliği ve Dayanıklılık

Fiba Grubu olarak faaliyet gösterdiğimiz sektörler ve coğrafyalar başta olmak üzere değişen dünya trendlerini yakından takip ediyor; bu doğrultuda yaşanabilecek olası risklere karşı dayanıklılığımızı artırmak adına sürekli ve proaktif olarak çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Grubumuzun iş ve operasyonel sürekliliğini sağlamak ve dayanıklılığını artırmak amacıyla yürüttüğümüz çalışmaları, yıllar içinde kapsamlı projeler altında ele aldık. **2025 yılı içerisinde ise teknoloji, veri yönetimi, süreç standardizasyonu ve kurumsal hazırlık alanlarında önemli ilerlemeler kaydettik.** Bu kapsamda, kritik süreçlerimizi dijital ortama taşıyarak altyapı bağımlılıklarımızı azalttık, sistemler arası uyumu güçlendirdik ve bulut dönüşümüne yönelik çalışmalar yürüttük. Ayrıca, yedekleme uygulamalarımızı geliştirdik; ODM (Operasyonel Bağımlılık Haritalama) kapsamını genişleterek mevcut uygulamalarımızı ileriye taşıdık; iletişim altyapımızı güçlendirdik ve tedarikçi dayanıklılığına yönelik güncel değerlendirmeler gerçekleştirerek aksiyon planlarımızı belirledik.

Grup Genelinde Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği Projesi

Faaliyetlerimizin önemli bir kısmının Marmara Bölgesi'nde konumlanması doğrultusunda, Grubumuzun dayanıklılığını artırmak ve iş sürekliliğini güçlendirmek amacıyla 2023 yılında kapsamlı bir **“Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği”** projesi başlattık. Başlangıç noktası olarak olası İstanbul depremini konu alan bu proje ile iştiraklerimizin potansiyel afet ve kriz senaryolarına karşı teknoloji, insan, finans, hukuk, uyum, operasyon, iletişim, strateji gibi farklı boyutlarda da dayanıklılığını artırmak için önemli adımlar attık.

İştirak bazlı aksiyon ve önlemlere ek olarak, Grubun genelini kapsayan bütüncül yol haritaları ve çözüm setleri de belirleyerek uygulamaya aldık. Grup genelinde insan kaynakları yönetimi kapsamında, olası felaket veya kriz durumlarında çalışanlarımıza hızlıca ulaşmak, durumlarını tespit etmek ve doğru aksiyonları almak amacıyla Fibabanka ile birlikte geliştirdiğimiz ve ilk olarak Fibabanka'da başlattığımız **"Afette Güvendeyim"** uygulamasını aşamalı olarak tüm Grup iştiraklerimizde yaygınlaştırdık.

Holding ve iştiraklerimizdeki çalışan ve aileleri için deprem sonrasında da faydalanabilecekleri psiko-sosyal destek uygulamalarını devreye aldık. Çalışanlarımızın yaşam alanlarına yönelik riskleri daha iyi anlayabilmek amacıyla Fibaland mobil uygulaması üzerinden geliştirilen **“Deprem Risk”** modülü sayesinde analizler gerçekleştirdik. Bu analizlerin kapsamını genişleterek 2026 yılı içerisinde tüm Grup iştiraklerimiz için tamamlamayı planlıyoruz.

Deprem riski odağında yürüttüğümüz dayanıklılık çalışmaları kapsamında, teknoloji alanında dijital servislerin yedeklenmesi, kritik süreçlerin yeniden yapılandırılması, veri güvenliği ve erişilebilirliğin artırılması ile iletişim ve teknoloji altyapısının yedekliliğinin sağlanmasına yönelik kapsamlı çalışmalar yürüttük. Coğrafi yedeklilik, kritik pozisyon planlaması, acil durum iletişim stratejileri ve kritik tedarikçi değerlendirme, yedekleme ve iyileştirme çalışmalarını hayata geçirdik. Ayrıca, tüm Grup iştiraklerimizin senaryo bazlı nakit akışı takibini merkezi olarak izleyerek, kriz anında gerekli destek ihtiyacının merkezden anlık olarak belirlenebilmesi ve planlanabilmesi adına önemli adımlar attık.

2025 yılı itibarıyla Fibabanka, Fiba Perakende, Fiba Yenilenebilir Enerji, Fiba Gayrimenkul, Fiba Ticari Gayrimenkul, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, Gelecek Varlık Yönetimi başta olmak üzere Türkiye'deki portföyümüzün %90'ından fazlasını oluşturan iştiraklerimizde "İş Sürekliliği ve Dayanıklılık" çalışmaları kapsamında önemli ilerleme kaydettik. 2026 yılında, iştiraklerimizde normal iş süreçlerinin bir parçası haline gelen “Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği” faaliyetlerinin olgunluk seviyesini daha da artırmaya yönelik çalışmalarımıza devam etmeyi planlıyoruz.





Fiba Grubu'nda Sürdürülebilirlik

Küresel Trendler

Küresel faaliyetlerimizin dayanıklılığını ve uzun vadeli başarımızı desteklemek amacıyla çevresel, sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Gerçekleştirdiğimiz dış çevre analizi kapsamında ulusal ve uluslararası gelişmeleri değerlendirerek faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaları etkileyen 6 temel trend belirleyerek bu trendlerin doğurabileceği etkilere yönelik yaklaşımımızı gözden geçirdik.

Küresel trendler, ekonomik, çevresel ve sosyal etkileriyle iş yapış biçimlerini giderek daha derin şekilde dönüştürmektedir. İklim krizi, yapay zekâ, artan regülasyon baskısı, demografik değişim ve doğal kaynak kısıtları; sektör fark etmeksizin şirketleri kapsamlı bir dönüşüme zorlamaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2026 Küresel Riskler Raporu, çevresel risklerin gelecek 10 yıl içerisinde en yüksek etkiye sahip risk kategorisi olmayı sürdürdüğünü ortaya koyarken; ekonomik belirsizlikler ve teknolojik dönüşümün yarattığı baskıların iş dünyasındaki değişimi hızlandıracağını vurgulamaktadır. Bu tablo, S&P Global ve McKinsey gibi küresel analiz ve danışmanlık kuruluşlarının 2026 gündemlerinde de karşılık bulmaktadır. Bu kapsamda, iklim adaptasyonu, yapay zekâ olgunluğu ve sürdürülebilirlik raporlamasının şirketlerin gelecek trendlere hazırlıklarını güçlendiren önemli başlıklar arasında yer aldığı görülmektedir.

Fiba Grubu olarak bu dönüşüm dinamiklerini yakından izliyor; ulusal ve uluslararası gelişmeleri kapsayan bütüncül bir dış çevre analizi yürütüyoruz. Bu doğrultuda, **faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyaları etkileyen ve Grubumuz için hem yönetilmesi gereken öncelikler hem de stratejik fırsatlar barındıran 6 ana trend belirledik.** Bu trendlerin işimize yansımalarını konu uzmanı ekiplerimiz aracılığıyla ve bütüncül sürdürülebilirlik yönetimimiz kapsamında yakından takip ediyor; geleceğe hazır, değişimlere etkin bir şekilde adapte olan çevik yapımızı koruyarak değer yaratmaya devam ediyoruz.

TREND	İŞİMİZE YANSIMALARI	YÖNETİM ANLAYIŞIMIZ	ETKİYİ YÖNETTİĞİMİZ ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ
1. İklim Krizi ve Doğal Afetler: Fiziksel Riskler ve Kurumsal Dayanıklılık Küresel ısınmanın Paris Anlaşması'nda belirlenen 1,5°C sınırını aşacağına dair bilimsel uzlaşşı güçlenirken, iklim değişikliğinin ekonomik boyutu da giderek daha somut bir tablo ortaya koymaktadır. 2024 yılında doğal afetlerden kaynaklanan küresel ekonomik kayıplar 220 milyar dolara ulaşırken²; aşırı hava olayları, su kıtlığı ve değişen tarımsal koşullar ile birlikte deprem gibi büyük ölçekli doğal afetler, üretim altyapıları ve tedarik zincirleri üzerinde kalıcı baskı oluşturmaktadır. Bu gerçeklik karşısında iş dünyası; iklim değişikliğini salt çevresel bir mesele olarak değil, operasyonel süreklilik ve finansal dayanıklılıkla doğrudan ilişkili bir stratejik öncelik olarak ele almaya yönelmektedir. Azaltım çalışmalarının yanı sıra, adaptasyon ve dayanıklılık yatırımları da iş dünyasının gündeminde giderek daha fazla yer edinmeye başlamaktadır³.	İklim değişikliğinin yarattığı fiziksel riskler faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde operasyonel ve finansal açıdan yönetilmesi gereken bir gündem oluşturmaktadır. Aşırı hava olaylarına karşı dayanıklılığın artırılması, iklim kaynaklı risklerin iş planlarına entegre edilmesi Grubumuz için giderek daha fazla önem taşımaktadır. Bununla birlikte, doğal afetlerin yol açabileceği fiziksel ve operasyonel etkiler de bu kapsamda ele alınmakta olup; İstanbul merkezli olası büyük bir depremin yaratabileceği altyapı kesintileri ve operasyonel duraksamalar Grubumuz açısından önemli bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir.	İklim risklerini TCFD uyumlu bir çerçevede haritalandırıyor ve kurumsal risk yönetimimize entegre ediyoruz. Holding bünyesinde kurulan Risk Direktörlüğü ile ESG risklerini daha sistematik bir şekilde ele alırken, ESG+ Çalışma Grubumuz aracılığıyla finansal iştiraklerimizdeki iklim bağlantılı finansal riskleri yakından takip ediyoruz. Grup genelinde başlatılan Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği Projesi ile önlem, hazırlık ve müdahale süreçlerini güçlendirerek dayanıklılığımızı artırıyoruz.	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık Sürdürülebilirliği Gözeten Yatırım ve İş Modelleri
2. Sürdürülebilirlik Odaklı Regülatif Dönüşüm AB öncülüğünde şekillenen sürdürülebilirlik düzenlemeleri iş dünyası için uyum yükümlülüklerinin ötesinde yapısal bir dönüşüm zemini oluşturmaktadır. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD) ve 1 Ocak 2026 itibarıyla tam yürürlüğe giren Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) başta olmak üzere pek çok düzenleme, şirketlerin yalnızca kendi operasyonlarında değil tüm değer zincirlerinde sorumluluk üstlenmesini gerektirmektedir⁴. Türkiye'de İklim Kanunu'nun kabulü, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) hazırlıkları, Su Kanunu çalışmaları ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile birlikte mevzuatsal çerçeve giderek güçlenmektedir. Bu dönüşüm karşısında erken ve bütüncül uyum sağlayan şirketler; operasyonel verimlilik, itibar ve finansmana erişim açısından belirgin avantajlar elde etmektedir⁵.	Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaların genişliği ve sektörel çeşitliliğimiz, sürdürülebilirlik odaklı yasal gelişmelerin Grubumuz üzerindeki etkisini çok katmanlı bir yönetim konusu hâline getirmektedir. Düzenlemelere uyum süreçlerini proaktif biçimde takip etmek ve iştiraklerimizde yaygınlaştırmak, yasal yükümlülükleri karşılarken rekabet gücünü de korumak açısından kritik önem taşımaktadır.	Sürdürülebilirlik odaklı yasal gelişmeleri Holding ve iştiraklerimiz nezdinde yakından takip ediyoruz. Görüş beyanları ile özellikle Türkiye'de gelişmekte olan yeni yasal çerçeveye katkı sunuyor; uyum süreçlerimizi bağımsız denetim ve güvence mekanizmalarıyla güçlendiriyoruz. Bu yıl strateji ve yaklaşımımıza entegre etmeye başladığımız çifte önemlilik çalışması ile öncelikli konularımızı iki boyutlu bir bakış açısıyla değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik odaklı regülatif dönüşümü yalnızca bir uyum yükümlülüğü olarak değil, portföyümüzün dayanıklılığını artıran, riskleri daha etkin yönetmemizi sağlayan ve sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi destekleyen stratejik bir araç olarak konumlandırıyoruz.	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon Etik ve Uyum
3. Doğal Kaynak Kıtlığı ve Döngüsel Ekonomi Küresel doğal kaynak tüketiminin 2060 yılına kadar 2020 seviyelerine kıyasla %60 artacağı öngörülürken⁶ su stresi, biyoçeşitlilik kaybı ve enerji kaynaklarına erişim kısıtlamaları giderek daha fazla sektörü ve coğrafyayı etkiler hâle gelmektedir. İklim değişikliğiyle derinleşen bu tablo, doğal kaynakları hem operasyonel süreklilik hem de maliyet yönetimi açısından stratejik bir gündem maddesine dönüştürmektedir. Bu doğrultuda doğrusal ekonomiden döngüsel ekonomiye geçişi destekleyen düzenlemeler ve yatırım araçları da çeşitlenmektedir. Öte yandan yapay zekâ altyapısının hızla büyümesi ile birlikte 2030 yılına kadar küresel elektrik tüketiminin üç katına çıkması, veri merkezi su tüketiminin ise iki katına çıkması öngörülmektedir⁷. Kaynakların verimli kullanımı artık yalnızca çevresel bir sorumluluk değil, uzun vadeli iş modellerinin sürdürülebilirliğini belirleyen temel bir etken hâline gelmektedir.	Operasyonlarımızı gerçekleştirdiğimiz tüm sektörlerde başta enerji ve su olmak üzere doğal kaynaklardan sağlanan girdilere ihtiyaç duyuyoruz. Kaynak verimliliğini artırmak, döngüsel ekonomi pratiklerini iş yapışımıza entegre etmek ve bu alandaki düzenlemelere uyum sağlamak Grubumuzun operasyonel ve finansal dayanıklılığı açısından giderek daha büyük önem taşımaktadır.	Dünyaya Değer odak alanımız doğrultusunda, enerji ve su tüketimini verimlilik odağıyla yönetiyor, döngüsel ekonomi pratiklerini iş yapışımıza entegre edebileceğimiz fırsatları değerlendiriyoruz. Enerji sektörü yatırımlarımızda flora, fauna izleme ve endemik tür koruma projeleriyle biyoçeşitliliğin korunmasına katkı sağlıyor; doğal kaynakların yönetimine ilişkin izleme ve raporlama çalışmalarımızı sürdürüyoruz.	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi Su Güvenliği Biyçeşitlilik

² Munich Re, Natural Disaster Figures, 2025.

³ S&P Global, Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2026, 2025.

⁴ S&P Global, Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2026, 2025.

⁵ S&P Global, Standards, Reporting & Regulation Trend, 2026.

⁶ UNEP, Global Resources Outlook 2024, 2025.

⁷ IMF, Note on Artificial Intelligence and Electricity Demand, 2025; IEA, Energy and AI, 2025.

TREND	İŞİMİZE YANSIMALARI	YÖNETİM ANLAYIŞIMIZ	ETKİYİ YÖNETTİĞİMİZ ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ
4. Demografik Dönüşüm ve İş Gücü Baskısı Küresel nüfusun hızla yaşlanması, özellikle gelişmiş ekonomilerde iş gücü piyasaları üzerinde yapısal bir baskı oluşturmaktadır. 2026 yılında dünya nüfusunun %10,5'inden fazlasının 65 yaş üstünde olacağı öngörülürken⁸ iş gücünden çıkan kuşakların yarattığı boşluğun yapay zekâ destekli verimlilik artışlarıyla tam olarak kapatılamayacağı değerlendirilmektedir⁹. Çalışan beklentilerindeki dönüşüm ve ihtiyaç duyulan yeteneklere ulaşım konusundaki zorluklar şirketleri insan kaynakları stratejilerini köklü biçimde yenilemeye zorlamaktadır. Bu kapsamda yalnızca yetenekleri çekmek değil, elde tutmak ve geliştirmek de belirleyici bir rekabet unsuru hâline gelmektedir.	Farklı coğrafyalarda istihdam sağlayan ve geniş bir müşteri kitlesine hizmet sunan bir grup olarak demografik dönüşüm, hem işveren hem de hizmet sağlayıcı kimliğimizle doğrudan kesişmektedir. Nitelikli iş gücü erişim, çalışan bağlılığı ve gelişen yetenek beklentilerini karşılayabilecek bir çalışma ortamı oluşturmak sürdürülebilir büyümemizin temel koşulları arasında yer alırken, değişen müşteri profiline uygun hizmet ve ürünler geliştirmek iş modelimizin sürekli güncellenmesini gerektiren bir öncelik hâline gelmektedir.	"İşimiz Eşitlik" yaklaşımımız ve UN WEPs imzacılığımızla kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı önceliklendiriyoruz. Yetenek gelişimine, kariyer yolculuğuna ve çalışan refahına yönelik uygulamalarımızı sürdürüyor; değişen iş gücü beklentilerine uyum sağlamak için insan kaynakları stratejilerimizi düzenli olarak gözden geçiriyoruz. Müşteri deneyimi ve memnuniyeti öncelikli konumuz doğrultusunda değişen tüketici beklentilerini dijital çözümlerle, kapsayıcı ve yenilikçi iş modelleriyle karşılamayı Büyümeye Değer odak alanımızın temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırıyoruz.	• Yetenek Yönetimi ve Gelişimi • Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık • Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı • Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti • Toplumsal Refah
5. Yapay Zekâ ve Dijital Dönüşümde Yeni Olgunluk Evresi Yapay zekâ destekli sistemlerin iş süreçlerine entegrasyonu hız kazanırken, odak noktası tekil uygulamalardan uçtan uca iş modeli dönüşümüne doğru evrilmektedir. Kuruluşların büyük bölümü yapay zekâyı iş yapışına dahil etmiş olsa da somut finansal getiri elde edebilenlerin sayısı henüz sınırlı kalmaktadır.¹⁰ Üretken yapay zekânın yerini giderek daha fazla otonom görevler üstlenebilen ajansal yapay zekânın almasıyla birlikte bu dönüşüm, rekabet gücünü belirleyen temel bir eksen hâline gelmektedir. Öte yandan dijitalleşmenin derinleşmesi, siber saldırıların ölçek ve karmaşıklığını da artırırken; bilgi güvenliği ve veri yönetişimi iş sürekliliğinin vazgeçilmez unsurları arasına girmektedir.¹¹	Verimlilik, çeviklik ve müşteri deneyimi adına teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve iş yapışımıza entegre etmek, yer aldığımız tüm sektörlerde ayrıştırıcı bir rol üstlenmektedir. Bu dönüşüm sürecinde bilgi güvenliği ve siber tehdit yönetimi ise özellikle müşteri verisi ile finansal bilgi yönetimi açısından yoğun sorumluluk taşıyan iştiraklerimiz için ilgili politika ve uygulamalarla etkin biçimde ele alınmasını gerektirmektedir.	İnovasyon ve dijitalleşmeyi iş yapış biçimimizin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyor; yapay zekâ ve dijital araçları ürün ve hizmetlerimize entegre ederek müşterilerimizin ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin yanıt verme kapasitemizi güçlendiriyoruz. Bilgi güvenliği ve siber tehditleri ise, ilgili politika ve komite yapılarımız aracılığıyla etkin biçimde yönetiyoruz.	• Girişimcilik ve İnovasyon • Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği
6. Ekonomik Belirsizlik ve Tedarik Zinciri Dayanıklılığı Küresel ekonomi, jeopolitik belirsizlikler, değişen ticaret politikaları, kur dalgalanmaları ve bölgesel kırılganlıklar nedeniyle belirsizlik ortamını korumaya devam etmektedir. 2026 yılına ilişkin büyüme beklentileri görece dengeli bir tablo ortaya koysa da¹² artan maliyet baskıları ve finansmana erişim güçlükleri iş dünyasının önündeki temel başlıklar olmayı sürdürmektedir. Öte yandan jeopolitik gelişmeler sonucu değişen ticaret dengeleri tedarik zincirlerindeki kırılganlıkları derinleştirmekte; şirketler maliyet ve verimlilik odaklı yapılarını süreklilik, esneklik ve dayanıklılık odaklı modellerle bir arada kurgulamak durumunda kalmaktadır.¹³	Global bir operasyon ağına sahip bir grup olarak makroekonomik dalgalanmalar, kur hareketleri ve değişen ticaret koşulları iştiraklerimiz için anlık ve doğrudan sonuçlar doğurabilmektedir. Değer zincirimiz boyunca maliyet artışları, piyasa hacmindeki değişimler ve yeni yasal düzenlemelere uyum süreci; çevik, etkili ve geleceği öngören iş yapış biçimleri geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.	Sorumlu iş modelleri, riskten korunma mekanizmaları ve coğrafi-sektörel portföy çeşitlendirmesi ile makroekonomik değişkenliklere karşı dayanıklılığımızı korurken tedarikçilerimizle kurduğumuz uzun vadeli ve güvene dayalı iş ilişkileri aracılığıyla tedarik zincirinde daha dirençli bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz.	• Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık • Sürdürülebilirliği Gözetin Yatırım ve İş Modelleri • Sorumlu Tedarik Zinciri

⁸ United Nations, World Population Prospects, 2025.⁹ S&P Global, Aging Populations & Workforce Trend, 2026.¹⁰ McKinsey & Company, State of Organizations 2026, 2026.¹¹ Forbes, 5 Business Trends Every Company Must Prepare For in 2026, 2025.¹² Goldman Sachs, Global Economic Outlook 2026, 2025.¹³ McKinsey & Company, Supply Chain Risk Pulse, 2025.

Sürdürülebilirlik Stratejimiz

Dünya, toplum ve insan için daha fazla değer üretme vizyonumuz doğrultusunda sürdürülebilirlik stratejimizi **“Dünyaya Değer”, “Çalışmaya Değer”, “Topluma Değer”** ve **“Büyümeye Değer”** olmak üzere dört ana tema etrafında kurguluyoruz.

Fiba Grubu olarak, 10 farklı ülkede ve birçok sektörde faaliyet gösterirken tüm paydaşlarımız için finansal değerın ötesine geçen, kalıcı ve çok boyutlu bir değer yaratma anlayışıyla hareket ediyor; sürdürülebilirliği ise yalnızca bir sorumluluk alanı değil, iş modelimizin dayanıklılığını güçlendiren stratejik bir öncelik olarak konumlandırıyoruz.

Grup sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında; iklim kriziyle mücadeleden yetenek yönetimine, toplumsal refahtan girişimcilik ve inovasyona uzanan geniş bir yelpazede önceliklerimizi belirliyoruz. Bu öncelikleri, kurumsal risk çerçevemiz ve iştiraklerimizin sektörel dinamikleriyle entegre bir şekilde yönetiyoruz. Güçlü yönetim yapımız ve kurum genelinde yaygınlaştırdığımız sürdürülebilirlik kültürüyle, stratejik hedeflerimizi tutarlı ve ölçülebilir bir şekilde hayata geçirerek gelecek nesillere karşı sorumluluğumuzu yerine getirmeyi amaçlıyoruz.

DÜNYAYA DEĞER

Çevresel ayak izimizi sorumlu bir şekilde yönetiyor; iklim kriziyle mücadeleye yenilenebilir enerji yatırımlarımız ile katkı sunuyoruz.

Faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel ayak izimizi sorumlu bir şekilde yönetiyoruz. Bu doğrultuda, emisyon, enerji, atık, su ve biyoçeşitlilik alanlarında etkimizi takip ediyor, Grubumuzda çevre ve iklim farkındalığının artması için çalışıyoruz. Yenilenebilir enerji yatırımlarımız ile düşük karbon ekonomisine geçişi destekliyor; tüm operasyonlarımızda kaynakların verimli kullanımını gözetken iyileştirme fırsatlarını işlerimize entegre ediyoruz.

TOPLUMA DEĞER

Bütüncül toplumsal kalkınmayı destekleyen uzun vadeli, etkisi izlenebilir çözümler ile tüm paydaşlarımız için değer yaratıyoruz.

Eğitimde fırsat eşitliğini merkezine alan köklü hayırseverlik anlayışımız doğrultusunda, tüm toplumsal kalkınma faaliyetlerimizi, uzun soluklu ve etkisi izlenebilir şekilde yapılandırıyoruz. Ayrıca, ekosistemde toplumsal cinsiyet eşitliği, kırsal kalkınma, çevre, sağlık, kültür, afet ve insani yardımlara odaklanan inisiyatifleri de farklı proje, program ve iş birlikleri ile destekleyerek toplumun bütüncül kalkınmasına katkı sağlıyoruz.

ÇALIŞMAYA DEĞER

“İşimiz eşitlik” yaklaşımımız ile mevcut ve yeni yeteneklerin Grubumuzda potansiyellerini en iyi şekilde yansıtabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturuyoruz.

Tüm faaliyetlerimizde, çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliğini ön planda tutuyor; yenilikçi insan kaynakları uygulamalarımız ile çalışan bağlılığı ve esenliğini güçlendiriyoruz. Mevcut ve yeni yeteneklerin profesyonel gelişimini destekleyerek potansiyellerini en iyi şekilde yansıtmalarını sağlıyoruz. Tüm çalışanlarımızın kendini değerli hissedeceği, eşit ve adil bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlıyoruz.

BÜYÜMEYE DEĞER

Inovasyonu ve girişimciliği destekliyor, dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmeleri işimize entegre ediyoruz.

Grubumuzun girişimcilik kültürünü besleyen yenilikçi çözümlere, Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşme çalışmalarına kaynak ayırıyor; sürdürülebilirlik odaklı ürün, hizmet ve finansman araçlarını yakından takip ederek işimize entegre ediyoruz. Bu pratikler ile uzun vadeli değer yaratma stratejimizi uygulamaya geçiriyor, sürdürülebilir büyümeye katkı sağlıyoruz.

Çifte Önemlilik Anlayışımız

Sürdürülebilirlik alanında küresel raporlama standartları hızla evrilirken, önceliklendirme anlayışı da köklü bir dönüşümden geçmektedir. Paydaş algısı ve yönetim önceliği üzerinden kurulan geleneksel sıralama yaklaşımından, **etki ve risk odaklı bir değerlendirme çerçevesine geçiş, sürdürülebilirlik stratejisinin daha somut, ölçülebilir ve karar alma süreçleriyle entegre** bir yapı kazanmasını sağlamaktadır.

Fiba Grubu olarak bu dönüşümü yakından takip ediyor ve sürdürülebilirlik stratejimizi çifte önemlilik yaklaşımı ile yeniden şekillendiriyoruz. Çifte önemlilik yaklaşımı, faaliyetlerimizin çevre ve toplum üzerindeki etkileri (etki önemliliği) ile sürdürülebilirlik gelişmelerinin Grubumuz üzerindeki finansal etkilerini (finansal önemlilik) birlikte değerlendiren bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, en yüksek etki yarattığımız alanları netleştirirken; risklerin etkin şekilde yönetilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi için kaynak ve aksiyonlarımızı stratejik olarak yönlendirmemizi sağlamaktadır.

Çifte Önemlilik Yol Haritamız ve Kademeli Uygulama Planımız

Çok sektörlü ve iştirakli yapımızı göz önüne alarak çifte önemlilik analizimizi iki raporlama dönemine yayılan kademeli bir yaklaşımla kurguluyoruz. 2025 raporlama döneminde etki önemliliği perspektifini ele alarak Grubumuzun ve iştiraklerimizin çevre ve toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini paydaş katılımıyla belirledik. 2026 raporlama döneminde ise, finansal önemlilik boyutunu sürece dahil ederek sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal etkisini analiz etmeyi ve çifte önemlilik sürecimizi tamamlamayı planlıyoruz. Her iki perspektifin birleştirilmesiyle oluşturulacak çifte önemlilik matrisimizi 2026 yılı sürdürülebilirlik raporumuzda paylaşmayı hedefliyoruz.

AB'nin CSRD ve ESRS Çifte Önemlilik Rehber Dokümanı'nı metodolojik referans alan bu çalışmayla orta vadede TSRS uyumlu takip mekanizmalarımıza yön verecek metodolojik altyapı oluşturmayı planlıyoruz. Aynı zamanda kurumsal risk yönetimimizde sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı riskleri daha entegre bir şekilde izlemeyi amaçlıyoruz.

Etki Önemliliği: Metodoloji ve Süreç

2025 raporlama döneminde çifte önemlilik yaklaşımımızın ilk aşaması olan etki önemliliği analizini yapılandırılmış ve katılımcı bir süreçle hayata geçirdik. Sürece, SASB, MSCI, WEF Paydaş Kapitalizmi Metrikleri, WEF Küresel Riskler Raporu ve S&P gibi sektör rehberleri ile ulusal ve uluslararası benchmark çalışmalarından yararlanarak mevcut öncelikli konu havuzumuzun güncellenmesi ile başladık. Ardından, Holding ve iştiraklerimizle yürüttüğümüz hazırlık çalışmaları, eğitimler ve mülakatlar öncesi katılımcılara iletilen ön bilgilendirme kitleri ile metodolojik hizalanma sağlayarak paydaş katılımına hazır bir zemin oluşturduk.

Paydaş mülakatları kapsamında; **İcra Kurulu, iştirak genel müdürleri, Yönetim Ekibi, Grup yöneticileri ve çalışanlar, finansal kurumlar, iş ortakları, sivil toplum kuruluşları, akademi ve girişim temsilcileri dahil olmak üzere toplam 125 kişi ile görüşerek her biri yaklaşık 1,5 saat süren 42 farklı mülakat** ile paydaşlarımızın görüşlerine başvurduk. Mülakatlarda, tüm katılımcıların Fiba Grubu'nu 16 öncelikli konu özelinde dış dünyaya etkisi odağında (mevcut, potansiyel, olumlu, olumsuz) değerlendirdiği ve belirledikleri etkileri ölçek, kapsam ve düzeltilemezlik kriterleri çerçevesinde 5'li skalada skorladıkları bir metodoloji izledik. Tüm mülakatlar sonucunda konsolide edilen etki tanımları ve skorlar, Sürdürülebilirlik Komitesi'nde onaylanarak son haline getirildi.

Süreç sonunda belirlenen öncelikli konuları, strateji ve raporlama süreçlerimize entegre ederek etki perspektifinden önceliklendirilmiş konu setimizi oluşturduk. Bu yapı, çifte önemlilik analizimizin ikinci aşaması olan finansal önemlilik çalışmalarına da güçlü bir temel oluşturmaktadır. Grup genelinde sürdürülebilirlik yönetişi ve gelişiminde ana referans kaynağı olarak konumlandığımız öncelikli konularımızı; küresel ve sektörel gelişmeler, paydaş beklentileri ve güncel raporlama standartları kapsamında yenileme hedefi ile 3 yılda bir gözden geçirmeye devam edeceğiz.

2025 Raporlama Dönemi - Etki Önemliliği Süreci

Hazırlık	1	Öncelikli konu havuzunun oluşturulması	SASB, MSCI, S&P, WEF gibi sektör rehberleri, ulusal ve uluslararası benchmark analizleri ve iştirak çalışmaları değerlendirilerek potansiyel öncelikli konular listesi oluşturulmuştur.
	2	Paydaş mülakatlarına hazırlık	Öncelikli konular ile paydaş grupları haritalandırılarak paydaş matrisi oluşturulmuştur.
	3	Çifte önemlilik eğitimi	Holding ve iştirak temsilcileri ile çifte önemlilik anlayışı, metodoloji, skorumlama yöntemleri ve süreçteki rollerine odaklanan çifte önemlilik eğitimi gerçekleştirilmiş; mülakatlar öncesi tüm katılımcılara kapsamlı bilgi kitleri gönderilmiştir.
Analiz	4	Paydaş mülakatları	İcra Kurulu, Yönetim Ekibi, iştirak genel müdürleri, Grup yöneticileri ve çalışanları, finansal kurumlar, iş ortakları, girişimciler, sivil toplum kuruluşları ve akademiden oluşan 125 kişilik paydaş grubuyla mülakatlarda etkiler belirlenmiştir.
	5	Etki skorumlaması	Paydaş mülakatları sırasında belirlenen etkiler ölçek, kapsam ve düzeltilemezlik kriterlerine uygun olarak 5'li skalada skorlanmıştır.
	6	Üst yönetim değerlendirmesi	Üst Yönetim olarak tanımladığımız İcra Kurulu, iştirak Genel Müdürleri ve Yönetim Ekibi'nin bağımsız skorumlaması diğer paydaş gruplarının etki skorumlama sonuçlarıyla birleştirilerek öncelikli konuların final skorları belirlenmiştir.
Sonuç	7	Stratejiye ve raporlamaya entegrasyon	Sonuçlar, Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi onayına sunulmuş; etki perspektifinden öncelikli konu sıralaması stratejimize ve Sürdürülebilirlik Raporumuza entegre edilmiştir.



Gelecek Dönem: Finansal Önemlilik ve Çifte Önemlilik Matrisi

2026 raporlama döneminde çalışmamızın ikinci aşaması olan finansal önemlilik analizini hayata geçirmeyi planlıyoruz. Bu aşamada Holding Risk Direktörlüğümüz ile koordinasyon içinde her bir öncelikli konu ile bağlantılı sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını, bu risk ve fırsatların potansiyel finansal etkilerini mevcut risk çalışmalarında derinleştirerek güncelleyeceğiz. Etki önemliliği ve finansal önemlilik sonuçlarının bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirilmesiyle oluşturulacak çifte önemlilik matrisi, yüksek öncelikli ve öncelikli konularımızı iki boyutlu bir çerçevede ortaya koyacak ve 2026 yılı sürdürülebilirlik raporumuzda paylaşılacaktır. Bu matris, sürdürülebilirlik hedeflerimizin, performans göstergelerimizin ve stratejik aksiyon planlarımızın şekillendirilmesinde temel referans noktası olacaktır.

Etki Önemliliği Perspektifinden Öncelikli Konularımız

2025 yılı içerisinde gerçekleştirdiğimiz çalışmaların ana çıktısı olan etki önemliliği boyutunu, Fiba Grubu'nun çevre ve toplum üzerindeki etkilerinin büyüklüğüne göre sıraladık. Etki önemliliği skorlarına uygun olarak değerlendirdiğimiz öncelikli konulardan "çok yüksek, yüksek ve orta" seviyede etkiye sahip konularımızda analizlerimizi detaylandırdık. Bu kapsamda, her bir konunun kendi içerisindeki etki şiddetini de belirledik. **Fiba Grubu Öncelikli Konular Etki Analizi** tablosunda detaylarına yer verilen çalışmamızda, her bir etkinin Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) Çifte Önemlilik Rehber Dokümanı'nda tanımlandığı üzere **etki yönü** (olumlu, olumsuz) ve **etki türünü** (mevcut, potansiyel) kategorize ederek bu etkilerin **değer zincirimizdeki yerini ve sektör odağını** tanımladık.

2025 raporlama döneminde, Çifte Önemlilik sürecimizin ilk aşaması olan etki önemliliği analizimizi tamamladık; 2026 yılında finansal önemlilik boyutunu da entegre ederek çifte önemlilik çerçevemizi bir sonraki raporumuzda bütüncül şekilde sunmayı hedefliyoruz.

Ezgi Eğribozlu
Sustaineer
Kurucu



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu ile çifte önemlilik analizi çalışması, yalnızca bir metodoloji uygulamasının çok ötesine geçen bir süreç oldu. Tek yönlü önemlilik anlayışından, hem şirketin çevreye ve topluma etkilerini hem de sürdürülebilirlik konularının şirkete finansal etkilerini birlikte değerlendiren çift yönlü bir bakış açısına geçiş; Grubun sürdürülebilirliği nasıl konumlandığını temelden değiştirdi.

Bu yıl odağımızı Grubun faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkileri üzerine kurduk; hangi konularda, ne ölçüde etki yarattığını anlamak için sistematik bir çerçeve oluşturduk. Süreç boyunca 125 paydaşla, 40'ı aşkın çalışma oturumu gerçekleştirmenin yanı sıra Holding direktörleri, İştirak Genel Müdürleri ve İcra Kurulu üyelerinin görüşlerini de aldık. Bu çok katmanlı süreç, öncelikli konuların kurumun her seviyesinde test edilmesini ve farklı seslerle şekillendirilmesini sağladı. Böylece öncelikli konular etrafında Grubun gerçek etki alanlarını yansıtan ve stratejik kararları besleyebilecek bir yapı kuruldu.

Bu deneyim, sürdürülebilirliğin bir raporlama yükümlülüğü değil, kurumsal karar alma mekanizmasının ayrılmaz bir parçası olabileceğini bir kez daha ortaya koydu. Fiba Grubu'nun bu süreçte verdiği sahiplenme ve metodolojik titizlik, ilerleyen yıllarda finansal önemlilik boyutunun da eklenmesiyle daha da güçlü bir temele oturacak.

Fiba Grubu Öncelikli Konular Etki Analizi

Konu	Etki Tanımı	Etki Detayı			Değer Zinciri Bağlantısı			
		Şiddeti	Yönü	Türü	Üst Akış	Operasyonlar	Alt Akış	Sektör Odağı
Girişimcilik ve İnovasyon	Kurum içi, sivil toplum ve üniversite kanallarıyla girişimcilik kültürünün toplum genelinde yaygınlaşması		+	Mevcut				Grup Geneli
	Ulusal ve uluslararası ortaklıklar yoluyla, özel sektör ve girişimcilik ekosistemi arasındaki iş birliklerinin ve yatırımların geliştirilmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
Toplumsal Refah	Afet, acil durum ve kriz dönemlerinde hızlı ve kapsamlı müdahale ile toplumsal dayanıklılığın desteklenmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	İhtiyaç odaklı ve ölçeklenebilir programlarla toplumsal sorunları gidermeye yönelik kalıcı ve ölçülebilir sosyal etki yaratılması		+	Mevcut				Grup Geneli
	Sivil toplum kuruluşlarına yönelik desteklerin yaygınlaştırılmasıyla ekosistemin güçlenmesi, kapasitesinin gelişmesi ve toplumsal etkinin derinleşmesi		+	Mevcut Potansiyel				Grup Geneli
Etik ve Uyum	Mevzuat ve düzenleme süreçlerine sunulan görüş katkılarıyla, regülatif çerçevelerin geliştirilmesine destek verilmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	İş ortaklarına yönelik eğitim ve denetimler vesilesiyle etik farkındalığının artması ve etik kültürün yaygınlaşması		+	Mevcut				Finans
	Politika ve prosedürlerin tutarlı ve şeffaf uygulanması sayesinde paydaş güveninin ve şeffaflık kültürünün gelişmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	Hızla değişen regülasyonlara uyum kapsamında sistem ve süreç güncelleme sıklığının paydaş deneyiminde aksamalara sebep olması		–	Potansiyel				Grup Geneli
Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği	Dijital çözümler, otomasyon ve akıllı öğrenme araçları yoluyla müşterilere sunulan hizmetin hızı ve kapsamının gelişmesi		+	Mevcut Potansiyel				Finans Perakende
	Veri analitiği yoluyla operasyonel verimliliğin, izlenilebilirliğin ve karar alma süreçlerinin etkinliğinin gelişmesi		+	Mevcut Potansiyel				Grup Geneli
	Yetkisiz erişim, veri ihlalleri ve gizlilik açıkları nedeniyle paydaş güveninin zedelenmesi		–	Potansiyel				Grup Geneli
	İş ortaklarının erişimine açılan dijital sistemler ve bilgi güvenliği değerlendirmeleri yoluyla değer zincirinin dijital olgunluğunun gelişmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	Artan yapay zekâ, dijitalleşme ve otomasyon süreçleri ile birlikte enerji ve su tüketiminin yükselmesi		–	Mevcut Potansiyel				Grup Geneli

Fiba Grubu Öncelikli Konular Etki Analizi

Konu	Etki Tanımı	Etki Detayı			Değer Zinciri Bağlantısı			
		Şiddeti	Yönü	Türü	Üst Akış	Operasyonlar	Alt Akış	Sektör Odağı
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	STK ve akademi ile entegre projeler ile özel sektör nezdinde eşitlik farkındalığının gelişmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	Kadınların istihdama katılımının, kariyer gelişiminin ve karar alma mekanizmalarındaki varlığının güçlendirilmesi		+	Mevcut Potansiyel				Grup Geneli
	Cinsiyet eşitliğine odaklanan kapsayıcılık çalışmaları sonucunda çeşitliliğin farklı boyutlarında daha sınırlı ilerleme kaydedilmesi		–	Potansiyel				Grup Geneli
Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Refah odaklı esnek haklar ve çalışma modelleri, kapsayıcı geri bildirim mekanizmaları ile çalışanlar ve ailelerinin bütünsel iyi oluşunun desteklenmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	Güvenlik kültürü ve eğitimler yoluyla iş kazalarının önlenmesi ve değer zinciri boyunca çalışan güvenliğinin sağlanması		+	Mevcut				Grup Geneli
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	Dijital araçlar ve hizmetler yoluyla müşterilere hızlı, etkin ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunulması		+	Mevcut				Finans Perakende
	Müşteri geri bildirimlerine yönelik anlık, kalıcı ve telafi edici çözüm mekanizmaları yoluyla müşteri memnuniyetinin gelişmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
	Ürün ve hizmet portföyünün ve bunlara erişim kanallarının çeşitlendirilmesi yoluyla finansal kapsayıcılığın artması		+	Mevcut				Finans
Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji	Yenilenebilir enerji üretimine yönelik yatırımlar ile düşük karbon ekonomisine geçişin desteklenmesi		+	Mevcut				Enerji
	Operasyonlarda tasarruf, verimlilik ve yenilenebilir enerji kullanımı yoluyla enerji kaynaklı sera gazı emisyonlarının azaltılması		+	Mevcut Potansiyel				Grup Geneli
	Yeni saha yatırımları ve operasyonlar sonucu yerel toplulukların yaşam koşullarında değişimler		–	Potansiyel				Enerji
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	Çalışanlara geleceğin iş gücüne adil geçişi destekleyecek yetkinliklerin kazandırılmaması sonucu iş gücü uyumunun zayıflaması		–	Potansiyel				Grup Geneli
	Eğitim, kariyer gelişim ve içeriden yönetici yetiştirme programları ile çalışan kapasitesinin ve iç yetenek havuzunun gelişmesi		+	Mevcut				Grup Geneli
Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık	İş sürekliliği ve dayanıklılık projeleriyle değer zinciri standartlarının artırılması ve kritik toplumsal hizmetlerin kesintisizliğinin sağlanması		+	Mevcut Potansiyel				Finans Enerji
	Dijital kanallarda geçici iş kesintileri dolayısıyla müşterilerin finansal hizmetlere erişimini kısıtlaması		–	Potansiyel				Finans

 DüşükOrta Yüksek

Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz

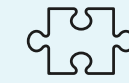
Sürdürülebilirlik stratejimizin Grup genelinde etkin şekilde uygulanmasını desteklemek amacıyla hedef yapımızı geliştirmeye devam ediyoruz. Bu süreçte amacımız; Grup şirketleri arasında sürdürülebilirlik yaklaşımını ve veri altyapısını güçlendirmek, öncelikli konularımızda ölçülebilir ilerleme sağlamak ve her raporlama dönemini bir öncekinin üzerine inşa eden, karşılaştırılabilir bir raporlama çerçevesi oluşturmaktır. Bu doğrultuda 2023 yılında belirlediğimiz sürdürülebilirlik hedeflerimizi her yıl gözden geçirerek daha yapılandırılmış ve ölçülebilir bir çerçeveye taşıma çalışmalarını sürdürüyoruz. Bu kapsamda 2025 yılında Grup genelinde iştiraklerimizin katılımıyla sürdürülebilirlik odaklı hedeflerin belirlenmesi sürecine destek olmak adına tüm iştiraklerimizden toplam 48 temsilcinin katıldığı kapsamlı bir hedef belirleme eğitimi gerçekleştirdik.

Bu raporlama döneminde gerçekleştirdiğimiz yapılandırma çalışmaları sonucunda hedeflerimizi “**Stratejik**”, “**İzleme ve Takip**” ve “**SMART**” olmak üzere 3 kategoriye ayırdık. Bu ayrımın temel gerekçesi, farklı olgunluk düzeyindeki hedefleri tek tip bir formatta sunmak yerine her birini kendi doğasına ve hazırlık seviyesine uygun bir çerçevede değerlendirmektir. Böylece hem mevcut taahhütlerimizi açıkça ortaya koymayı hem de henüz olgunlaşmakta olan alanlarda şeffaf bir tablo çizmeyi amaçladık.

Geçen yılki raporlamamızda olduğu gibi, hedeflere yönelik ilerleme durumumuzu 4 kategoride (ilerleme, sabit, gerileme ve yeni hedef) sınıflandırdık. Ayrıca imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na sağladığımız katkıyı hedef tablomuzda göstermeyi bu dönemde de sürdürdük.

Önümüzdeki dönemde hedeflerimizin olgunluk düzeyini kademeli olarak artırmayı planlıyoruz. Bu dönüşümün somut sonuçlarını her yıl raporlarımızda paydaşlarımızla şeffaf biçimde paylaşmayı amaçlıyoruz.

3 Aşamalı Hedef Kategorizasyonu



Stratejik Hedefler: Grubumuzun sürdürülebilirlik alanındaki vizyon ve yaklaşımını ortaya koyan, uzun vadeli taahhütleri içeren hedefler olup politika geliştirme, yönetim yapılarının güçlendirilmesi ve kurumsal kapasite inşası gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Sayısal bir ölçüt ya da hedef yılı içermeyen bu hedefler, sürdürülebilirlik olgunluğunun temelini oluşturan adımlar olarak değerlendirilmektedir.



İzleme ve Takip Hedefleri: Halihazırda yürütülen faaliyetlerin düzenli olarak ölçüldüğü ve raporlandığı hedeflerdir. Bu kategorideki her hedef için Grup genelinde izlenebilecek bir performans göstergesi belirlenerek mevcut durum kayıt altına alınmış ve gelecekteki ilerlemenin karşılaştırılabilir bir zeminde değerlendirilebilmesi sağlanmıştır. Bu kategoride yer alan hedefler, veri olgunluğu ve ölçüm güvenilirliği arttıkça SMART kriterlerine taşınması öngörülen hedeflerdir.



SMART Hedefler: Baz yılı, ölçülebilir performans göstergesi ve net zaman çerçevesiyle tanımlanmış, ilerlemenin somut biçimde takip edildiği hedeflerdir. Bu hedeflerin bir kısmı kısa vadeli (2026-2027), bir kısmı ise uzun vadeli (2030-2040) olup; Grubumuzun çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki en güçlü taahhütlerini yansıtmaktadır.

Strateji	Hedef Türü	Hedef	Güncel Durum	İlerleme Yönü	SKA
Dünyaya Değer		Grup genelinde sürdürülebilirlik yönetimi ve çevre politikalarının geliştirilmesi, bunların uygulanmasını destekleyecek yönetim yapıları ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi	Sürdürülebilirlik yönetişimini güçlendirme çalışmalarımız doğrultusunda, çevre veya sürdürülebilirlik ekiplerinden birine sahip olan 5 iştirakimize ek olarak, 2025 itibarıyla 12 iştirakimizde ilgili sorumluluk için iç ekipler oluşturulmuştur. 2025 yılında yurt içi ve dışı tüm iştirakleri kapsayan Grup Geneli Çevre Politikası yürürlüğe alınmıştır. 5 iştirakimizin solo çevre ve/veya sürdürülebilirlik politikası yürürlükte olup; ek olarak 2 iştirakimiz daha solo çevre politikası yayımlamayı gündemine almıştır.		
		Tüm çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığını destekleyecek çalışmaların yaygınlaştırılması	Grup geneli ESG101 eğitimi yaygınlaştırılmış olup, eğitim tamamlanma oranı %94 seviyesine ulaşmıştır. Ayrıca sürdürülebilirlik konularında farkındalığı desteklemek amacıyla 2025 yılı içerisinde 8 farklı bülten ile çalışan iletişimi gerçekleştirilmiştir. ESG ekiplerine yıl içerisinde 901 saat eğitim verilerek konu uzmanlıklarını geliştirmeleri desteklenmiş; 210 çalışanın katıldığı tematik farkındalık eğitimleri ile çalışanların çevre odağında yeni bilgi ve tecrübeler edinmeleri sağlanmıştır.		
		Emisyon, enerji, su, atık ve biyoçeşitlilik alanlarındaki çevresel etkilerin sistematik biçimde yönetilmesi ve azaltıma yönelik fırsatların belirlenmesi	2025 yılı içerisinde, 7 farklı çevre çalışma grubundaki 79 temsilci ile 39 kez bir araya gelinmiş ve çevresel odakta iyileştirme alanlarına yönelik çalışmalar yürütülmüştür.		
		Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarının düzenli izlenmesi ve raporlanması	Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları Grup genelinde düzenli olarak izlenmekte ve raporlanmakta olup, 2025 yılı toplam Kapsam 1+2 emisyonu 47.905 tCO ₂ e olarak kaydedilmiştir. 2025 yılında ilk kez Kapsam 3 emisyonları raporlanmış; bu kapsamda hesaplama sürecini başlatan Holding ve 11 iştirak dahil olmak üzere Kapsam 3 raporlayan iştirak sayısı 17'ye yükselmiş, toplam Kapsam 3 emisyonu 305.805 ton CO ₂ e olarak gerçekleşmiştir. Emisyon verileri doğrulama sürecine Holding ve 5 iştirak dahil olmuş; emisyon verilerini kapsayan bağımsız güvence denetimleri 4 iştirak tarafından tamamlanmıştır.		

Hedef Türü

Stratejik İzleme ve Takip Smart İlerleme Gerileme Yeni Hedef Sabit

Strateji	Hedef Türü	Hedef	Güncel Durum	İlerleme Yönü	SKA
Çalışmaya Değer		Çalışan deneyiminin dijital altyapılar ile güçlendirilmesi ve veri bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ile çalışan ihtiyaçlarının daha proaktif şekilde karşılanması	2025 yılında kurumsal veri akışını ve iç iletişimi güçlendirmek amacıyla Veri Ambarı Projesi hayata geçirilmiş; İK verilerinin konsolide edilmesi ve raporlama süreçleri güçlendirilmiştir. Bu altyapı üzerine Fibaland Platformu’nun web ve mobil uygulamaları devreye alınmış, deneyimi geliştirme çalışmaları sürdürülmüştür. Fiba Grubu genelinde insan kaynağı verilerinin bütüncül ve erişilebilir yönetimi için Klik İnsan Kaynakları Veri Yönetim Sistemi uygulamaya alınmıştır.		
		Grup içerisinde Holdinglerimizden başlayarak Eşit İşe Eşit Ücret akreditasyonlarının başlatılması	Cinsiyet eşitliği anlayışımızda kritik öneme sahip eşit işe eşit ücret çalışmalarımız kapsamında analizlerimizi yapıyor ve akreditasyon seçeneklerini araştırıyoruz.		
		Çalışanlara sistematik eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması ve yaygınlaştırılması	Çalışanlarımızın gelişimini destekleyen uygulamalarımız 2025 yılında da sürdürülmüştür. Fiba Impact Liderlik Programı, China Go & See, Fiba UP, Yöneticiliğe İlk Adım Programı ve %100 burslu yüksek lisans imkânları ile güçlü bir öğrenme zemini sunulmuştur. Re-Share (Tersine Mentörlük), Ebeveyn Mentörlüğü, Fiba İç Koçluk ve Sertifikalı Yapay Zekâ Programları çalışanlarımızın gelişimini desteklemeye devam etmiştir. Fibaland platformu ile grup içi kariyer fırsatlarının görünürlüğü artırılmış ve 15 yetenek transferi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Fiba Akademi’nin lansmanı ile çalışanlarımızın kişisel, mesleki ve liderlik gelişimlerine web ve mobil erişim imkânı sağlanmıştır. 2025 yılında kişi başı ortalama 29,9 saat eğitim verilmiştir.		
		Çalışanların refahının korunması, bağlılığının güçlendirilmesi ve süreçlerin katılımcı ve şeffaf biçimde yönetilmesi	2025 yılında 4.000’in üzerinde çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen Çalışan Bağlılığı Araştırması sonuçları iştirak bazlı aksiyon planlarıyla takip edilmiştir. Let’s Talk Görüşmeleri ile geri bildirim kültürü desteklenirken, Fiba Çalışan Destek Programı kapsamında 2.193 çalışan uzman desteği almış ve program %64 aktiflik oranına ulaşmıştır. Çalışan deneyimi ve kurum içi etkileşimi güçlendirmek amacıyla Empati Rotası Programı, Fibaland Platformu, Fiba Oyunları (455 sporcu, 2.393 katılımcı) ve sosyal kulüp faaliyetleri (400+ katılımcı) hayata geçirilmiş; Fi’bana Göre Esnek Yan Haklar Programı ile çalışanlara ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir faydalar sunulmaya devam edilmiştir.		
		Her seviyede geri bildirim kültürünü geliştirmek için liderlik kademelerinden başlayarak, yenilikçi ve geliştirici eğitim programlarının yaygınlaştırılması	Geri bildirim kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla modüler yapıda tasarlanan Let’s Talk gelişim programına 2025 yılında 120 çalışan davet edilmiş, 82 çalışan programı başarıyla tamamlamıştır. Aynı dönemde Performans Yönetim Sistemimiz, Holding ve iştirak yönetim ekipleri nezdinde tam yıllık döngüyle uygulanmış ve dört boyutlu hedef kartı yaklaşımıyla performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir.		
		Yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının düzenli izlenmesi	2024 yılında %40 olan üst yönetimde kadın temsiliyeti 2025 yılında %42 seviyesine ulaşmıştır.		
		2030 yılına kadar Yönetim Kurulu'ndaki kadın oranının %33'e çıkarılması	Grup genelinde Yönetim Kurullarımızda toplam kadın üye oranımız %26,5'e yükselmiştir.		

Hedef Türü

Stratejik

İzleme ve Takip

Smart

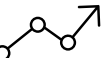
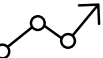
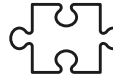
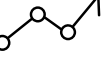
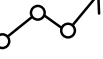
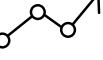
Hedef Yönü

İlerleme

Gerileme

Yeni Hedef

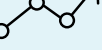
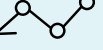
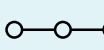
Sabit

Strateji	Hedef Türü	Hedef	Güncel Durum	İlerleme Yönü	SKA
Topluma Değer		Sosyal Yatırım Kurumları (Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Hüsnü Özyeğin Vakfı, Özyeğin Üniversitesi) aracılığıyla yürütülen çalışmaların kaliteli ve etkili bir şekilde devam etmesi	Sosyal Yatırım Kurumlarımız, 2025 yılında gerçekleştirdikleri faaliyetler ile yaklaşık 663 bin kişiye ulaşarak; kuruldukları günden bu yana 8,8M kişiye destek vermiştir.		1 YOKSULLUKA SON 10 EĞİTİMLERİN AZALTILMASI 3 SAĞLIK VE KALITELİ YAŞAM 11 SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEHİRLER VE TOPLULUKLAR 4 NİTELİKLİ EĞİTİM 16 BARİŞ, ADALET VE GÜÇLÜ KURUMLAR 5 TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ 17 AMAÇLAR İÇİN ORTAKLIKLAR
		Eğitim başta olmak üzere tüm toplumsal kalkınma alanlarında kamu, STK ve akademiyle iş birliği içinde yürütülen çalışmaların sürdürülmesi	Grubumuzun toplumsal kalkınma odaklı gerçekleştirmiş olduğu bağış yatırımları 2025 yılı sonu itibarıyla 505M USD'ye ulaşmış; 250'nin üzerinde kuruma destek sağlanmıştır. Holding üst yönetimi, toplumsal kalkınma odağında faaliyet gösteren 31 sivil toplum kuruluşu ve inisiyatifte aktif temsiliyet sağlamıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen bakım emeği konusu “Yük Olmasın” Kampanyası ile ele alınmaya devam etmiştir. Kampanya kapsamında Özyeğin Üniversitesi iş birliğiyle “Bakım Emeği ve Zihinsel İş Yükünün Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Araştırması” hayata geçirilmiştir. 2025 yılında 300+ Fiba Gönüllüsü, 600+ saat gönüllü faaliyet gerçekleştirmiş, 13 sivil toplum kuruluşu ile iş birliği sağlanmıştır.		
Büyümeye Değer		Grup genelinde entegre risk yönetim metodolojisinin benimsenmesi, standartlaştırılması ve yaygınlaştırılması	Holding bünyesinde Risk Yönetimi Direktörlüğü’nün kurulmasıyla beraber Risk Yönetimi Politikası ve Risk Yönetimi Prosedürü hayata geçirilmiş; böylece Grup genelinde metodolojik standartlaşma ve entegre risk yönetimi süreçlerinin merkezi bir koordinasyon altında yönetilmesine başlanmıştır.		9 SANAYİ YENİLİKLİK VE ALTYAPI 11 SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEHİRLER VE TOPLULUKLAR 12 SORUMLU ÜRETİM VE TÜKETİM 16 BARİŞ, ADALET VE GÜÇLÜ KURUMLAR
		Grup geneli etik uygulamalarına yönelik farkındalık çalışmalarının ve eğitimlerin zenginleştirilmesi ve yaygınlaştırılması	2025 yılında Etik Hat uygulamasına aktif olarak devam edilmiş; Etik İlkeler Politikası güncellenerek Türkçe ve İngilizce yayınlanmış; çalışan farkındalığına yönelik Grup genelinde 2.228 kişiye Etik İlkeler eğitimi verilmiştir.		
		Grup bünyesindeki tüm iştiraklerin ve Holdinglerin doğal afet gibi acil durumlara karşı iş sürekliliği süreçlerini sağlaması	2023 yılında başlatılan ‘Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği’ projesi kapsamında, Grup genelinde afetlere karşı dayanıklılığı artırmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bununla birlikte, 2025 yılı itibarıyla Fibabanka, Fiba Perakende, Fiba Yenilenebilir Enerji, Fiba Gayrimenkul, Fiba Ticari Gayrimenkul, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Gelecek Varlık Yönetimi başta olmak üzere Türkiye’deki portföyümüzün büyük çoğunluğunda ‘İş Sürekliliği’ ve ‘Dayanıklılık’ süreçlerinde önemli ilerleme kaydedilmiştir.		

Hedef Türü

-  Stratejik
-  İzleme ve Takip
-  Smart

Hedef Yönü

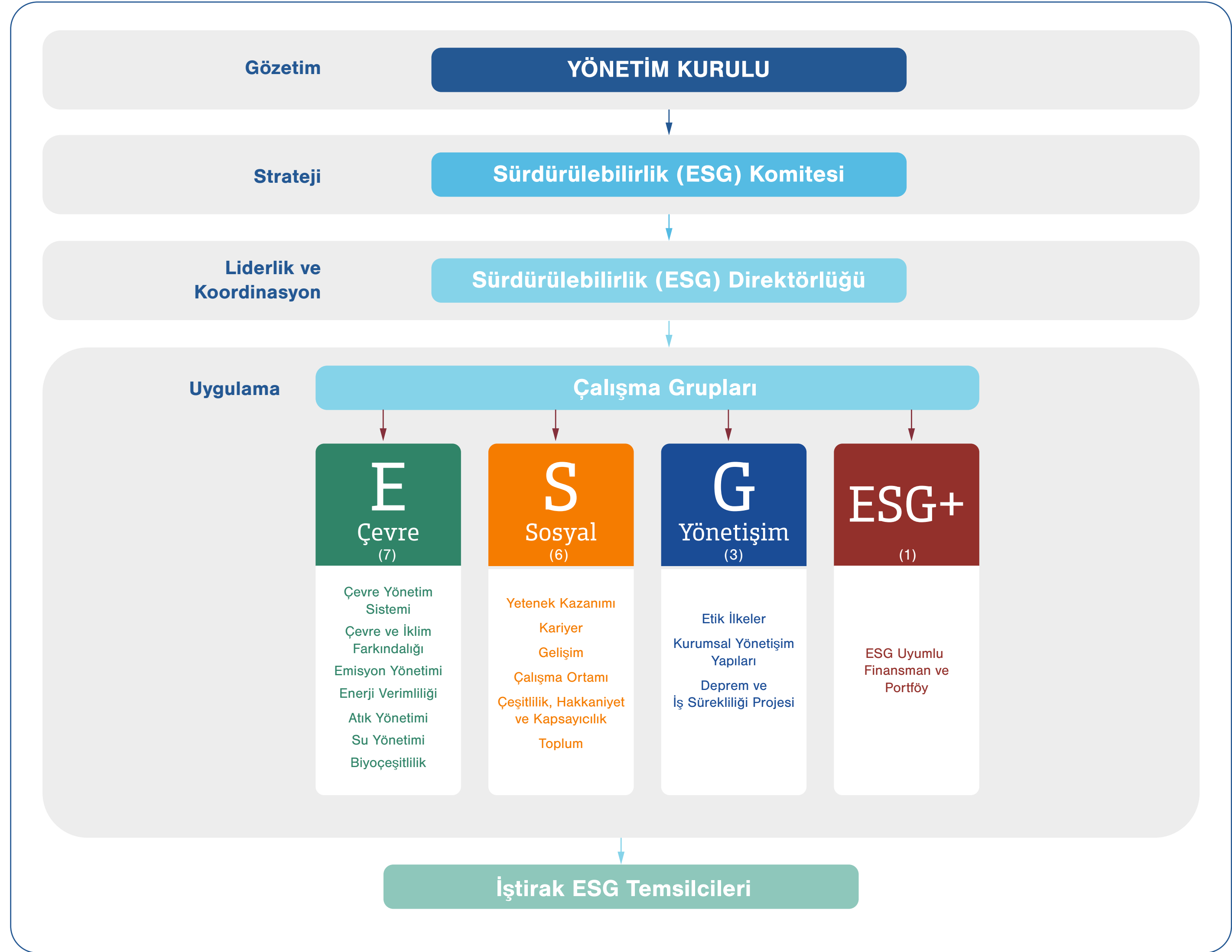
-  İlerleme
-  Gerileme
-  Yeni Hedef
-  Sabit

Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız

Fiba Grubu olarak sürdürülebilirlik yönetimimizi, stratejik kararlardan operasyonel uygulamalara uzanan bütüncül bir yapı üzerine kurguluyoruz.

Bu yapı ile sürdürülebilirliği, en üst düzey karar alma mekanizmalarından operasyonel süreçlere kadar tüm kademelere entegre ediyoruz. Yönetim Kurulumuz, Sürdürülebilirlik (ESG) Komitemiz, Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğümüz, çevre, sosyal, yönetim ve ESG+ odaklarında kümelenmiş çalışma gruplarımız ve iştiraklerde sürdürülebilirlik temsilcilerimiz aracılığıyla Grup genelinde tutarlı, şeffaf ve hesap verebilir sürdürülebilirlik yönetimi sağlıyoruz.

Fiba Grubu'nda Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli



Gözetim Katmanı: Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik yönetim modelimizin en üst katmanını oluşturmaktadır. Grubumuzun stratejik yönelimini belirleyen Yönetim Kurulumuz, sürdürülebilirlik performansını ve iklim kaynaklı risk ile fırsatları bütüncül bir bakış açısıyla gözetmekte; sürdürülebilirlik stratejisinin Grubumuzun genel iş stratejisiyle uyum içinde ilerlemesini güvence altına almaktadır. Bu kapsamda **Yönetim Kurulu, Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi'nin değerlendirme ve önerilerini düzenli olarak gündeme alarak sürdürülebilirlik alanındaki stratejik kararları nihai onay merci olarak yönlendirmektedir.**

Strateji Katmanı: Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi

Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi, **Grubumuzun sürdürülebilirlik gündemini şekillendiren ve stratejik öncelikleri belirleyen temel yönetim organıdır.** Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız liderliğinde faaliyet gösteren Komite, üst yönetimin katılımıyla bir araya gelerek stratejik kararların alınmasından hedef tanımlamaya, yol haritası tasarımından performans takibine uzanan geniş bir sorumluluk alanında görev üstlenmekte ve Grubun sürdürülebilirlik gündemine yön vermektedir. Komitemizin temel işlevlerinden biri, sürdürülebilirlikle ilişkili risklerin ve fırsatların değerlendirilmesidir. Gerçekleştirilen analizlerin Grup üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak inceleyen Komite, bu doğrultuda risk yönetimi aksiyonlarının çerçevesini belirlemektedir. Aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında öne çıkan iyi uygulamaların tüm iştiraklerimize yaygınlaştırılmasını yönlendirmekte; ilgili gelişim alanlarının politikalarımıza, etik ilkelerimize ve operasyonel süreçlerimize entegrasyonunu gözetmektedir.

Holdinglerimizdeki çevresel, sosyal ve yönetim fonksiyonlarını doğrudan sahiplenен Komite katılımcıları öncülüğünde, sistematik bilgilendirme ve raporlama mekanizmaları işletilmektedir. Yönetim Kurulları ile Yönetim Ekibi bu mekanizma aracılığıyla sürdürülebilirlik gündemindeki güncel gelişmelerden stratejik hedeflere, performans göstergelerinden mevzuat değişikliklerine ve risk değerlendirmelerine kadar geniş bir yelpazede düzenli olarak bilgilendirilmektedir.

Yerel ve uluslararası dinamikleri yakından izleyen **Komite, yılda en az üç toplantı gerçekleştirerek gündemindeki stratejik konuları ele almaktadır.** 2025 yılında da üç kez toplanan Komite; yönetim yapısının etkinliğinin sorgulanması, risk ve fırsat haritasının güncellenmesi ile yıllık sürdürülebilirlik raporunun nihai onayı başta olmak üzere kritik gündem maddelerinde belirleyici rol oynamıştır. Komite bu dönemde ayrıca Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü ile Çalışma Gruplarının yürüttüğü faaliyet ve projeleri gözden geçirmiş, uygulama adımlarının Grubun bütünsel stratejisiyle tutarlılığını güvence altına alan yönlendirmeler sunmuştur.

Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesinin Yetkinliği

Sürdürülebilirlik (ESG) Komitemiz, farklı sektör deneyim ve uzmanlıklarına sahip 3 üye ve 5 katılımcıdan oluşmaktadır. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımızın başkanlık ettiği Komite, üyelerinin yetkinlikleri doğrultusunda Grubumuzun sürdürülebilirlik yolculuğuna yön vermektedir. Komite üyelerinin uzmanlık alanlarını ve katkılarını ortaya koymak amacıyla, uluslararası standartlarla uyumlu ve Glass Lewis metodolojisine dayalı bir yetkinlik matrisi oluşturulmuştur.

Komite ve Çalışmalar	Katılım Düzeyi	Toplantı Sayısı	Öne Çıkan Gündemler
Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi	- İcra Kurulu Başkanı ve Üyeleri - Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörü - Sosyal Yatırımlar Başkanı - İnsan Kaynakları Direktörü - Kurumsal İletişim Direktörü - CEO Ofis	3	- Fiba Grubu Çevre Politikasının Yayınlanması - Küresel ve Yerel Sürdürülebilirlik Gelişmeleri (Regülasyonlar, Stratejik Yönelimler, Finansal Etkiler) - Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı (COP30) - Yerel ve Uluslararası Standart ve Çerçevelere Uyum - ESG (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) Karşıtı Tepkiler ve Gelişen Yaklaşımlar - Fiba Grubu Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Güncel Durumu - Gelecek Dönem Proje ve Hedefleri - Çifte Önemlilik (Double Materiality) Planlama - Üst Yönetim Sürdürülebilirlik Eğitimi Planlama - İştirak Çevre Performansı ve Gelişim Konuları - KuzeyDoğa Derneği ile Biyoçeşitlilik Gözlem Programı
Üst Yönetim Toplantıları	- İcra Kurulu - İştirak Genel Müdürleri - Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörü	11	
Çevre Çalışma Grupları	- Holding Sürdürülebilirlik (ESG) Ekibi - İştirak Temsilcileri - Çalışma Grubu Sponsorları	39	- Kapsam 1-2-3 Emisyonları: Veri Kalitesi Değerlendirme - Emisyon Denetim & Doğrulama Süreçleri - Finansal İştirakler için Portföy Emisyonları - Karbon Kredileri - Binalarda Enerji Verimliliği Uygulamaları - Ofis Araçlarında Elektrikli Araçlara Geçiş Fizibilitesi - Grup Çevre Politikası - İklim Risklerinin Finansallaştırılması - ISO46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemlerine Geçiş - Çevre Hedefleri - TSRS Raporlaması - Sürdürülebilirlik Regülasyonları

Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi Yetkinlik Matrisi

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans
%100

Tecrübe Alanı

Strateji ve Planlama
%100

Çevre, Sosyal ve Yönetişim
%100

Denetim ve Risk Yönetimi
%38

Yurt Dışı İş Tecrübesi
%75

Ortalama İş Tecrübesi
26 Yıl

● Fiba Holding ● Fina Holding

ÜYELER



Ayşecan
Özyeğin Oktay

**Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi Başkanı,
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı**



Murat
Özyeğin

Yönetim Kurulu Başkanı



Mehmet
Güleşçi

Yönetim Kurulu Üyesi

KATILIMCILAR



Yasemin Sıralı
Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörü

Eisenhower Global Fellow,
UN Global Compact Türkiye
Denetim Kurulu Asil Üyesi,
Harvard Mezunlar Derneği
Yönetim Kurulu Başkan
Yardımcısı, Eğitim Reformu
Girişimi Yönetim Kurulu Üyesi,
Kurumsal Risk Yönetimi Derneği
Üyesi, AÇEV Danışma Kurulu
Üyesi, Harvard FXB Sağlık &
İnsan Hakları Merkezi Fellow,
BMW Vakfı Küresel Fellow



Aylin Yazgan İyicik
İnsan Kaynakları Direktörü

Peryön Yönetim Kurulu Üyesi,
EMCC (European Mentoring &
Coaching Council /Avrupa
Yönderlik ve Koçluk Derneği)
Yönetim Kurulu Üyesi, Adler
Central Europe-Coaching School
Fakülte Lideri



Ayla Göksel
Sosyal Yatırımlar Başkanı

Özyeğin Üniversitesi Mütevelli
Heyeti Üyesi, AÇEV Yönetim
Kurulu Başkan Yardımcısı ve
Mütevelli Heyeti Üyesi, Hüsnü
Özyeğin Vakfı Genel Koordinatör



Aylin Kurt Ganiç
Kurumsal İletişim Direktörü

Kurumsal İletişimciler Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi,
Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
Üyesi



Tahsin Erşen
Kurum Sekreteri

Kurumsal Risk Yönetimi
Derneği Üyesi

Liderlik ve Koordinasyon Katmanı: Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü

Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü, Holding ve iştiraklerimiz arasında koordinasyon işlevi görerek **Grubumuzun öncelikli gündem maddelerinin tespit edilmesi, sürdürülebilirlik eksenli risk ve fırsat değerlendirmesi, strateji geliştirme ve hedef tanımlama süreçlerini yönetmektedir**. Stratejik planlamadan sahada uygulamaya geçişin tasarlanması, yürütülmesi ve raporlanmasından sorumlu olan Direktörlük, her yıl yayımlanan sürdürülebilirlik raporunun hazırlık sürecine de öncülük etmektedir.

İklim değişikliği başta olmak üzere sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatların yönetimini üstlenen Direktörlük, gelişim alanlarında somut ilerleme sağlamak amacıyla üst yönetim ve tüm paydaşlarla etkin bir iletişim sürdürmekte; sürdürülebilirlik alanındaki mevzuat gerekliliklerine uyumu temin etmek üzere gerekli çalışmaları yürütmekte, Grubun iç ve dış paydaşları ile iş birliği ağlarını genişletmektedir. Direktörlük, sürdürülebilirlik stratejisinin kurumsal belleğini oluşturarak süreçlerin devamlılığını güvence altına alırken çalışma gruplarının koordinasyonunu da sağlamaktadır. Ayrıca, iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına yönelik yönlendirmeler sunarak Komite ile yakın iş birliği içinde çalışmakta ve yönetim yapısının etkin işleyişine katkı sağlamaktadır.

Uygulama Katmanı: Çalışma Grupları

Sürdürülebilirlik stratejimizin operasyonel düzeyde hayata geçirilmesi, çalışma gruplarımız tarafından gerçekleştirilmektedir. Çevre, sosyal, yönetim ve ESG+ odaklarında yapılan 17 çalışma grubumuz aracılığıyla Grup stratejisinin iştiraklerimizde yayılımı koordine edilmekte; bu kapsamdaki altyapı, program ve projelerin alanlar arası sinerji içinde yürütülmesi sağlanmaktadır. Grubumuzun çevresel, sosyal ve yönetim önceliklerine paralel olarak oluşturulan kapsamlı aksiyon planları çerçevesinde faaliyet gösteren çalışma gruplarımızda, **17 iştirak ve 3 sosyal yatırım kurumumuzdan gelen farklı sektör ve uzmanlık profillerine sahip 243 temsilcimiz görev almaktadır**.

Çalışma gruplarımız, Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü ile sürekli iletişim halinde faaliyetlerini sürdürmekte olup koordinasyon sorumluluğu Holding ve iştiraklerimizden görevlendirilen çalışma grubu liderlerince üstlenilmektedir. Gruplar, iç dinamiklerine bağlı olarak yılda en az 4 kez toplanmakta; her bir grup iştirak üst düzey yöneticilerinin sponsorluğuyla desteklenmekte ve her grup, en az bir üst yönetim temsilcisinden düzenli geri bildirim almaktadır. Toplantılar yalnızca ilgili odak alanının gündemini takip etmekle kalmayıp gruplar arasında bilgi ve tecrübe aktarımına da zemin hazırlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde iştiraklerimiz birbirlerinin iyi uygulamalarından beslenmekte, öne çıkan projelerin Grup geneline yayılması sağlanmakta ve köklü bir sürdürülebilirlik kültürü oluşturulmaktadır.

Bununla birlikte çalışma grubu liderleri periyodik olarak bir araya gelerek hem kendi çalışma gruplarının hem de diğer çalışma gruplarıyla olan koordinasyonun sağlıklı işlenmesini gözetmekte; gerekli durumlarda iştirak temsilcileriyle ek toplantılar düzenlenmektedir. Grupların faaliyet özetleri, rapor ve sunumları düzenli aralıklarla Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi'ne iletilmekte; böylece raporlama ve hesap verebilirlik zincirinin uygulama düzeyinden en üst karar alma kademesine kadar kesintisiz biçimde işlemesi sağlanmaktadır.

İştiraklerimizde Sürdürülebilirlik Yönetimi

Grup genelinde benimsediğimiz sürdürülebilirlik yönetim anlayışına paralel olarak, iştiraklerimiz bünyesinde de sürdürülebilirlik gündemini yöneten komiteler, çalışma grupları ve uzman ekipler faaliyet göstermektedir. Bu çok katmanlı yapı aracılığıyla çevresel, sosyal ve yönetim odaklı konuları hem Grup düzeyinde hem de iştirak özelinde ele alıyor, izliyor ve üst yönetimlere düzenli olarak raporluyoruz. Sürdürülebilirlik politikalarının tutarlı biçimde uygulanmasını destekleyecek yönetim yapılarını yaygınlaştırıyor, teknik kapasiteyi derinleştiriyor ve Holdinglerimiz ile iştirakler düzeyinde kurumsallaşmayı sürdürüyoruz.

İştiraklerimiz, faaliyet gösterdikleri sektörlerin dinamiklerine uygun sürdürülebilirlik konularını kendi karar alma mekanizmalarına entegre ederken, Grup sürdürülebilirlik önceliklerini de gündemlerinde aktif biçimde tutmaktadır. Tüm iştiraklerimizde ESG temsilcileri görev yapmakta olup TSRS'ye uyumlu raporlama gerçekleştiren iştiraklerimiz bu süreci kendi kurumsal yapıları içinde yöneterek yönetim olgunluklarını her geçen yıl daha da güçlendirmektedir.

Bu doğrultuda Fiba Yenilenebilir Enerji, 2021 yılından bu yana sürdürdüğü sürdürülebilirlik raporlamasını bir ileri aşamaya taşıyarak, sürdürülebilirlik raporlarını ikinci kez TSRS ile uyumlu şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak yayımlamıştır.

Fibabanka, ikinci kez TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımlamış olmakla birlikte Yönetim Kurulu bünyesinde üst düzey yöneticilerden ve iki Yönetim Kurulu üyesinden oluşan Sürdürülebilirlik Komitesi koordinasyonunda alt çalışma grupları aracılığıyla sürdürülebilirlik stratejisini operasyonel süreçlere entegre etmeyi sürdürmektedir.

Gelecek Varlık Yönetimi, ikinci TSRS raporunu yayımladığı dönemde sürdürülebilirlik yönetim yapısını güçlendirerek, bağımsız bir Yönetim Kurulu üyesi başkanlığında Sürdürülebilirlik Komitesi'ni hayata geçirmiştir. Komite çatısı altında; Çevresel, Sosyal ve Yönetişim & Entegrasyon odaklı üç stratejik alt çalışma grubu yapılandırılarak operasyonel süreçlerin etkinliği artırılmıştır.

HDI Fibaemeklilik, TSRS kapsamında ilk kez sürdürülebilirlik raporu yayımlayarak yönetim, strateji, risk yönetimi ile metrik ve hedefler başlıkları altında iklimle ilgili açıklamalarını kamuoyuyla paylaşacaktır. Bu süreçte yönetim yapısını da güçlendiren şirket, Genel Müdür başkanlığında üst düzey yönetim temsilcilerinden oluşan bir Sürdürülebilirlik Komitesi kurmuştur.

İştiraklerimizin sürdürülebilirlik yönetimi alanında attığı bu adımlar, Grup olarak benimsediğimiz sorumlu yönetim anlayışının kurum kültürüne yerleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Önümüzdeki dönemde bu yapıları daha da güçlendirerek tüm iş kollarımızda sürdürülebilirlik yönetimini daha ileri olgunluk düzeylerine taşımayı hedefliyoruz.

Konca Çalkıvık
*İş Dünyası ve Sürdürülebilir
Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)
Genel Sekreteri*



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

SKD Türkiye olarak, üyemiz Fiba Holding'in sürdürülebilirlik alanında ortaya koyduğu vizyoner yaklaşımı ve raporlama süreçlerindeki istikrarlı gelişimini memnuniyetle takip ediyoruz. Şirketin sürdürülebilirliği; stratejik öncelikleri, yönetim yapısı ve değer yaratma modeliyle entegre bir şekilde ele alması, uzun vadeli değer yaratma anlayışını güçlü biçimde yansıtmaktadır.

Fiba Holding'in, 2023 yılından bu yana Reporting Matters projemiz kapsamında aldığı değerlendirme sonrasında sergilediği kararlılığı ve raporlama alanındaki gelişimini yakından gözlemliyoruz.

Fiba Holding'in sürdürülebilirlik raporlamasında kapsam, şeffaflık ve metodolojik yaklaşım açısından güçlü bir çerçeve sunduğu görülmektedir. Değer zincirinin bütüncül bir perspektifle ele alınması, öncelikli konuların paydaş katılımıyla belirlenmesi ve ESG yönetim yapısının açık şekilde tanımlanması, raporun kurumsal sahiplenme düzeyini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, sürdürülebilirlik performansının daha uzun dönemli veri setleriyle desteklenmesi, tedarik zinciri etkilerinin daha kapsamlı ele alınması ve çifte önemlilik yaklaşımının güçlendirilmesi, raporun analitik derinliğini daha da artıracaktır.

SKD Türkiye olarak, Fiba Holding'in sürdürülebilirlik alanındaki kararlı ve sistematik yaklaşımının iş dünyasında dönüşümü hızlandıran önemli bir referans oluşturduğuna inanıyoruz. Önümüzdeki dönemde bu güçlü performansın artarak devam etmesini temenni ediyoruz.

Değer Yaratma Modelimiz

Sürdürülebilirlik stratejimizin merkezinde bütüncül bir değer yaratma anlayışı yer alıyor. Güçlü finansal performansımızın ötesinde, sürdürülebilir büyümeyi besleyen çevresel, sosyal, toplumsal ve inovatif değer üretme kapasitemizi stratejik bir öncelik olarak konumlandırıyoruz.

Dört temel odak etrafında şekillendirdiğimiz Grup sürdürülebilirlik stratejimiz, insan, çevre ve toplum karşısındaki bugünkü ve gelecekteki sorumluluğumuzu somutlaştırmaktadır. Faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde doğrudan ya da dolaylı olarak kullandığımız kaynakları ve yarattığımız değeri, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin tanımladığı altı sermaye ögesi üzerinden değerlendiriyoruz. Bu sermaye ögeleri birbirini besleyerek, tek bir kaynaktan birden fazla alanda değer üretilmesine olanak tanımaktadır.

Değer Zincirimiz

Sürdürülebilirlik performansımızı yalnızca kendi operasyonlarımız ile sınırlı kalmadan, değer zincirimizin tamamını kapsayacak şekilde değerlendiriyoruz. Değer zinciri yaklaşımımız; iştiraklerimizin ihtiyaç duyduğu tüm kaynak, tedarik ve hizmet alımlarını kapsayan yukarı yönlü akış faaliyetlerini, bu kaynakların dönüştürüldüğü operasyonel faaliyetleri ve ürün ile hizmetlerin son kullanıcıya ulaştırılması ile birlikte satış sonrası süreçleri içeren aşağı yönlü akış faaliyetlerini bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Farklı sektörlerdeki iş yapış biçimleri ve değer yaratma dinamiklerini dikkate alarak, Grup genelinde tutarlılığı sağlayan entegre bir yönetim modeli benimsiyoruz.



Bu doğrultuda Fiba Grubu için tanımladığımız sermaye ögeleri:



İnsani Sermaye

Çalışanlarımızın yetkinliklerini, deneyimlerini ve bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik tüm yatırım ve projelerimizi kapsamaktadır. Eşitlikçi, adil ve gelişimi teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturmayı önceliklendiriyoruz.



Doğal Sermaye

Faaliyetlerimizde yararlandığımız doğal kaynakları ve çevresel ayak izimizi en aza indirmeye yönelik hedef ve projelerimizi içermektedir. Çevresel etkimizi azaltmayı ve kaynak verimliliğini artırmayı odağımıza alıyoruz.



Üretilmiş Sermaye

Farklı sektörlerde ve coğrafyalarda operasyonlarımızı sürdürmek için kullandığımız varlıkları ve bu varlıklar aracılığıyla ürettiğimiz değeri ifade etmektedir. Operasyonel gücümüzü sürdürülebilir değer yaratacak şekilde yönetiyoruz.



Fikri Sermaye

Dijitalleşme, inovasyon ve girişimcilik alanlarındaki yetkinliklerimiz ile teknolojik dönüşüm sürecinde yarattığımız değeri yansıtmaktadır. Yenilikçi çözümler geliştirerek rekabet gücümüzü sürekli olarak artırıyoruz.



Finansal Sermaye

Güçlü sermaye yapımız, yatırımlarımız ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayan ekonomik varlıklarımızı temsil etmektedir. Uzun vadeli değer yaratma hedefiyle disiplinli ve dengeli bir finansal yapı sürdürüyoruz.



Sosyal ve İlişkisel Sermaye

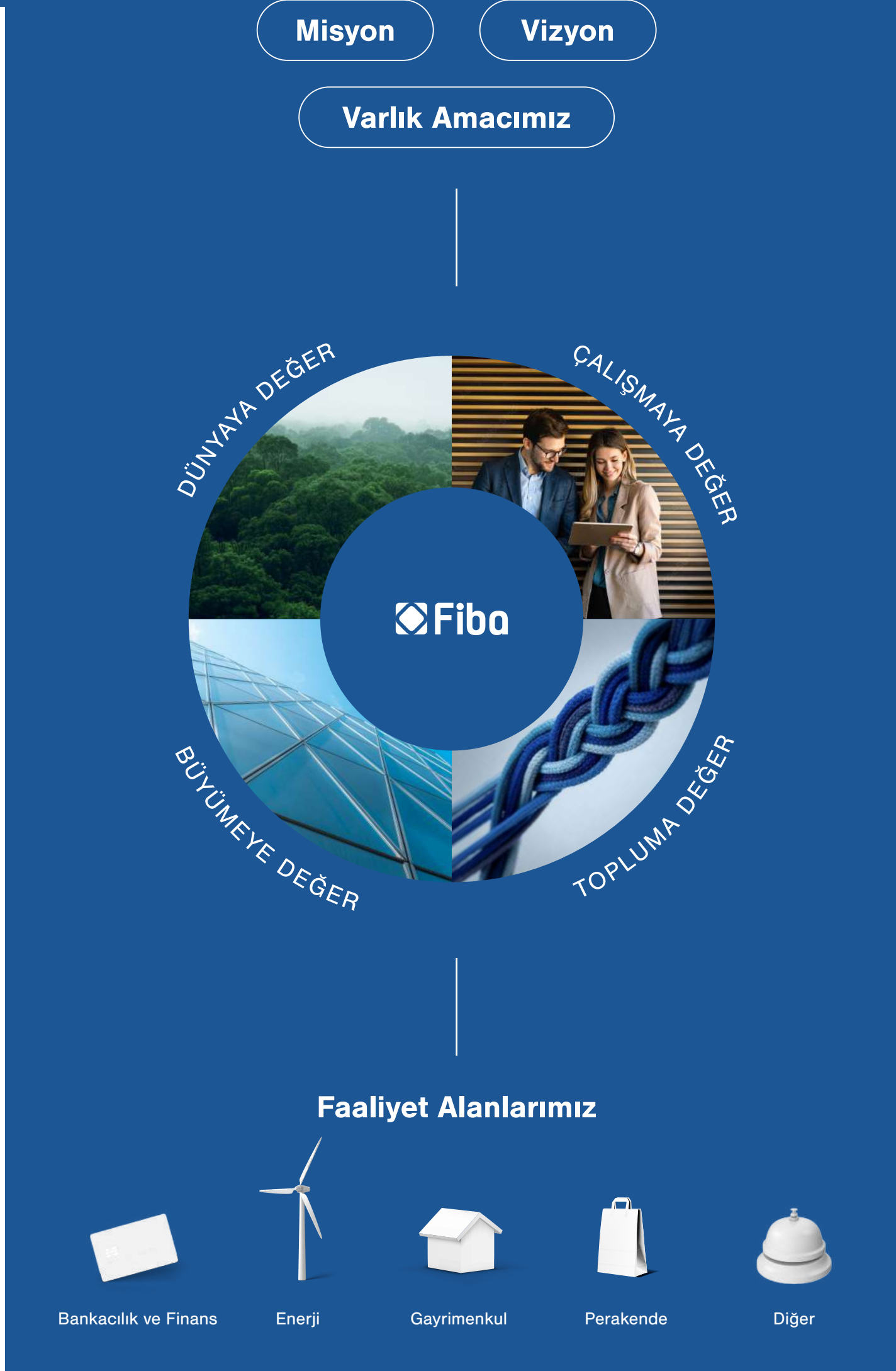
Sosyal yatırım kurumlarımız ve iştiraklerimizle hayata geçirdiğimiz projeleri ve bu projeler aracılığıyla yarattığımız toplumsal değeri kapsamaktadır. Paydaşlarımızla güçlü ve kalıcı ilişkiler kurarak toplumsal gelişime katkı sağlamayı amaçlıyoruz.

Fiba Grubu Değer Zinciri

	YUKARI YÖNLÜ AKIŞ FAALİYETLERİ	OPERASYONLARIMIZ	AŞAĞI YÖNLÜ AKIŞ FAALİYETLERİ
BANKACILIK VE FİNANS 	Mevduat sahipleri, uluslararası fon kaynakları ve sermaye piyasalarından kaynak temini BT altyapısı, donanım ve yazılım	Kredi, sigorta, yatırım ve finansal hizmetlerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve müşterilere sunulması	Finanse edilen faaliyetler, yatırımlar ve müşteri faaliyetleri
ENERJİ 	Türbin, panel ve ekipman tedariki Arazi tahsis ve ruhsat süreçleri İnşaat taşeron hizmet alımı	Yenilenebilir enerji üretimi ve enerji ticareti	Üretilen elektriğin şebekeye iletimi Bireysel ve kurumsal tüketicilere elektrik satışı ve dağıtımı
GAYRİMENKUL 	İnşaat ve yapı malzemesi tedariki Müteahhit, mimarlık, mühendislik ve taşeron hizmet alımı	AVM, ofis ve karma kullanımlı gayrimenkullerin yönetimi	Kiracılara alan tahsis ve bina yönetim hizmetleri AVM ziyaretçilerine hizmet sunumu
PERAKENDE 	Markalardan ürün tedariki Uluslararası nakliye ve gümrükleme Depolama ve dağıtım hizmetleri	Mağaza operasyonları, omnichannel satış ve müşteri deneyimi yönetimi	Mağazadan ve e-ticarettten müşteriye satış Teslimat lojistiği
DİĞER 	Gıda ve içecek tedariki Tekstil ve temizlik malzemeleri Taşeron hizmet alımı Uçak kiralama, bakım ve operasyonel girdilerin temini	Otel işletmeciliği, uçuş ve kiralama operasyonlarının yönetimi	Misafirlere konaklama ve yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin sunumu Özel havacılık hizmetleri

DEĞER YARATMA MODELİMİZ

Girdi ve Kaynaklar		Çıktılar	
 İnsani Sermaye	8.619 çalışan (5.095 yurt içi, 3.524 yurt dışı) - UN WEPs imzacılığı - Fiba Farkında İşveren markası ile çalışan deneyimi projeleri - Fiba WAY Genç Yetenek Programı - Fiba İşimiz Eşitlik Platformu - Bakım Emeği ve Zihinsel İş Yükünün Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Araştırması - Kapsayıcı ve Çeşitlilik Odaklı İşe Alım Rehberi - Kapsayıcı Liderlik Rehberi - Re-Share (Tersine Mentörlük) Programı	- Yönetim Kurulunda kadın: %26,5 - Üst yönetimde kadın: %42 - Yönetim seviyesinde kadın: %52 - Kadın çalışan: %57 - Yeni işe alımda kadın: %61 - İşveren markasını destekleyen 4 aktivasyon takımı, 63 proje - Fiba WAY ile 66 genç gruba dahililiyeti 2025 yılında AÇEV Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi alan 1.592 çalışan	Yaratılan İstihdam Çalışan Gelişimi ve Bağlılığı Sağlıklı, Güvenli ve İyi Olma Hali Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Katkı
 Doğal Sermaye	146.637 MWh enerji tüketimi 353.710 tCO₂e Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları 18.570 m³ su tüketimi 31.568 ton atık oluşumu - Çevresel etkilerin sistematik yönetimi - İklim değişikliği ve çevre farkındalığı eğitimleri - Yenilenebilir enerji yatırımları	- Geri dönüşüme gönderilen 4.037 ton atık - Yurt içi tüm AVM'lerde Sıfır Atık Belgesi ve ISO50001 Sertifikası - Enerji sektöründe ISO9001, 14001, 14064, 45001, 50001 Sertifikaları & Biyoçeşitlilik İzleme - Swissôtel The Bosphorus, İstanbul Sürdürülebilir Turizm Sertifikası & Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi - Yenilenebilir enerji üretimi ile 1M tCO₂e emisyon önleme %94 ESG101 eğitimi tamamlanma oranı 210 kişiye 901 kişi*saat çevre eğitimleri - ÖzÜ ISO46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi Sertifikası	İklim Değişikliğiyle Mücadele Düşük Karbon Ekonomisine Geçişe Katkı Doğal Kaynakların Sürdürülebilirliği Çevre ve İklim Farkındalığı
 Üretilmiş Sermaye	10 ülkede, finans ve finans dışı 5 farklı sektörde 72 iştirak 111 banka ve faktoring şubesi 10 RES & 5 GES & 4 Hibrit santrali 14 gayrimenkul (AVM, rezidans, iş merkezleri, otel) - Gayrimenkullerde 486K m² kiralanabilir alan 118 perakende mağazası & 68.721 m² satış alanı	1.688.295 MWh yenilenebilir enerji üretimi 730 MW kurulu yenilenebilir enerji gücü 45M yurt dışı, 58M yurt içi müşteri - Gayrimenkullerde yurt içinde 485, yurt dışında 562 markaya ev sahipliği - Fiba Perakende'de 5 marka distribütörlüğü	Temiz Enerji Üretimine Katkı Yerel Kalkınma İstihdama Katkı Güvenli ve Dayanıklı Yapılar
 Fikri Sermaye	- Kurum içi ve dışı girişimcilik ekosistemine verilen düzenli destek & yatırımlar - Ekosistem bankacılığı ve finansal hizmetlerde dijitalleşme - Perakendede omnichannel teknoloji yatırımları - ÖzÜ'nün merkeze aldığı, araştırma temelli girişimcilik yaklaşımı	55 aktif yatırım sayısı ile 87M USD'ye ulaşan Finberg yatırımı - Fibabanka Ar-Ge merkezi ile 4'ü Avrupa patenti olmak üzere toplam 12 patent başvurusu, 4 tescil - ÖzÜ Girişimcilik Merkezi ve Girişim Fabrikası ile 1000+ erken aşama girişime destek	Girişimciliğe Destek Dijital Dönüşümün Sağlanması Yeni Teknolojilere Erişim
 Finansal Sermaye	- Dengeli & çeşitlendirilmiş portföy yatırımları 17,8 Milyar USD varlık 3 Milyar USD özkaynak 199M USD yeni yatırım harcaması	3,7 Milyar USD hasılat 3,3 Milyar USD dağıtılan ekonomik değer	Sürdürülebilir Ekonomik Büyümeye Katkı
 Sosyal ve İlişkisel Sermaye	- Sosyal yatırım kurumlarımız (Hüsnü Özyeğin Vakfı, AÇEV, Özyeğin Üniversitesi) 1990'dan bu yana 505M USD bağış 250+ ulusal, uluslararası sivil, kamusal ve akademik kuruma destek - Yerel halk ile iş birliğinde kalkınma odaklı projeler - Holding üst yönetiminin 31 farklı sivil ve akademik kurumda temsiliyeti 300+ Fiba Gönüllüsü 2025'te 600+ saat gönüllülük faaliyeti - Geniş ve çeşitli müşteri ağı	- Sosyal yatırım kurumlarımızla bugüne kadar erişilen ~1,8M yüz yüze, ~7M dijital faydalanıcı - AÇEV'in 16 ülkeye yaygınlaştırılan bilimsel temelli çocuk ve anne & baba programları - Erken çocukluk ve kadın istihdamı odağında geliştirilen kampanya ve kamu politikaları "Yük Olmasın" projesi ile yaklaşık 23M kişiye erişim 2025'te 6 odak alanda 22 Fiba Gönüllüleri projesi - Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde, yerel kalkınma projeleri ve inisiyatiflere verdiğimiz destekler - Finans sektöründe 21M, finans dışı sektörlerde 82M toplam müşteri	Toplumsal Kalkınma Geniş Paydaş Ağı ile Sürekli Etkileşim





Dünyaya Değer



İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon

İklim Risklerine Bakış Açımız

İklim krizi, artık yalnızca çevresel bir konu değil; ekonomik istikrarı, finansal sistemleri, tedarik zincirlerini ve operasyonel süreçleri doğrudan etkileyen sistemik bir risk olarak görülmektedir. Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC - International Panel on Climate Change) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP - United Nations Environmental Program) değerlendirmeleri; kuraklık, sel, sıcak hava dalgaları ve su stresi gibi fiziksel risklerin sıklık ve şiddetinde artış yaşanacağını ortaya koyarken, Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Küresel Riskler Raporu da iklim kaynaklı riskleri önümüzdeki dönemin en kritik küresel riskleri arasında değerlendirmektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik regülasyonları, karbon fiyatlandırma mekanizmaları ve dönüşen yatırımcı beklentileri şirketler için önemli geçiş riskleri yaratmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, iklim riskini geleceğe ilişkin bir çevre gündemi olmaktan çıkararak stratejik, operasyonel ve finansal kararları doğrudan etkileyen, adaptasyon bakış açısını da içerisinde barındıran temel bir iş gündemine dönüştürmektedir.

Grubumuzun maruz kalabileceği potansiyel iklim risklerini; **İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** tanımlarına uygun şekilde grupluyor ve tanımlıyoruz. Bu çerçevede kapsamında iklim risklerini iki ana kategoride değerlendiriyoruz:

- Düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecinde politika, piyasa ve itibar dinamiklerinden kaynaklanan **geçiş riskleri**,
- İklim değişikliğinin fiziksel sonuçlarından doğan **fiziksel riskler**. Bu riskleri ise kendi içinde ani ve şiddetli hava olaylarını kapsayan **akut riskler** ile yavaş seyreden iklimsel değişimleri ifade eden **kronik riskler** olarak ayırıyoruz.

Bu etki alanlarından hareketle iklim risklerini kurumsal risk envanterimiz içinde somutlaştırıyor; her bir risk konusunu TCFD kategorileriyle eşleştiriyor, değer zincirindeki konumunu ve olası etkilerini değerlendiriyoruz. **Geçiş ve fiziksel riskler olmak üzere iki TCFD kategorisi altında ele aldığımız bu çalışmada 7 ana risk konusu ve 14 risk tanımına ulaştık.**

Faaliyet gösterdiğimiz sektörler, iklim krizinin hem fiziksel hem de geçiş risklerine farklı düzeylerde maruz kalmaktadır. Bu nedenle, sektörel farklılıkları ve dönüşüm baskılarını doğru analiz etmek, iklim risklerini etkin şekilde yönetme yaklaşımımızın temelini oluşturmaktadır.



SEKTÖRLERİMİZDE OLASI İKLİM ETKİLERİ

Sektör	Olası Fiziksel Etkiler	Dönüşüm Baskıları
Bankacılık ve Finans	Aşırı hava olaylarından etkilenen borçluların geri ödeme kapasitesinin zayıflaması, teminatlı varlıklarda değer kaybı	Emisyon yoğun sektörlerde sağlanan kredilerin portföy maliyetini artırması, iklim odaklı düzenleyici gereklilikler (yeşil varlık oranı, iklim stres testleri, raporlama zorunlulukları)
Enerji	Hidrolojik döngü değişimlerinin yenilenebilir enerji üretimine etkisi, aşırı hava olaylarının ortaya çıkarabileceği fiziksel riskler ve üretim verimliliğine etkileri	Enerji politikalarındaki değişimler ve teşvik yapılarının dönüşümü, karbon fiyatlandırmasının maliyet yapısına etkisi
Gayrimenkul	Sel, taşkın ve aşırı ısıya maruz lokasyonlarda varlık değerinde yaşanabilecek değişimler, altyapı hasarı, sigorta ve bakım maliyetlerinde artış	Bina enerji verimliliği standartlarının sıkılaşması, yeşil bina sertifikasyonlarına ve düşük karbonlu bina portföylerine yönelik artan yatırımcı beklentisi
Perakende	Aşırı hava olaylarının tedarik zinciri ve lojistik süreçlerini aksatması, ürün tedarik sürekliliği ve maliyet yapısı üzerinde baskı ve tüketici davranışlarının dönüşümü	Tedarik zinciri boyunca artan karbon raporlama yükümlülükleri, sürdürülebilir ürünlere yönelik tüketici talebinin yükselmesi
Turizm	Aşırı sıcaklıklar ve doğal afetlerin destinasyon çekiciliğini ve operasyonel sürekliliği olumsuz etkilemesi, su kıtlığının konaklama operasyonlarını ve müşteri deneyimini baskılaması	Sürdürülebilir turizm standartlarına ve enerji verimliliği düzenlemelerine uyum gereklilikleri, çevre odaklı seyahat tercihlerinin hızla yaygınlaşması

Ahu Heper Dolu
Fibabanka
Finansal Kurumlar,
Yatırımcı İlişkileri ve
Sürdürülebilirlik Genel
Müdür Yardımcısı



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Sürdürülebilirlik alanındaki kararlı adımlarımızın ilkinin, 2015 yılında, bankamızın azınlık hissedarları IFC ve EBRD ile ortak çalışma sonucu kurumsal yapımıza kazandırdığımız Sosyal, Çevresel ve Yönetişim Sistemi ile attık. Bu sistemi kredi değerlendirme süreçlerimizde etkin kullanarak finansman kararlarımızda çevresel ve sosyal risklerin bütünsel bir şekilde yönetilmesini sağladık.

Sektörümüzdeki yasal düzenlemelere uyum doğrultusunda 2023 yılından itibaren kapsamlı projeleri hayata geçirdik. Fiziksel ve geçiş risklerini analiz eden gelişmiş değerlendirme modelleri oluşturarak kredi değerlendirme süreçlerine entegre ettik, bu risklerin finansal etkilerini güçlü senaryo analizleriyle ölçümledik. İklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatları etkin bir şekilde izleyip yönetecek kurumsal altyapıyı eksiksiz şekilde yapılandırdık. 2024 yılında faaliyete geçirdiğimiz Sürdürülebilirlik Komitesi ve Çalışma Grupları ile yönetim yapımızı daha da güçlendirirken; Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızın hesaplanması ve takibine yönelik süreçleri titizlikle devreye aldık.

2025 yılında ilk TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporumuzu yayımlayarak önemli bir eşiği geride bırakırken, Fiba Holding'in güçlü desteği ve iştirakler arası iş birliğiyle sürdürülebilirlik yolculuğumuza kararlılıkla devam ediyoruz.

Fiba Grubu İklim Riskleri

Riskin Konusu	Risk Tanımları ve Etkisi	TCFD Kategorisi	Değer Zinciri	Alınan Önlemler
İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Kaynaklı Finansal Etkiler	Yeşil ve Sürdürülebilir Finansman Kaynaklarından Faydalanılamaması	Geçiş - Piyasa, Geçiş - Politika ve Yasal Riskler		İklim değişikliğinin finansal etkilerini minimize etmek amacıyla ESG+ Çalışma Grubumuz aracılığıyla küresel finansman trendlerini yakından takip ediyor; Grubumuzun iklim direncini artıracak yenilikçi ve sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişim fırsatlarını değerlendiriyoruz.
	Emisyon Yoğun Sektörlere Sağlanan Finansmanın Portföy Maliyetlerini Artırması	Geçiş - Piyasa		Sürdürülebilirlik ekosistemindeki ve iklim krizine yönelik regülasyonlardaki gelişmeleri, üyesi olduğumuz uluslararası iş ağları ve kurumlar aracılığıyla proaktif bir şekilde izliyoruz. Bu birikimi finans sektörü iştiraklerimizin operasyonlarına yansıtarak; ESG kredi risk değerlendirme süreçlerinin derinleştirilmesi ve BDDK Yeşil Varlık Oranı beyanı, geçiş planları gibi kritik adımlarla portföyümüzün iklim direncini ve finansal şeffaflığını güçlendiriyoruz.
	Müşterilerin Sürdürülebilirlik Odaklı Regülasyonlara Uyumsuzluğundan Kaynaklanan Olası Tahsilat Riski	Geçiş - Piyasa, Geçiş - Politika ve Yasal Riskler		
	Aşırı Hava Olayları Sebebiyle Operasyonlarda ve Portföyde Görülen Olası Maliyet Artışları	Geçiş - Piyasa		İklim odaklı aşırı hava olayları sebepli ısıtma ve soğutma maliyetlerinin artmasına karşı enerji verimliliği projeleri ve iklim dostu altyapılar geliştiriyoruz.
Sürdürülebilirlik ve İklim Odaklı Düzenlemelere Geçiş	Sürdürülebilirlik ve İklim Odaklı Raporlama Standartlarına Uyumsuzluk Kaynaklı Cezai Yaptırım ve İtibar Kaybı	Geçiş - İtibar, Geçiş - Politika ve Yasal Riskler		Sürdürülebilirlik ve iklim odaklı regülasyonlar ile değer zinciri boyunca emisyonların hesaplanmasına ilişkin ortaya çıkan yükümlülükleri iştirakler bazında ilgili ekiplerle birlikte (sürdürülebilirlik, hukuk, mevzuat, yatırımcı ilişkileri vb.) takip ediyoruz. Grubumuzun bütününü etkileyen düzenlemeleri ise Holding Hukuk, Kamu İlişkileri ve Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü ile izliyor; iştirakler ve Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi'ne gerekli bilgilendirmeleri yapıyor; İklim Kanunu gibi kritik yasal düzenlemelere görüş sunuyoruz. Mevzuatlara uyuma yönelik emisyon raporlamaları ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (TSRS-1 ve TSRS-2) uyum için gerekli çalışmaları danışmanlar eşliğinde yönetiyoruz. Bu kapsamda 4 iştirakimiz, raporlama kriterlerine tam uyum ve olası riskleri minimize etmek amacıyla, TSRS uyumlu solo raporlarını hazırlıyor ve denetim süreçlerini tamamlıyor. Regülasyonlara uyumun ötesinde ise, Holding ve 8 iştirakimiz için emisyon hesaplamaları kapsamında bağımsız güvence ya da doğrulama alıyoruz.
	Değişen Sürdürülebilirlik Tercihlerine ve Düzenlemelerine Uygun Ürün ve Hizmet Geliştirilememesi Sonucu Yaşanabilecek Pazar Kaybı	Geçiş - Piyasa		Değişen pazar dinamikleri ve paydaş beklentilerine uyum sağlamak amacıyla, sektörel iş birlikleri ve uluslararası ağlar üzerinden güncel gelişmeleri yakından takip ediyoruz.
Çevresel Kaynakların Yönetiminde Mevzuatlara Uyum	Operasyonlarda Mevzuatlara Uyumsuzluk Sebepli Olası Çevre Cezaları	Geçiş - İtibar, Geçiş - Politika ve Yasal Riskler		Mevzuat değişikliklerini proaktif bir yaklaşımla izleyerek tüm operasyonel süreçlerimizde tam uyum sağlıyoruz. Atıkların ayrıştırılması, bertarafı ve geri dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yürütürken; su ve enerji kullanımında yasal yükümlülüklerin ötesine geçerek verimlilik ve tasarruf odağı ile hareket ediyoruz.



Fiba Grubu İklim Riskleri

Riskin Konusu	Risk Tanımları ve Etkisi	TCFD Kategorisi	Değer Zinciri	Alınan Önlemler
Aşırı Hava Olaylarının Artışı	Aşırı Hava Olayları Sebepi Fiziksel Zarar ve Operasyonel Aksama	Fiziksel - Akut		Aşırı hava olaylarının doğrudan operasyonlarımız üzerindeki etkilerini yönetebilmek amacıyla, ilgili sektörlerdeki meteorolojik gelişmeleri düzenli olarak izliyoruz. Çevresel kontrol, bakım, sigorta ve sistem yedekleme çalışmalarının yanı sıra, olası fiziksel hasar durumlarında iş sürekliliğini sağlamak için uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknik altyapılar ile faaliyet gösteriyoruz.
	Aşırı Hava Olayları Kaynaklı Tedarik Süreçlerinde Aksamaların Yaşanması	Fiziksel - Akut		Aşırı hava olaylarının tedarik zincirimizde yaratabileceği kesintilere karşı, kritik süreçler için alternatif tedarik planlamaları gerçekleştiriyoruz. İklim kaynaklı riskleri kapsayan sigorta poliçeleriyle operasyonel ve fiziksel zararları güvence altına alıyoruz. Yeni inşa edilen veya yenilenen lokasyonlarda, dayanıklılığı artıran altyapı standartlarının uygulanmasını sağlıyoruz.
Doğal Kaynaklara Erişim Kısıtlamalarının Operasyonel Etkileri	Yenilenebilir Enerji Üretim Süreçlerinde Kesintiler	Fiziksel - Kronik		15 yılı aşan sektör deneyimine sahip Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimizin santral kurulum ve işletme konusundaki bilgi birikiminden yola çıkarak, tercih edilen ekipmanlar üzerinden kaliteyi, verimliliği ve maliyet etkinliğini destekliyor ve etkin bakım faaliyetleri ile kesintilerin önüne geçiyoruz. Hibrit santral yatırımları ile rüzgâr rejiminin düşük seyrettiği dönemlerdeki üretim kaybını güneş enerjisi üretimiyle telafi ederek üretim sürekliliğini güvence altına alıyoruz.
	Kaynak Yetersizliği Sebepi Yaşanacak Su ve Elektrik Kesintileri	Geçiş - Piyasa		Doğal kaynak kullanımı kritik olan iştiraklerimiz başta olmak üzere, enerji ve su kaynaklarının verimli kullanımını teşvik eden uygulamaları hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda LED aydınlatma sistemleri, sensör teknolojileri ve damla sulama sistemleri gibi çözümleri devreye alıyoruz. Kritik operasyonlarımızda kesintisiz enerji sağlanabilmesi için jeneratör gibi yedekleme sistemleri kuruyor, su (depolama, geri kazanılan drenaj suyunun kullanımı vb.) ve enerji kaynaklarının sürekliliği için alternatif kaynak kullanımını (rüzgâr, güneş enerjisi vb.) yaygınlaştırıyoruz.
	Kullanılan Kaynak ve Enerji Maliyetlerinin Artması	Geçiş - Piyasa		Enerji ve su tüketim verilerini düzenli olarak izleyerek kaynak kullanımına ilişkin sürdürülebilirlik performansımızı takip ediyor; maliyet ve verimlilik odaklı iyileştirme alanlarını değerlendiriyoruz.
Değişen Enerji Politikalarının Strateji ve Finansallara Etkisi	Enerji Politikalarındaki Değişiklikler ve Azalan Teşviklerin Stratejik Planları Etkilemesi	Geçiş - Politika ve Yasal Riskler		Güncel enerji politikalarını yakından takip ediyor, üyesi olduğumuz sivil toplum kuruluşları tarafından oluşturulan çalışma grupları ve Kamu İlişkileri Direktörlüğümüz aracılığıyla görüş beyanında bulunuyoruz.
Biyçeşitlilik Kaybı	Operasyonlardan Kaynaklanan Ekosistem ve Biyçeşitlilik Kaybı	Fiziksel - Kronik		Biyçeşitlilik alanında en kritik rol oynayan enerji yatırımlarımızda, alanında uzman ekiplerle birlikte biyçeşitliliğin korunmasına yönelik çalışmalar yürütüyor; flora ve fauna izleme, endemik türlerin korunması ile başta kuşlar olmak üzere etkileşimde bulunan tüm hayvan türlerine ilişkin düzenli raporlama ve gelişim odaklı projeler hayata geçiriyoruz.





İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Hedef
Fibabanka	2026 yılına kadar bankanın iklim değişikliği ile bağlantılı geçiş riskleri ve fiziksel risklerinin ölçülmeye başlanması
	2026 yılı sonuna kadar finanse edilen emisyonların ölçüm metodolojisinin tamamlanması
	2026 sonuna kadar risk yönetim sistemlerinin Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) kriterleriyle entegrasyonunun tamamlanması
Nexent Bank N.V.	2050 yılına kadar finanse edilen ve operasyonel faaliyetlerde net sıfır emisyonu ulaşılması

Nexent Bank N.V. - İklim Değişikliğinin Azaltılmasına Yönelik Geçiş Planı

Nexent Bank N.V., iklim değişikliğinin azaltılmasına yönelik yaklaşımını güçlendirmek amacıyla, 2025 mali yılı itibarıyla risk değerlendirmesi, veri yönetimi ve iş stratejisini entegre eden Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Paris İklim Anlaşması ile uyumlu bir geçiş planı oluşturmuştur. Bu çerçeve ile iklimle ilişkili risk ve fırsatların kurumsal karar alma süreçlerine sistematik biçimde dahil edilmesi sağlanmıştır.

Bankanın uzun vadeli hedefi, finanse edilen emisyonlar ve operasyonel faaliyetler dahil olmak üzere tüm faaliyetlerinde 2050 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşmaktır. Bu kapsamda portföy, trafik ışığı segmentasyonu yaklaşımıyla sınıflandırılmış; senaryo analizleri gerçekleştirilmiş ve üç aylık yönetim gözden geçirme süreçleri oluşturulmuştur. Geçiş planı, 2025 mali yılı içerisinde Sürdürülebilirlik Politikası ile Fosil Yakıt Politikası'nın onaylanması ve uygulanmasıyla desteklenmiştir. Bankada, başta yeşil varlık oranı olmak üzere belirlenen temel performans göstergeleri düzenli olarak izlenmektedir.

Fibabanka - İklim Risklerinin Entegre Yönetimi ve Modelleme Çalışmaları

Fibabanka, finansman faaliyetlerinden kaynaklanan iklim risklerini bütüncül bir yaklaşımla ele alarak geçiş ve fiziksel risklerin yönetimine yönelik analiz ve modelleme çalışmaları gerçekleştirmiştir. **Bu kapsamda TCFD tavsiyeleri doğrultusunda, sektörel duyarlılıklar analiz edilerek “Geçiş Risk Değerlendirme Modeli ve Sektörel Geçiş Riski Isı Haritası” oluşturulmuştur.**

Banka ayrıca finansman faaliyetlerinden kaynaklanan fiziksel iklim risklerini TCFD çerçevesinde ele almaktadır. IPCC RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları doğrultusunda Türkiye genelinde 81 il için 2021-2040 ve 2040-2060 dönemlerini kapsayan risk analizleri gerçekleştirilmiş; geliştirilen “Fiziksel Risk Değerlendirme Modeli” ile iklim kaynaklı riskler sayısallaştırılmıştır. 2025 yılı itibarıyla, geliştirilen araçların kredi değerlendirme modüllerine entegrasyonu sağlanmıştır.

İklim Farkındalığı ve Ekosistem İş Birlikleri

Eğitim ve Uzmanlık Geliştirme Faaliyetleri

Fiba Grubu olarak, Holding ve iştiraklerimizde çevre ve iklim odaklı farkındalığı artırmayı öncelikli bir hedef olarak benimsiyoruz. Bu doğrultuda çalışma grupları aracılığıyla bir araya geliyor, düzenli toplantılar gerçekleştiriyor ve eğitimlerle bilgi birikimini güçlendiriyoruz.

Bu amaç doğrultusunda kurulan Çevre ve İklim Farkındalığı Çalışma Grubu bünyesinde 10 iştirakimiz¹⁴ ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan toplam 23 temsilci yer almaktadır. Çalışma Grubu, çevre ve iklim alanındaki eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına odaklanarak yıl boyunca 4 toplantı düzenlemiştir. Çalışma Grubu'nun katkılarıyla hazırlanan ESG 101 eğitimi 2025 yılı içerisinde zorunlu eğitimler kapsamına alınmış, yıl sonu itibarıyla Grup genelinde tamamlanma oranı %94 seviyesine ulaşmıştır.

2025 yılı içerisinde, **7 farklı çevre çalışma grubundaki 79 temsilci ile 39 kez** bir araya gelinmiş ve çevresel odakta iyileştirme alanlarına yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Farkındalığı artırmak amacıyla yıl boyunca farklı tematik çalışma gruplarımız kapsamında alanında uzman paydaşların katkılarıyla bilgi paylaşım oturumları gerçekleştirilmiştir. Bu oturumlarda çevresel sürdürülebilirlik alanındaki güncel gelişmeler, iyi uygulamalar ve öncelikli konu başlıkları ele alınmış; Grup genelinde ortak bilgi üretimi ve deneyim paylaşımı sağlanmıştır. Gerçekleştirilen çalışmalar aracılığıyla çevresel konulara ilişkin farkındalığın artırılması ve sürdürülebilirlik yaklaşımının güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çevre Çalışma Grupları (2025) İleri Seviye Sürdürülebilirlik Eğitimleri

	Kadın	Erkek	Toplam
Kişi Sayısı	116	94	210
Eğitim Saati (kişi*saat)	901		

Ayrıca, 2025 yılında çevresel sürdürülebilirlik alanındaki kurumsal kapasitemizi güçlendirmeye yönelik farklı başlıklarda eğitim ve bilgi paylaşım çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Atık yönetimi, çevre verilerinin denetim ve doğrulama süreçleri, çevresel sürdürülebilirlik hedef belirleme metodolojileri ile çözüm geliştirme atölyelerinin yanı sıra, doğa temelli farkındalık çalışmaları ve sürdürülebilirlik ekiplerini bir araya getiren buluşmalar düzenlenmiştir.

Sürdürülebilirlik Bültenleri Serisi

2025 yılı boyunca, Grup genelinde sürdürülebilirlik konularına ilişkin farkındalığı artırmak ve ortak bir anlayış geliştirmek amacıyla iç iletişim çalışmaları yürütülmüştür. Bu kapsamda hayata geçirilen **Sürdürülebilirlik Bültenleri Serisi** ile su verimliliği, biyoçeşitlilik, atık yönetimi ve enerji tasarrufu gibi başlıklarda 9 farklı içerik çalışanlarımızla düzenli olarak paylaşılmıştır. Bültenlerde, Grubun çevresel yaklaşımı ve yürütülen çalışmaların yanı sıra, ilgili özel gün ve haftalarla bağlantılı bilgilendirici içeriklere de yer verilmiştir. Bu çalışmalarla, sürdürülebilirlik konularının Grup içi iletişimde daha görünür hale getirilmesi ve çalışanların bu alandaki farkındalığının desteklenmesi hedeflenmiştir.

Çevre Politikası

2025 yılı içerisinde, **Fiba Grubu Çevre Politikası** yürürlüğe alınmıştır. “Dünyaya Değer” anlayışımız doğrultusunda hazırlanan politika ile kaynak verimliliği, atık yönetimi, emisyon azaltımı ve mevzuata uyum gibi öncelikli alanlarda Grup genelinde ortak bir çevresel yönetim çerçevesi oluşturulmuştur. Türkçe ve İngilizce olarak yayımlanan politika, yurt içi ve yurt dışındaki **tüm operasyonlarımızı** kapsamakta olup, uygulamanın yaygınlaştırılması amacıyla iç iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlarımızla politikaya yönelik Türkçe ve İngilizce bilgilendirmeler gerçekleştirilmiştir. **Tüm grubu kapsayan çevre politikasına ek olarak, 5 iştirakimizde sürdürülebilirlikle bağlantılı solo politikalar da yürürlüktedir.**

Grup genelinde zorunlu olan 30 dakikalık Temel Sürdürülebilirlik (ESG 101) eğitimi, kapsam dahilindeki 4.851 çalışanın %94'üne karşılık gelen 4.555 çalışan tarafından başarıyla tamamlanmıştır.

Çevresel gündemin etkin şekilde yönetilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Çevre Yönetim Sistemi Çalışma Grubumuz¹⁵, 2025 yılı boyunca Grup genelinde çevresel sürdürülebilirlik yaklaşımının güçlendirilmesine yönelik çalışmalarını sürdürmüştür. Bu kapsamda sürdürülebilirlik raporlaması süreçlerinin koordinasyonu, raporlama kılavuzlarının geliştirilmesi, TSRS uyum çalışmaları, iklim riskleri değerlendirmeleri ve çevresel hedef belirleme süreçlerine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bununla birlikte Grup Çevre Politikası'nın geliştirilmesi, teknik altyapının güçlendirilmesi ve iştiraklerin üst yönetime yönelik sürdürülebilirlik sunum süreçlerinin desteklenmesine odaklanılmıştır. Yıl içerisinde gerçekleştirilen denetim ve doğrulama süreçlerinden elde edilen deneyimlerin paylaşılması ile iklim mevzuatı ve düzenleyici gelişmelerin takibi aracılığıyla iştirakler arasında bilgi paylaşımının ve ortak yaklaşım geliştirilmesinin desteklenmesi hedeflenmiştir.

Ekosistem İş Birlikleri ve Platform Katılımı

Sürdürülebilirlik alanındaki dönüşüm, yalnızca kurum içi çalışmalarla değil; geniş bir ekosistemle kurulan iş birlikleri ve bilgi paylaşımıyla da şekillenmektedir. Fiba Grubu olarak bu anlayışla hareket ediyor; sürdürülebilirlik ve iklim odaklı platformlarda yer alıyor, sektörel gelişmeleri takip ediyor ve bu alanda üretilen bilgiye katkı sağlıyoruz.

Bu doğrultuda **UN Global Compact, SKD Türkiye ve Impact 2030 Türkiye - Etki Konseyi** bünyesinde kurumsal üyeliğimizi sürdürüyoruz. Söz konusu platformlar aracılığıyla güncel regülasyonları, iyi uygulamaları ve sektörel gelişmeleri takip ediyor; Grup genelinde sürdürülebilirlik yaklaşımımızı bu birikimle destekliyoruz. İklim Kanunu gibi sürdürülebilirlik alanına önemli etkileri olan yasal düzenlemelere görüş beyanı ile katkı sunuyoruz.

Kurumsal katılımın yanı sıra Grubumuz, bireysel düzeyde de sürdürülebilirlik alanında temsil edilmektedir. 2025 yılında, Fiba Holding Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörümüz Yasemin Sıralı, Fast Company Türkiye tarafından **"Türkiye'nin Fark Yaratan Sürdürülebilirlik Liderleri"** listesine dahil edilirken; aynı zamanda **Eisenhower Fellowships Global Programı'na Fellow** olarak seçilmiştir. Fellowship kapsamında ABD'de 6 hafta boyunca iklim değişikliğine adaptasyon alanında çalışan Direktörümüz, 70'e yakın lider ve uzmanla bir araya gelmiştir. Edindiği içgörülerini hem Fiba Grubu hem de Türkiye'deki diğer kurumlarla paylaşmayı sürdürmektedir.

¹⁴ 2025 yılında Çevre ve İklim Farkındalığı Çalışma Grubu'na Anchor Group, Fibabanka, Fiba Faktoring, Fiba Perakende, Fiba Portföy, Fiba Ticari Gayrimenkul, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Özyeğin Üniversitesi iştiraklerimiz dahil olmuştur.

¹⁵ 2025 yılında Çevre Yönetim Sistemi Çalışma Grubu'na Nexent Bank, Fibabanka, Fiba Faktoring, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Özyeğin Üniversitesi dahil olmuştur.



Fiba Grubu Sürdürülebilirlik Ekipleri Buluşması

Grup genelinde ortak bir sürdürülebilirlik bakış açısı geliştirmek ve deneyim paylaşımını güçlendirmek amacıyla yılın son çeyreğinde Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'da Fiba Grubu Sürdürülebilirlik Ekipleri Buluşması gerçekleştirilmiştir. **12 farklı iştirak ve 3 dış paydaş kurumdan toplam 45 kişinin katıldığı etkinlikte**, panel oturumlarını takiben, Sürdürülebilirlik Adımları Derneği (SADE) tarafından bir atölye çalışması düzenlenmiştir.

"Sürdürülebilirlik Raporunun Çıktıları ve İştirak Deneyimleri" başlıklı ilk panelde raporlama sürecinin Grup genelinde nasıl bir dönüşüm aracına evrildiği; Holding, Fibabanka ve Fiba Yenilenebilir Enerji deneyimleri üzerinden ele alınmıştır. **"Çevresel Hedefler ve Deneyim Paylaşımı"** başlıklı ikinci panelde ise, son iki yılda oluşturulan çevresel veri sistematığının iştiraklerin operasyonel karar alma süreçlerine katkıları değerlendirilerek; Fiba Ticari Gayrimenkul ve Swissôtel The Bosphorus, İstanbul örnekleri üzerinden veriye dayalı yönetim yaklaşımının somut çıktıları katılımcılar ile paylaşılmıştır.

Atölye çalışmasında sürdürülebilirlik yönetişi, çevre ve sürdürülebilir finans başlıklarında güçlü yönler ve gelişim alanları katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir.



Çevre Sorunlarına Çözümler Atölyesi

5 Haziran Dünya Çevre Günü farkındalık çalışmaları kapsamında, Sürdürülebilirlik Adımları Derneği (SADE) iş birliğiyle "Çözümler Atölyesi" gerçekleştirilmiştir. Farklı iştiraklerden toplam 16 çalışanın katılım sağladığı atölyede; **su yönetimi, emisyon ve enerji, atık yönetimi ile çevre ve iklim farkındalığı** başlıklarında grup çalışmaları yürütülmüştür. Atölye kapsamında katılımcılar, çevresel konulara ilişkin mevcut uygulamaları değerlendirmiş ve geliştirilebilecek alanlara yönelik çözüm önerileri oluşturmuştur.

Özyeğin Üniversitesi - FAO Talks Paneli ile Sürdürülebilir Gıda Sistemleri Farkındalığı

Özyeğin Üniversitesi, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO - Food and Agriculture Organization) iş birliğiyle yürütülen FAO Talks panel serisinin ilk etkinliğine ev sahipliği yaparak öğrencileri sürdürülebilir tarım, gıda güvenliği, iklim değişikliği ve biyçeşitlilik konularında uzman isimlerle bir araya getirmiştir. Dünya Gıda Günü kapsamında düzenlenen etkinlikte gıda israfının azaltılması, sürdürülebilir tarım uygulamaları, kadın üreticilerin desteklenmesi ve dijital dönüşüm gibi başlıklar ele alınmış; öğrencilerin aktif katılımıyla farkındalık artırılmıştır.

Özyeğin Üniversitesi - İklim, Enerji ve Sürdürülebilirlik Alanında Yetkinlik Gelişimi Programları

Özyeğin Üniversitesi bünyesinde yürütülen eğitim programlarıyla öğrencilerin ve profesyonellerin iklim krizi, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik alanlarında bilgi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2025 Bahar ve Güz dönemlerinde yürütülen **"SEC 373: İklim Krizi Odağında Enerji ve Enerji Dönüşümüne Transdisipliner Yaklaşım"** dersi kapsamında öğrenciler; enerji sistemleri, iklim değişikliği ve sürdürülebilir enerji dönüşümü konularında disiplinler arası bir perspektif kazanırken, analitik düşünme ve çözüm geliştirme becerilerini geliştirme imkânı bulmuştur.

Özyeğin Üniversitesi ve SKD Türkiye iş birliğiyle hayata geçirilen **SustainHUB Academy** programının ilk eğitim dönemi de tamamlanmıştır. Toplam 80 saatlik hibrit eğitim yapısıyla yürütülen program kapsamında katılımcılara sürdürülebilirlik stratejileri, iklim uyumu, döngüsel ekonomi gibi başlıklarda teorik ve uygulamalı gelişim imkânı sunulmuş; mentörlük desteği ve sektör örnekleriyle akademi ve iş dünyası arasındaki bilgi paylaşımının güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

Fiba Yenilenebilir Enerji - Sürdürülebilirlik Ekosistemine Küresel Katkı

Fiba Yenilenebilir Enerji, UN Global Compact tarafından yürütülen Avrupa İklim Deneyim Paylaşım Grubu'nun 2025 yılında Viyana'da gerçekleştirilen toplantısına katılım sağlamıştır. **"İklim Geçiş Planları"** temasıyla düzenlenen etkinlikte karbonsuzlaşma stratejileri, bilim temelli hedeflerin raporlanması ve AB düzenlemeleriyle uyum gibi başlıklar ele alınmıştır. 19 ülkeden 70 şirket temsilcisinin yer aldığı organizasyonda şirketimiz Türkiye'den katılım sağlayan dört şirketten biri olmuş; ortak çalıştaylar aracılığıyla bilgi ve deneyim paylaşımına katkıda bulunmuştur.

Sürdürülebilirlik alanındaki bilgi birikimi ve tecrübelerini raporlama süreçlerine de entegre eden Fiba Yenilenebilir Enerji uluslararası düzeyde önemli başarılarına imza atmıştır. Bu kapsamda **2024 Sürdürülebilirlik Raporu, LACP 2025 Inspire Awards kapsamında dünya genelinde "TOP 100" rapor listesine girerek altın ödüle layık görülürken, Edie Award 2026'da ise "Sustainability Reporting & Communications Project of the Year" kategorisinde finalistler arasında yer almıştır. Ayrıca SKD Türkiye ve PwC Türkiye iş birliği ile gerçekleştirilen Reporting Matters 2024 Projesi'nde değerlendirilen 2023 Sürdürülebilirlik Raporu, 77 rapor arasından "Top 10" kategorisine seçilmiştir.**



2025 yılında Holding ve 8 iştirakimiz, emisyon verisi doğrulama denetimi veya bağımsız güvence denetimlerinden en az birini tamamlamıştır.

Emisyon Yönetimi ve Azaltımı

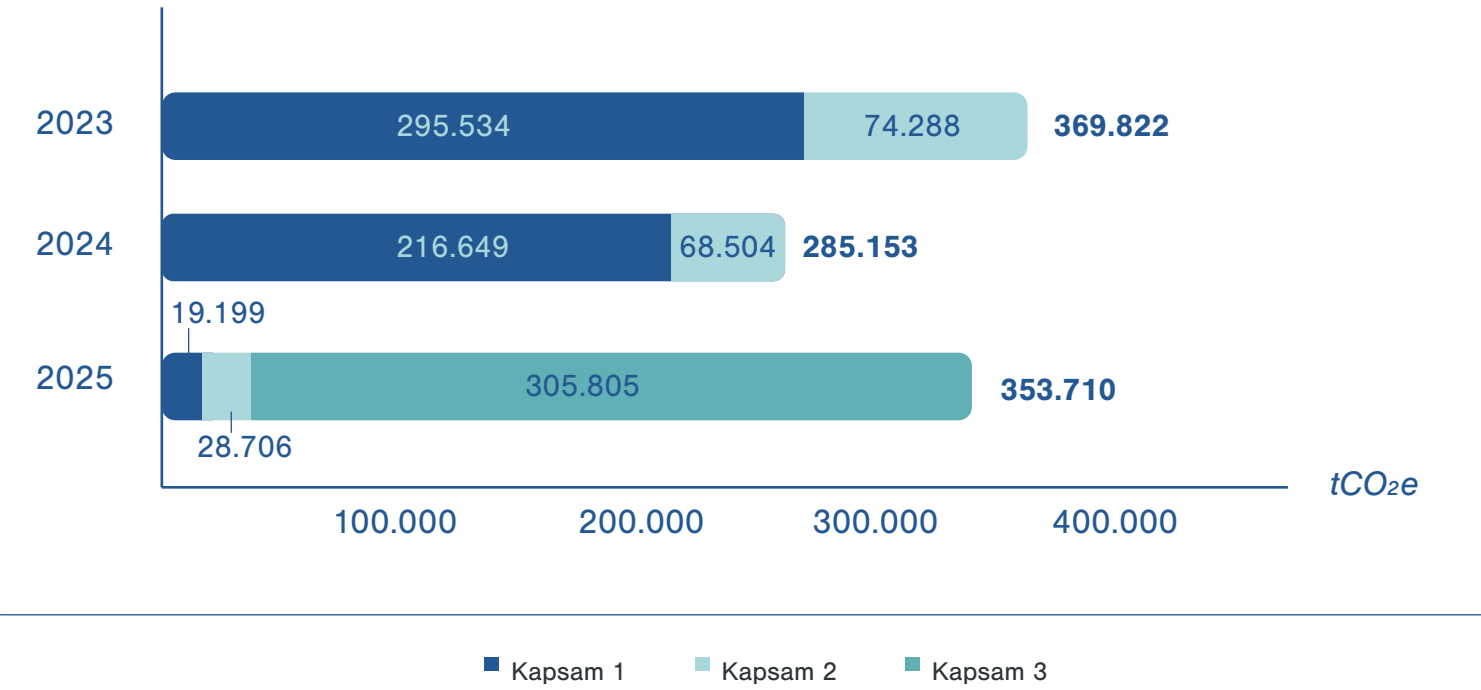
İklim krizinin iş dünyası üzerindeki etkilerini etkin şekilde yönetebilmek için emisyon profilimizi sistematik olarak ölçüyor, izliyor ve raporluyoruz. Emisyon Yönetimi Çalışma Grubumuz aracılığıyla yürüttüğümüz çalışmalar kapsamında, iştiraklerimizle birlikte emisyon azaltımı, temiz enerji dönüşümü ve enerji verimliliği alanlarında çözümler geliştirmeyi önceliklendiriyoruz.

Emisyon Yönetimi Çalışma Grubumuz, 9 iştirakimizden¹⁶ ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan toplam 23 temsilciyi bir araya getirmektedir. Çalışma Grubu'nun yaptığı çalışmalar yalnızca veri derleme ve analiz süreçleriyle sınırlı kalmayıp iştirakler arasında bilgi ve deneyim aktarımını da güçlendirmektedir. Bu çerçevede emisyon verilerini doğrulama deneyimine sahip iştiraklerimiz, veri kalitesi ve yönetim disiplini konusundaki birikimlerini diğer iştiraklerle paylaşarak Grup genelinde ortak bir olgunluk seviyesi oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Gelecek dönemde hedefe geçiş odağında iştiraklerin hedef belirleme kapasitesinin geliştirilmesi önceliklendirilmektedir. Bu yıl ayrıca alanında uzman paydaşların katılımıyla Emisyon Yönetimi Çalışma Grubu oturumlarında karbon yönetimi, emisyon azaltım yaklaşımları ve karbon piyasalarına ilişkin güncel gelişmeler ele alınmıştır.

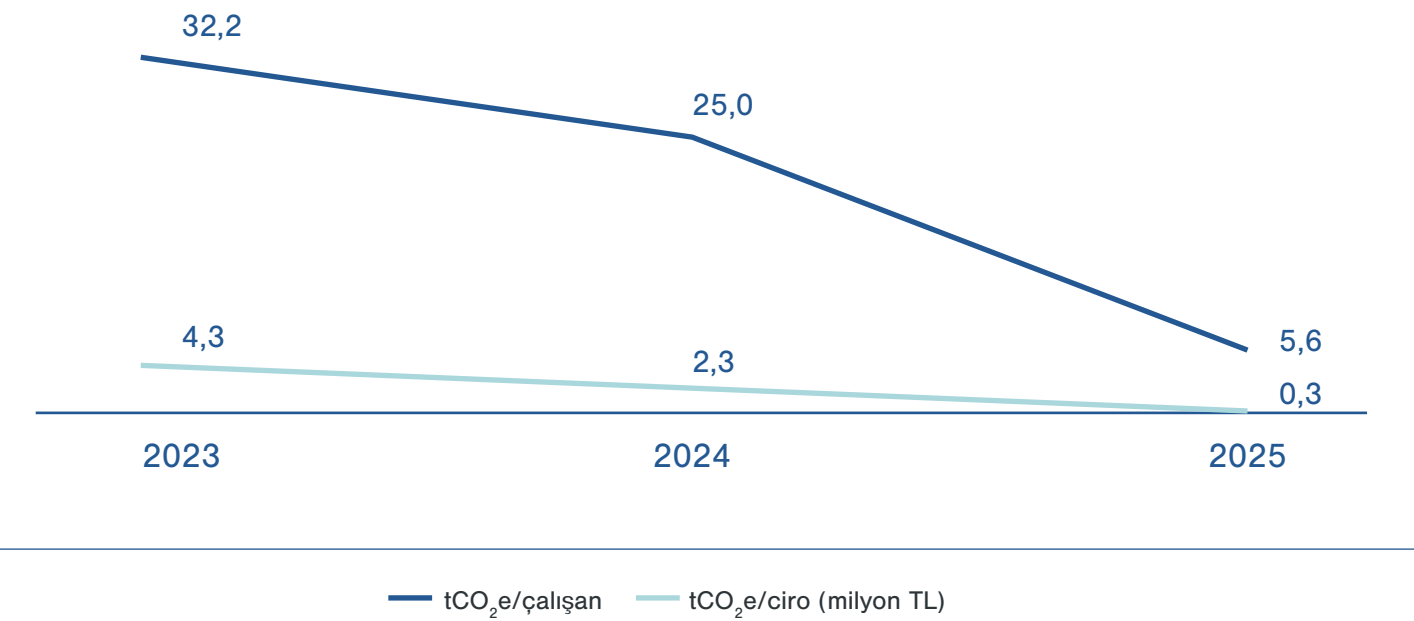
İştiraklerimizin Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarının tutarlı bir metodoloji çerçevesinde hesaplamasını sağlayarak veri konsolidasyonunu Grup genelinde standart bir yaklaşımla yürütüyor; emisyon performansımızı karşılaştırılabilir ve güvenilir biçimde ortaya koyuyoruz. Değer zincirimiz boyunca oluşan dolaylı etkileri yansıtan Kapsam 3 emisyonlarımızı da aşamalı olarak emisyon hesaplamalarımıza dahil ediyoruz. Bu kapsamda grup bazında Kapsam 1, 2 emisyonlarımız piyasa temelli yöntemle 47.905 tCO₂e, lokasyon bazlı yöntemle ise 52.154 tCO₂e olarak gerçekleşmiştir. **Daha önce Holding ve 11 iştirakimizde yürütülen Kapsam 3 hesaplama süreci ise, 2025 yılında kalan iştiraklerimizi de kapsayacak şekilde Grup geneline yaygınlaştırılmıştır.** Bu doğrultuda, Holding ve tüm iştiraklerimizde değer zinciri boyunca oluşan diğer dolaylı emisyonlar, Kapsam 3 kategorileri kapsamında değerlendirilmiş ve toplam Kapsam 3 emisyonu 305.805 tCO₂e olarak hesaplanmıştır. Kapsam 3 kategorilerine ilişkin detaylı bilgi [Sera Gazı Emisyonları Raporlama Prensipleri](#) bölümünde yer almaktadır.

Emisyon yönetimi kapsamında önceliklendirdiğimiz bir diğer alan ise bağımsız güvence ile verilerin doğruluğunu garanti altına aldığımız bir yapı oluşturmak ve hedeflerimizi bu güvenilir veriler üzerine kurgulamaktır. **2025 yılı faaliyetleri kapsamında Holding ve 8 iştirakimiz, emisyon verisi doğrulama denetimlerini veya emisyon verilerini de kapsayan bağımsız güvence denetimlerinden en az birini tamamlamıştır.**

Operasyonlarımızdan Kaynaklı Emisyonlarımız (tCO₂e)



Emisyon Yoğunluğu (Kapsam 1 - 2 /tCO₂e)



2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait veriler dahil edilmemiştir. Bu durum, bir önceki raporlama dönemine kıyasla kapsam 1-2 emisyonlarında gözlemlenen düşüşün başlıca nedenidir. Metodolojik uyumsuzlukların tespiti ve doğrulama süreçleri sonucunda, ilgili dönemlere ait bazı veriler yeniden değerlendirilerek hesaplanmıştır. Detaylı bilgi [Çevresel Performans Göstergeleri](#) bölümünde yer almaktadır.

2025 yılı verilerine göre Grubumuzun Kapsam 1 ve Kapsam 2 (piyasa temelli) emisyonları toplamda **47.905 tCO₂e** olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda, çalışan başına emisyon yoğunluğumuz **5,6 tCO₂e/çalışan**, ciro bazlı yoğunluğumuz ise **0,3 tCO₂e/milyon TL** düzeyinde gerçekleşmiştir. Grubumuzun Kapsam 3 emisyonları ise toplamda **305.805 tCO₂e** olmuştur.

¹⁶ 2025 yılında Emisyon Yönetimi Çalışma Grubu'na Fibabanka, Fiba Faktoring, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Nexent Bank N.V., Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, ve Özyeğin Üniversitesi dahil olmuştur.

İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Baz Yılı	Birim	Hedef
Fiba Yenilenebilir Enerji	2009	tCO ₂ e	Yenilenebilir enerji üretiminin artırılması sayesinde kümülatif karbon azaltım etkisi kapasitesinin artırılması
	2023	tCO ₂ e / MWh	Kapsam 1 ve 2 emisyon yoğunluklarının azaltılması
	2023	%	Kapsam 1, 2, ve 3 emisyonlarının 2030 yılına kadar %42, 2040 yılına kadar %90 azaltılması
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	2025	%	Menülerde en az %25 oranında vegan veya vejetaryen yemek olması
Gelecek Varlık Yönetimi	-	-	Emisyon azaltım stratejisi oluşturarak Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının belirli bir baz yıl üzerinden mutlak değerlerle azaltılması

Fiba Yenilenebilir Enerji - Emisyon Azaltım Hedefleri ve İklim Performansı

Fiba Yenilenebilir Enerji, Türkiye'de SBTi tarafından net sıfır emisyon hedefi onaylanan %100 yenilenebilir enerji portföyüne sahip ilk şirket olarak belirlendiği hedefler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Tüm **değer zincirinde 2030 yılına kadar %42 oranında azaltım ve 2040 yılına kadar net sıfır emisyon** hedefleri kapsamında, şirket emisyon azaltım stratejilerini operasyonlarına entegre etmeye devam etmektedir.

Bu kapsamda Carbon Disclosure Project (CDP) İklim Raporlaması sürecini de düzenli olarak yürüten Fiba Yenilenebilir Enerji, iklim kriziyle mücadele odağında gerçekleştirdiği çalışmalar sayesinde **CDP A Listesi'ndeki yerini korumaktadır**. Santrallerinde iç tüketimi azaltma odaklı faaliyetlerini sürdüren şirket, hayata geçirdiği uygulamalar ve projelerle ulusal ve uluslararası platformlarda önemli başarılar elde etmiştir.

SKD Türkiye tarafından yürütülen Duyarlı Ol Projesi kapsamında; yönetim, sürdürülebilir satın alma, enerji, su ve atık yönetimi alanlarında gerçekleştirilen kapsamlı çalışmalar sonucunda Genel Müdürlük ofisi için **Duyarlı Ol Altın Sertifikası** almaya hak kazanmıştır.

Aynı dönemde, Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği tarafından düzenlenen **16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi'nde, “İz Bırakmadan: Sıfır Emisyon Yolculuğu”** projesi Karbon Emisyon Azaltım kategorisinde bronz ödüle layık görülmüştür. Bununla birlikte, **7. Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025** kapsamında aynı proje Operasyonel Dönüşüm (Kapsam 1 + 2) kategorisinde finalist olmuştur.

Fiba Ticari Gayrimenkul - Tek Katlı AVM'ler ile Düşük Emisyon Yoğunluğu

Fiba Ticari Gayrimenkul portföyündeki AVM'lerin büyük çoğunluğu tek katlı ve açık alanda alışveriş formatında tasarlanmıştır. Bu mimari tercih, yalnızca ziyaretçi deneyimi açısından değil, çevresel performans açısından da belirleyici bir yapısal avantaj ortaya koymaktadır.

Tek katlı yapılandırma, çok katlı kapalı AVM'lere kıyasla ısıtma, soğutma ve havalandırma (HVAC) sistemlerine olan ihtiyacı önemli ölçüde azaltmakta; asansör ve yürüyen merdiven gibi dikey taşıma sistemlerini devre dışı bırakmaktadır. Bu iki etken, bina operasyonlarından kaynaklanan **enerji tüketimini ve dolayısıyla sera gazı emisyonlarını doğrudan düşürmektedir**. Portföy genelinde yapılan karşılaştırmalı analizde, açık hava ve tek katlı format avantajına sahip varlıkların çok katlı yapılara göre yaklaşık **2,5 kat daha düşük emisyon** yoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Bu bağlamda **İnegöl AVM, M1 Adana ve M1 Konya**, söz konusu yapısal avantajın somutlaştığı varlıklar olarak öne çıkmaktadır. LED aydınlatma yenilemeleriyle desteklenen bu lokasyonlar, portföyün emisyon yoğunluğunu dengeleyen önemli bir rol üstlenmektedir.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Menülerde Karbon Ayak İzi Yönetimi

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul; Food Steps iş birliğiyle hayata geçirilen karbon ayak izi hesaplama projesi kapsamında, hazırlanan **menülerin çevresel etkilerini** değerlendirmiştir. Bu doğrultuda et, sebze ve süt ürünleri başta olmak üzere farklı gıda gruplarının çevresel etkileri analiz edilerek menü içeriklerinin karbon ayak izi hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

Proje, tüm à la carte restoranlarda uygulanarak geniş bir etki alanına ulaşmış; menülerin çevresel etkilerine yönelik farkındalığın artırılmasının yanı sıra, düşük karbonlu alternatiflerin değerlendirilmesine de katkı sağlamıştır. Elde edilen karbon ayak izi verileri menü mühendisliği süreçlerine entegre edilerek daha **sürdürülebilir ürün geliştirme yaklaşımı** desteklenmiş; içerik planlaması, ürün seçimi ve reçete optimizasyonu süreçlerinde çevresel etkilerin daha görünür hale getirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca proje kapsamında misafirlerin sürdürülebilir tüketim alışkanlıkları konusunda bilinçlendirilmesi ve operasyonel süreçlerde veri temelli karar alma yaklaşımının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji

Enerji Yönetimi ve Azaltımı

Faaliyetlerimizin sürekliliği için ihtiyaç duyduğumuz enerji yönetimini, emisyon azaltım stratejimizin temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyoruz. Fiba Grubu olarak enerji verimliliği uygulamalarını yaygınlaştırıyor, yenilenebilir enerji kullanımını artırıyor ve enerji tüketiminden kaynaklanan çevresel etkilerimizi minimize etmeye yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Enerji verimliliği ve yeşil enerji dönüşümü çalışmalarımızı, 9 iştirakimiz¹⁷ ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan toplam 18 temsilcinin yer aldığı Enerji Verimliliği Çalışma Grubu koordinasyonunda sürdürüyoruz. Bu yapı sayesinde Grup genelinde enerji tüketim verilerini düzenli olarak topluyor, analiz ediyor ve performans iyileştirmeye yönelik aksiyonları sistematik bir şekilde geliştiriyoruz. Çalışma Grubu kapsamında yıllık enerji performans verilerini karşılaştırmalı olarak değerlendiriyor, sektörel benchmark örneklerini paylaşıyor ve yenilenebilir enerji sertifikasyonları gibi güncel uygulama alanlarında bilgi alışverişi sağlıyoruz.

Ayrıca iştirakler arası deneyim paylaşımını güçlendirmek amacıyla iyi uygulama örneklerini gündeme taşıyor; karbon ve enerji yönetiminde dijital çözümler geliştiren girişimlerle bir araya gelerek farklı sektörlerdeki uygulama sonuçlarını değerlendiriyoruz.

İştiraklerimizle birlikte, operasyonel verimliliği artıracak ve düşük karbonlu enerji kullanımını destekleyecek çözümler üretmeye devam ediyoruz. 2025 yılında Fiba Grubu'nun toplam enerji tüketimi **146.637 MWh** olarak gerçekleşmiş olup, bunun **15.915 MWh**'lik kısmı yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanmaktadır. Enerji yoğunluğu göstergeleri incelendiğinde, çalışan başına enerji tüketimi **17,1 MWh/çalışan**, ciro bazlı enerji tüketimi ise **0,9 MWh/milyon TL** seviyesinde hesaplanmaktadır.

2025 yılında Grup genelinde operasyonlarımızdan kaynaklı toplam enerji tüketimimiz **146.637 MWh**'tır.

Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimizin faaliyetleri sayesinde 2025 yılında toplam **1.685.920 MWh** yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirilmiş; bu sayede **1 milyon tCO₂e** üzerinde emisyon salımının önlenmesine katkı sağlanmıştır.

Yenilenebilir Enerji Üretimi ve Tüketimi

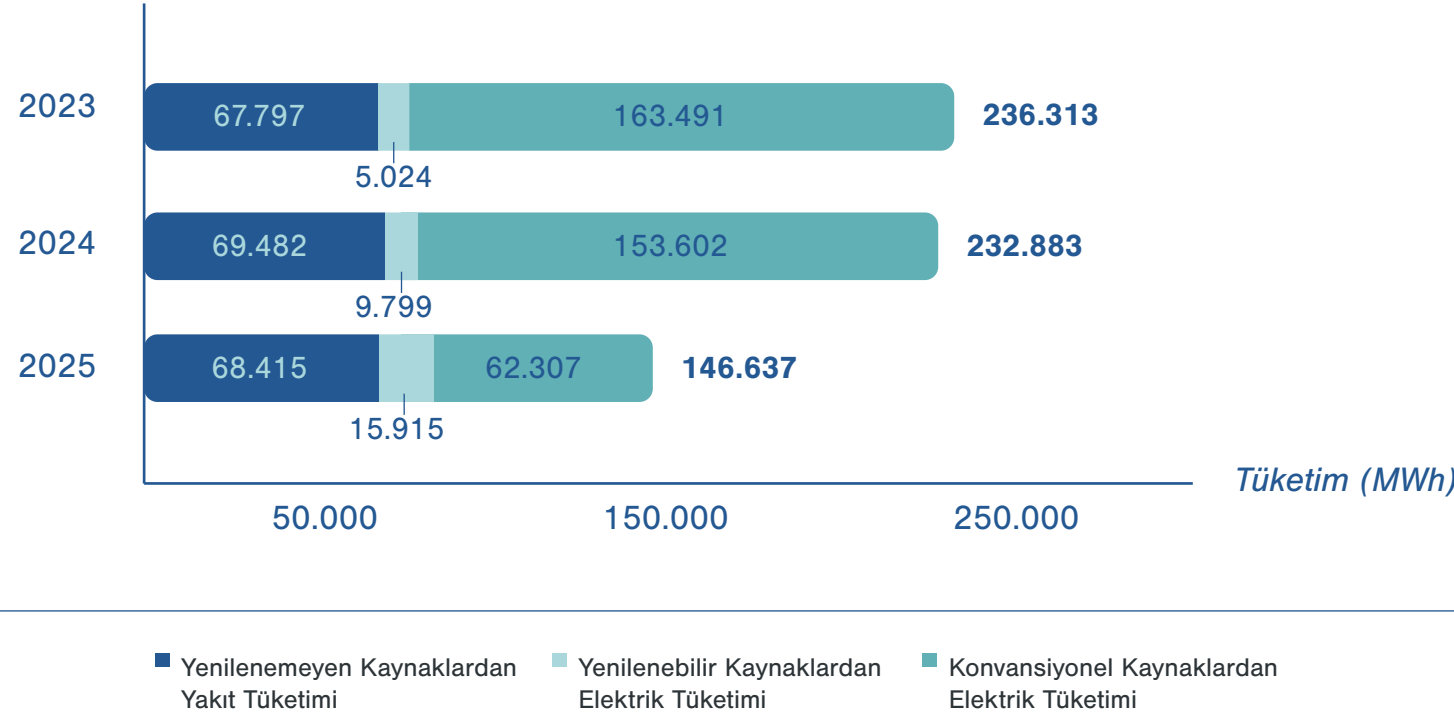
Grup olarak, ülkemizin yeşil enerji dönüşümüne sağladığımız katkıyı artırmaya devam ediyoruz. Yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarımızı Grup genelinde bütüncül bir dönüşüm yaklaşımıyla ele alıyor; iştiraklerimiz aracılığıyla doğrudan ve dolaylı yenilenebilir enerji kullanımını yaygınlaştırıyoruz. Farklı iş kollarında hayata geçirilen **çatı tipi güneş enerjisi sistemleri ve yenilenebilir kaynaklı elektrik tedariki uygulamaları** ile enerji tüketiminde yenilenebilir kaynakların payını artırmayı ve düşük karbonlu operasyon dönüşümü sağlamayı hedefliyoruz.

2025 yılı itibarıyla Grup şirketlerimiz hem kendi yenilenebilir elektrik üretimlerini gerçekleştirmekte hem de yenilenebilir kaynaklı elektrik tedarik uygulamalarını yaygınlaştırmaktadır. Bu kapsamda **StarMall iştirakimiz bünyesinde faaliyet gösteren çatı tipi güneş enerjisi sistemi ile yıl içerisinde 2.375 MWh yenilenebilir elektrik üretimi** gerçekleştirmiştir. Ayrıca **Anchor Group, tedarikçi anlaşmaları yoluyla 5.210 MWh yenilenebilir enerji satın alımı yaparak AVM kiracılarına dağıtmış; Nexent Bank N.V., 1.522 MWh'lık I-REC sertifikası ile elektrik tüketiminin %52'sini nötrlemiştir. Fibabanka ise 3.690 MWh'lık I-REC sertifikası ile toplam elektrik tüketiminin tamamını nötrlemiştir.**

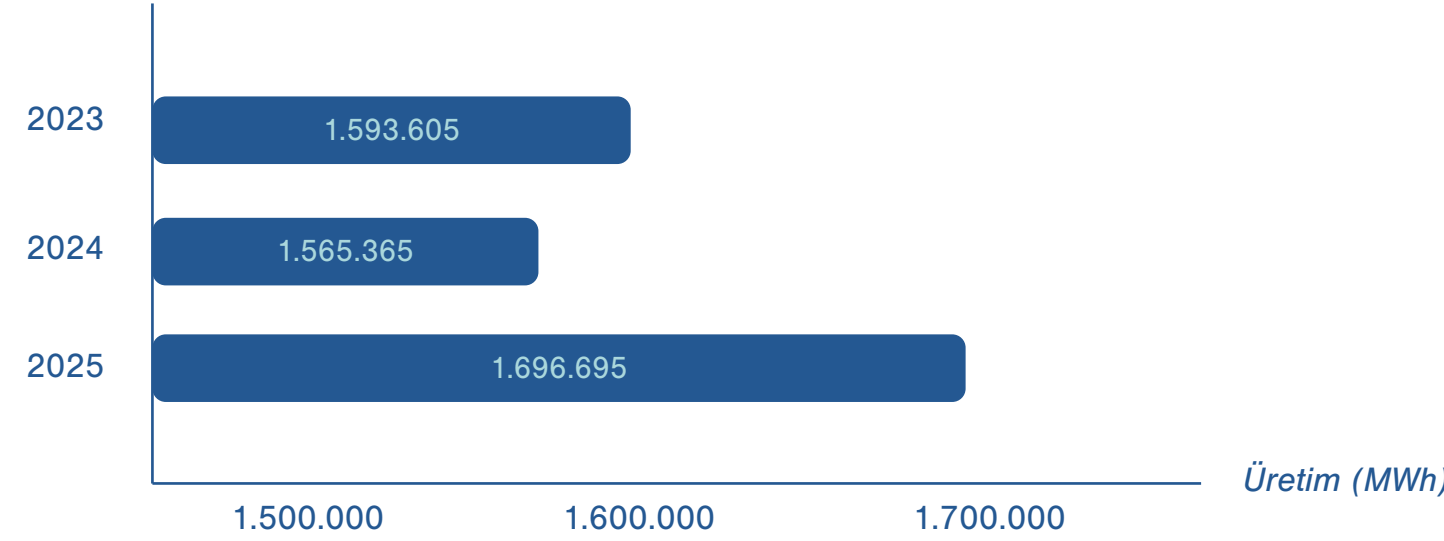
Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimiz ise mevcut rüzgâr enerjisi santrallerine yardımcı kaynak olarak planladığı güneş enerjisi santrali entegrasyonlarını tamamlayarak **2025 yılı içerisinde mevcut 4 RES'in güneş enerjisi ile entegrasyonunu sağlayacak hibrit enerji santrali inşaatını tamamlamıştır.** Bununla birlikte iştirakimiz, rüzgâr enerjisi santrali portföyünü güçlendirmeyi sürdürerek **kurulu gücünü 730 MW** seviyesine ulaştırmıştır. Fiba Yenilenebilir Enerji, santrallerinde iç tüketimi azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsamında 2025 yılında **73 MWh enerji tasarrufu** sağlamış ve buna eş değer **45 tCO₂e emisyon salımının önüne geçmiştir.** Fiba Yenilenebilir Enerji, **2030 yılına kadar hayata geçireceği yeni yatırımlarla 1.000 MW yenilenebilir enerji kurulu gücüne ulaşma ve önlediği emisyon miktarını 15 milyon tCO₂e seviyesine çıkarma** hedefi doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

¹⁷ 2025 yılında Enerji Verimliliği Çalışma Grubu'na, Fibabanka, Fiba Gayrimenkul, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, Nexent Bank N.V., StarMall, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Özyeğin Üniversitesi dahil olmuştur.

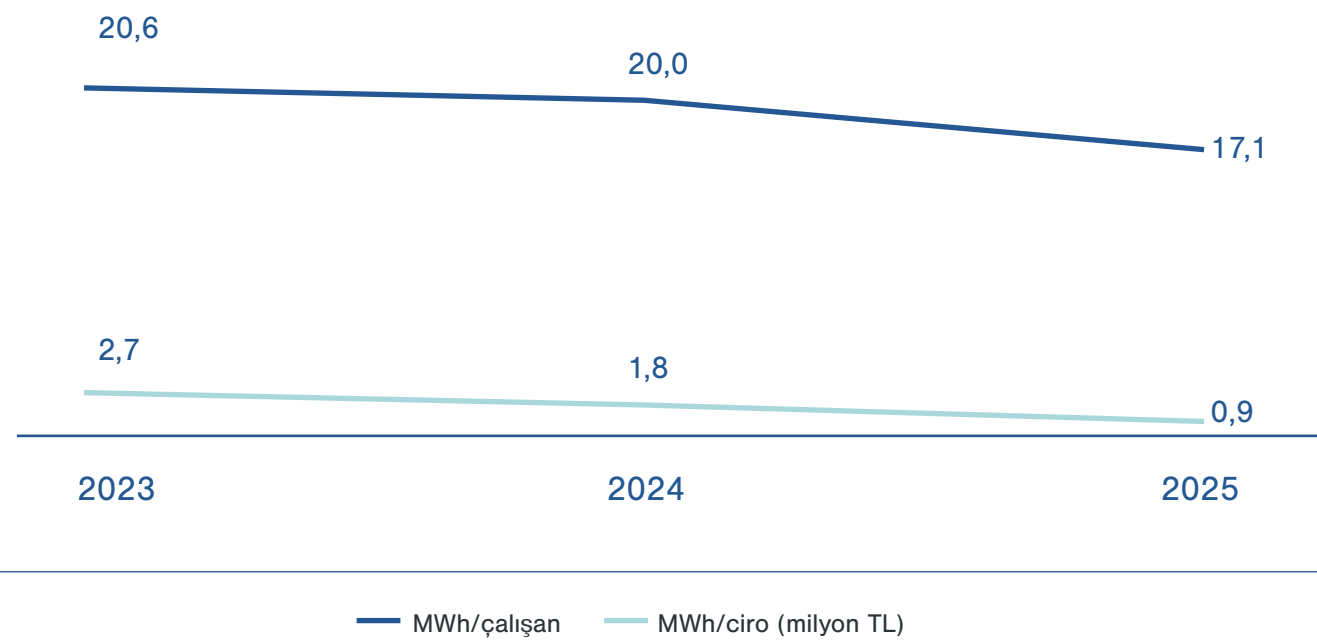
Toplam Enerji Tüketimi (MWh)



Toplam Enerji Üretimi (MWh)



Enerji Tüketim Yoğunluğu



2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait veriler dahil edilmemiştir. Bu durum, bir önceki raporlama dönemine kıyasla toplam enerji tüketimi değerlerinde gözlemlenen düşüşün başlıca nedenidir. Metodolojik uyumsuzlukların tespiti ve doğrulama süreçleri sonucunda, ilgili dönemlere ait bazı veriler yeniden değerlendirilerek hesaplanmıştır.

Detaylı bilgi [Çevresel Performans Göstergeleri](#) bölümünde yer almaktadır.

Koray Kıymaz

Fiba Yenilenebilir Enerji Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu, dünya, toplum ve insan için değer yaratma vizyonu doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleriyle sürdürülebilirlik alanındaki liderler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda Fiba Yenilenebilir Enerji olarak, sürdürülebilirlik stratejimizi güçlü Grup çatısı altında çevreye, çalışanlarımıza, topluma ve sektöre karşı sorumluluğumuz etrafında güçlendiriyoruz.

2025 yılında 10 rüzgâr enerjisi, 5 güneş enerjisi ve 4 hibrit enerji santralimiz ile 730 MW kurulu güce ulaşarak 1.685.920 MWh yenilenebilir enerji ürettik. Bu sayede 2025 yılı için belirlediğimiz 9 milyon tCO₂e kümülatif emisyon azaltım hedefimize ulaşmış olmanın gururunu yaşıyoruz. Bu güçlü performansımızı daha ileriye taşıyarak 2030 ve 2040 yılları için sırasıyla 15 milyon ve 30 milyon tCO₂e emisyon azaltımı hedeflerimize kararlılıkla ilerliyoruz. Diğer yandan yurt içi ve yurt dışındaki yatırım fırsatlarını yakından takip ediyor, 96 MWm rüzgâr enerjisi kapasite artış projeleri ve Romanya'da 200,5 MWp kapasiteli güneş enerjisi santrali ile 106,2 MW enerji depolama projesi geliştirme çalışmaları yürüterek temiz enerji üretimine yönelik faaliyetlerimizi artırmayı hedefliyoruz.

Fiba Yenilenebilir Enerji'yi temsilen liderlik ettiğim ve Grubumuzun sürdürülebilirlik yönetim yapısı kapsamında oluşturulan Çevre Yönetim Sistemi Çalışma Grubu bünyesinde, Grup şirketleriyle birlikte sürdürülebilirlikle ilgili gelişmeleri yakından takip ediyor ve uyum çalışmalarına katkı sağlıyoruz. Aynı zamanda Grup sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında iştirakler arasındaki koordinasyonu güçlendiriyor ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Sürdürülebilirlik kültürünün Grup genelinde güçlenmesine katkı sunmaktan memnuniyet duyuyor; yenilenebilir enerji yatırımlarımız, iklim hedeflerimiz ve sorumlu iş uygulamalarımızla daha düşük karbonlu ve daha yaşanabilir bir dünya için geleceği yenilemeye devam ediyoruz.



Fiba Perakende - Lojistik Süreçlerde Rota Optimizasyonu

Fiba Perakende, 2012 yılından bu yana online ve fiziksel mağaza operasyonlarını entegre ederek veri odaklı bir operasyon modeli yürütmektedir. Lojistik, kargo ve stok verileri merkezi veri ambarlarında toplanarak **ürünlerin doğru lokasyonda konumlandırılması ve sevkiyatların optimize edilmesi** sağlanmakta; bu sayede rota planlama ve dağıtım süreçlerinde operasyonel verimlilik artırılmaktadır. Bu yaklaşım hem kaynak kullanımını optimize ederek gereksiz sevkiyatları azaltmakta hem de müşterilerin aradıkları ürünlere daha hızlı erişmesini sağlamaktadır.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Enerji Verimliliği Çalışmaları

2025 yılı içerisinde otelde sürdürülen renovasyon çalışmaları kapsamında bina ve kapalı alanlardaki aydınlatma sistemlerinde yürütülen LED dönüşüm süreci tamamlanmıştır. Otel genelinde yer alan **enerji bilgilendirme ekranları ve QR kod uygulamaları** aracılığıyla misafirlerin enerji verimliliği ve sürdürülebilir yaşam konularında farkındalığının artırılması hedeflenmiştir. Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, kurduğu **trijenerasyon sistemi** ile elektrik, ısıtma ve soğutma ihtiyacını entegre bir yapıda karşılayarak enerji verimliliğini artırmakta ve operasyonel kaynak kullanımını optimize etmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmalar ile hem operasyonel enerji verimliliğinin desteklenmesi hem de müşteri farkındalığının artırılması amaçlanmıştır.

Fiba Ticari Gayrimenkul - Tesis Bazlı Enerji Verimliliği ve Düşük Karbon Dönüşüm Uygulamaları

Fiba Ticari Gayrimenkul, tesislerinde enerji verimliliğini artırmak ve karbon ayak izini azaltmak amacıyla kapsamlı optimizasyon çalışmaları gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, mevcut aydınlatma sistemleri düşük tüketimli LED armatürler ile değiştirilerek **yıllık yaklaşık 200.000 kWh enerji tasarrufu** sağlanmıştır.

M1 Konya AVM'de, HVAC sistemlerine entegre edilen yapay zekâ tabanlı optimizasyon uygulamaları hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında AVM genelindeki 433 farklı noktadan sıcaklık, nem, enerji tüketimi ve ziyaretçi yoğunluğu gibi veriler canlı olarak takip edilerek anlık analiz edilmiş ve müşteri yoğunluğuna göre optimizasyon sağlanmıştır. Uygulama sayesinde eski sensörlerden kaynaklanan hatalı ölçümler tespit edilerek sistem verimliliği artırılmış; aylık raporlamalar aracılığıyla gelişim alanları düzenli olarak izlenmiştir. Çalışmalar sonucunda ziyaretçi konforu ve operasyonel verimlilik desteklenirken, **yıllık yaklaşık 50.000 kWh enerji tasarrufu ve m² başına yaklaşık 10 kgCO₂e emisyon azaltımı** sağlanmış; **enerji tüketiminde ise %12'ye varan iyileşme elde edilmiştir**.

Sürdürülebilir ulaşım altyapısını desteklemek amacıyla ise, M1 Adana ve M1 Konya AVM'lerinde elektrikli araç şarj istasyonlarının kurulumu için yeni sözleşmeler yapılmış olup, 2026 yılı Şubat ayında devreye alınmaları planlanmaktadır.



İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Baz Yılı	Birim	Hedef
Fiba Yenilenebilir Enerji	2021	MW	Yenilenebilir enerji üretimi için kurulu gücün artırılarak 2030 yılında 1.000 MW'a, 2040 yılında 1.500 MW'a ulaşması
	2020	%	Rüzgar enerjisi santrallerinde emre amadelik oranlarının 2030'a kadar %97'ye çıkarılması
	2020	%	Satılan ürün ve hizmetlerden enerji ihtiyacının (MWh tüketim ve üretim) 2030 yılına kadar %21 ve 2040 yılına kadar %25 azalması
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	2025	%	2025 yılına kıyasla ortalama enerji yoğunluğunda %3 düşüş sağlanması
Fibabanka	2025	%	2027 yılı sonuna kadar Genel Müdürlük binasında %100 LED dönüşümünün tamamlanması



Fiba Yenilenebilir Enerji'ye ait Balıkesir Günaydın Hibrit Enerji Santrali

Gelecek Varlık Yönetimi - Ofis Ortamında Enerji Verimliliği Faaliyetleri

Gelecek Varlık Yönetimi, operasyonel çevresel ayak izini azaltmak amacıyla 2025 yılında enerji verimliliği odaklı uygulamalar hayata geçirmiştir. Bu kapsamda, tüm aydınlatma sistemleri LED ve sensörlü yapıya dönüştürülmüş, sistem odalarındaki hassas klimalar otomasyona alınarak ofis genelinde enerji tüketiminde verimlilik sağlanmıştır. Gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucunda, satın alınan elektriğe bağlı **Kapsam 2 emisyonları 2024 yılında 317,93 tCO₂e seviyesinden 2025 yılında 281,63 tCO₂e seviyesine** düşürülmüştür.

Fibabanka - I-REC sertifikası ile Yenilenebilir Enerji Kullanımı

Fibabanka, 2025 raporlama döneminde elektrik tüketiminden kaynaklanan dolaylı emisyonlarını azaltmak amacıyla yenilenebilir enerji kullanımını destekleyen sertifika mekanizmalarından yararlanmıştır. Bu kapsamda temin edilen **3.690 MWh kapasiteli Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası (I-REC)** ile Banka'nın elektrik tüketiminin tamamının yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlandığı belgelenmiştir. Bu sayede Banka'nın Kapsam 2 emisyonlarında %99 oranında azaltım sağlanarak, düşük karbonlu enerji kullanımına geçiş ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunulmuştur.

Özyeğin Üniversitesi - Çatı GES Uygulaması ile Yenilenebilir Enerji Üretimi

Özyeğin Üniversitesi Çekmeköy Kampüsü'nde, Yingli Solar Türkiye ve Cerean Enerji iş birliğiyle **378 kW kurulu güce sahip çatı tipi güneş enerjisi santrali** devreye alınmıştır. Toplam 1.512 adet güneş panelinden oluşan sistem, kampüs içerisindeki dört farklı bina çatısına entegre edilerek Türkiye'de bu ölçekteki öncü uygulamalardan biri olmuştur. Kurulan santral ile ilgili binaların **elektrik tüketiminin yaklaşık %25'i yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanmakta**; bu sayede karbon emisyonlarının azaltılması ve enerji maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlanmaktadır. Proje, akademi-sanayi iş birliğinin başarılı bir örneğini oluştururken, aynı zamanda öğrenciler, idari personel ve akademik kadro için temiz enerji uygulamalarına yönelik farkındalığın artırılmasına destek olmaktadır.

Fiba Yenilenebilir Enerji

İştirakimizin faaliyetleri
sayesinde 2025 yılı içinde

1.685.920^{MWh}

yenilenebilir enerji üretimi
gerçekleşmiştir.

2030'a kadar
yapacağı yeni yatırımlar ile

1.000^{MW}

yenilenebilir enerji kurulu
gücüne ulaşmayı
hedeflemektedir.

Bu sayede önlediği kümülatif
emisyon salımını

15 Milyon^{tCO₂e}

seviyesine çıkarmayı hedeflemektedir.

Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi

Fiba Grubu olarak, atık yönetimi ve döngüsel ekonomi yaklaşımımız kapsamında atık oluşumunu kaynağında önlemeyi, oluşan atık miktarını azaltmayı ve atıkları yeniden değerlendirerek ekonomiye kazandırmayı önceliklendiriyoruz. Bu doğrultuda, döngüsel ekonomi prensipleri çerçevesinde kaynak verimliliğini artıran, yeniden kullanım ve geri dönüşümünü destekleyen uygulamalar geliştiriyor; faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkileri bütüncül bir yaklaşımla yönetiyoruz.

Atık Yönetimi

Atık yönetimi kapsamında, atık oluşumunu kaynağında önleme ve oluşan atıkları en aza indirmeyi temel alan; mevzuata uyumlu, sistematik ve sürekli gelişime odaklanan bir yaklaşım benimsiyoruz. Süreçlerimizi, 8 iştirakimiz¹⁸ ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan temsilcilerin oluşturduğu **Atık Yönetimi Çalışma Grubu** aracılığıyla koordine ediyoruz. Bu doğrultuda Grup genelinde atık verilerini belirlenen metodoloji doğrultusunda topluyor, izliyor ve analiz ediyor; atık yönetimi altyapımızı güçlendirmeye ve süreçlerimizi daha etkin hale getirmeye yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

2025 yılında **toplam atık miktarımız 31.568 ton** olarak gerçekleşmiştir. Atıklarımızın %99'unu tehlikesiz atıklar oluştururken; **kâğıt, plastik, cam ve metal gibi geri dönüştürülebilir atıkların ayrıştırılması ve geri kazanımı kapsamında yıl içerisinde oluşan atıklarımızın %13'üne karşılık gelen 4.037 ton atığın geri dönüşümünü sağladık.**

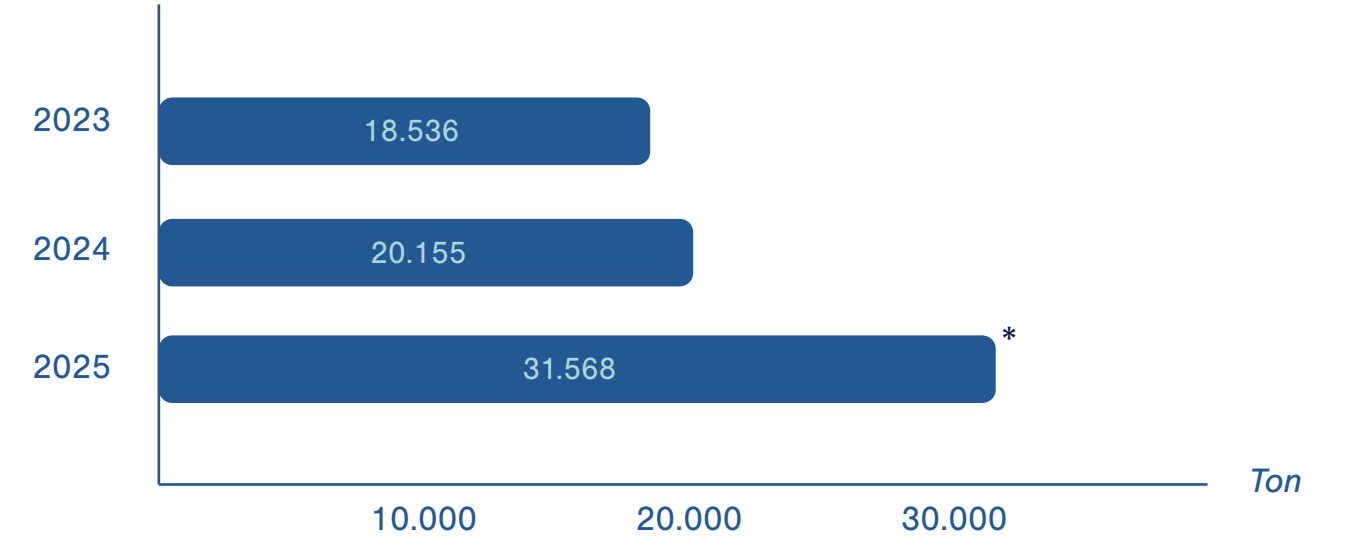
Atık yönetimi süreçlerimizde sıfır atık yaklaşımını temel alıyor; iştiraklerimizin faaliyet gösterdiği ofis ve AVM gibi yapılarda Sıfır Atık uygulamalarını sistematik bir şekilde hayata geçiriyor ve gerekli sertifikasyon süreçlerini tamamlıyoruz. Bu doğrultuda, operasyonundan sorumlu olduğumuz yurt içi yerleşkelerde atık ayrıştırma altyapıları, geçici depolama alanları ve geri dönüşüm süreçleri bütüncül bir yaklaşımla yönetiyor, çalışanların ve ziyaretçilerin katılımını artırmaya yönelik farkındalık çalışmaları yürütüyoruz.

Döngüsel Ekonomi Pratikleri

Fiba Grubu olarak, döngüsel ekonomi yaklaşımını iş modelimizin temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyor; kaynakların verimli kullanılması ve materyal döngüsünü mümkün olduğunca kapatmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu doğrultuda ürün ve hizmet süreçlerinde daha az kaynak tüketen, uzun ömürlü ve sürdürülebilir alternatiflerin tercih edilmesini teşvik ediyor; tedarik zincirimizde de çevresel etkisi düşük ürün ve hizmetlerin kullanımını artırmaya odaklanıyoruz.

Dijitalleşmeyi bu dönüşümün önemli bir destekleyicisi olarak konumlandırıyor; iş süreçlerimizde dijital çözümleri yaygınlaştırarak kâğıt tüketimini azaltıyor, operasyonel verimliliği artırıyor ve atık oluşumunu kaynağında önlemeye yönelik uygulamalar geliştiriyoruz. Bununla birlikte, yenilikçi iş birlikleri aracılığıyla ürünlerin yaşam döngüsünü uzatan, yeniden kullanım ve paylaşım modellerini destekleyen çözümleri hayata geçirerek döngüsel ekonomi dönüşümüne katkı sağlamaya devam ediyoruz.

Toplam Atık Miktarları (ton)



Atık Miktarları (ton)	2023	2024	2025
Toplam Atık Ağırlığı	18.536	20.155	31.568
Toplam Tehlikesiz Atık	18.512	20.035	31.484
Toplam Tehlikeli Atık	24	120	84
Toplam Geri Dönüştürülen Atık	558	1.705	4.037

*2025 yılında tehlikesiz atık miktarlarında gözlemlenen artış; Fiba Ticari Gayrimenkul iştirakimizin raporlama kapsamının genişlemesi, ölçüm metodolojisindeki iyileştirmeler ve operasyonel faaliyetlerdeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Metodolojik uyumsuzlukların tespiti ve doğrulama süreçleri sonucunda, ilgili dönemlere ait bazı veriler yeniden değerlendirilerek hesaplanmıştır.

2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait veriler dahil edilmemiştir.

Detaylı bilgi [Çevresel Performans Göstergeleri](#) bölümünde yer almaktadır.

¹⁸ 2025 yılında Atık Yönetimi Çalışma Grubu'na Fibabanka, Fiba Faktoring, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Özyeğin Üniversitesi dahil olmuştur.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Sistematik Atık Yönetimi ve Azaltım Uygulamaları

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, **“Azalt, Yeniden Kullan, Geri Dönüştür”** yaklaşımı doğrultusunda atık oluşumunu azaltmaya ve geri dönüşüm performansını geliştirmeye yönelik çalışmalarını sistematik olarak sürdürmektedir. Operasyonel süreçlerde tek kullanımlık ürünlerin azaltılması ve yeniden doldurulabilir alternatiflerin kullanımı gibi uygulamalarla kaynak verimliliği desteklenmektedir. Oluşan atıklar organik, ambalaj ve geri dönüştürülebilir kategorilerde ayrıştırılmakta; çalışan eğitimleri ve iş birlikleriyle süreç etkinliği güçlendirilmektedir. Atık yönetimi kapsamında geri kazanım ve döngüsel ekonomi uygulamaları (organik atıkların kompostlanması, tekstil ve ekipmanların yeniden değerlendirilmesi gibi) devam etmektedir. **Tüm bu çalışmaların odağında, kuver başına düşen atık miktarında yıllık %1 oranında azalma sağlanması hedefi yer almaktadır.**



Anchor - Geri Dönüşüme Yönelik Farkındalık Atölyeleri

Anchor, çevresel sorumluluğu yalnızca kendi operasyonlarıyla sınırlı tutmayıp bu yaklaşımı paydaşlarına ve topluma yaymayı önceliklendirmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılında Plaza Romania’da, ulusal “Săptămâna Verde (Yeşil Hafta)” girişimi kapsamında **çevre odaklı atölye çalışmaları** düzenlenmiştir.

Atölyelerde; kâğıt, karton, plastik, cam, elektronik atık, tekstil ve kompost gibi farklı geri dönüştürülebilir malzeme türleri ele alınmış; uygulamalı deneyler ve etkileşimli oturumlar aracılığıyla doğru geri dönüşüm uygulamalarının çevresel etkileri katılımcılarla paylaşılmıştır. Etkinliklere **120’nin üzerinde lise öğrencisi ve öğretmen** katılım sağlamış; katılımcıların atık yönetimi, geri dönüşüm süreçleri ve çevresel sorumluluk konularındaki farkındalıklarının artırılmasına katkı sunulmuştur.

Fiba Perakende - Mağaza Operasyonlarında Atık Azaltım ve Yeniden Kullanım

Fiba Perakende, **kullanılabilir durumdaki ürünlerin bağışlanması** yoluyla envanter atıklarını minimize etmekte; mağaza içi ve lojistik süreçlerde **yeniden kullanılabilir karton kutular** ve **geri dönüştürülebilir müşteri poşetleri** tercih etmektedir. İstanbul içi mağazalar arası taşımacılıkta uzun ömürlü, **dayanıklı plastik kasalar** kullanılmakta, İstanbul dışındaki operasyonlarda **karton kutuların çoklu kullanımına** odaklanılmaktadır. Ayrıca, başta Marks & Spencer olmak üzere markalar özelinde **sürdürülebilir ambalaj uygulamaları** yaygınlaştırılmakta; örneğin tekstil ürünlerinde plastik ambalaj kullanımının kaldırılmasıyla çarşaf ve pikelerde poşetsiz sevkiyat gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, GAP, lululemon ve Forever 21 gibi markalarda **ahşap askı** kullanımıyla plastik tüketimi azaltılmaktadır.

Utkan Gülaçtı
Swissôtel The Bosphorus,
İstanbul
Genel Müdürü



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu’nun sürdürülebilirlik yolculuğunu; çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarını stratejik bir bakış açısıyla ele alan, farklı sektörlere yayılan yapısını ortak hedefler etrafında buluşturan güçlü ve gelişen bir dönüşüm olarak değerlendiriyoruz.

Grubun sürdürülebilirlik yönetim yapısı, çalışma grupları ve paydaşlar arası bilgi paylaşımını destekleyen yaklaşımı; Swissôtel The Bosphorus, İstanbul’da süreçlerimizi daha sistematik yönetmemize, kaynak verimliliği, atık yönetimi, sorumlu tüketim ve döngüsel ekonomi uygulamalarını daha bütüncül bir çerçevede ele almamıza katkı sağladı.

Accor Grubu’nun yüksek sürdürülebilirlik standartları doğrultusunda; enerji ve su verimliliği, atıkların kaynağında ayrıştırılması, gıda israfının azaltılması, sürdürülebilir tedarik anlayışı ve çalışan farkındalığının artırılması gibi alanlarda somut uygulamalar yürütüyoruz. Önümüzdeki dönemde Fiba Grubu’nun veri odaklı çevresel performans takibi, döngüsel ekonomi uygulamalarının grup genelinde yaygınlaştırılması, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik kriterlerinin güçlendirilmesi ve ortak etki yaratacak iş birliklerine odaklanmasının önemli değer yaratacağına inanıyoruz.



İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Baz Yılı	Birim	Hedef
Fibabanka	2024	Yıl, şube sayısı	2028 yılına kadar Bankanın tüm şubelerine Sıfır Atık Sistemi'nin entegre edilmesi
Fiba Yenilenebilir Enerji	2020	kg/ MWh	Birim ürün başına atık miktarının 2030'a kadar %89 ve 2040'a kadar %90 oranında azaltılması
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	2025	kg	Kuver başına düşen toplam atık miktarının %1 oranında azaltılması
	2025	kg	Toplam gıda atığı miktarının %7 oranında azaltılması

Fibabanka - Atık Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Sıfır Atık Uygulamaları

Dijitalleşme stratejisi kapsamında evrak ve yazıcı çıktılarının azaltılmasını hedefleyen Fibabanka, operasyonel süreçlerini büyük ölçüde dijital platformlar ve elektronik sistemler üzerinden yürütmektedir. Bilgilendirme, onay süreçleri ve iç iletişim uygulamaları dijital ortama taşınarak kâğıt kullanımının yalnızca zorunlu durumlarla sınırlandırılması sağlanmakta, bu sayede çevresel etki azaltılmaktadır.

Genel Müdürlük binasında Sıfır Atık Belgesi'ne sahip olan Fibabanka, atık yönetimi kapsamında geri dönüştürülebilir kâğıt, plastik, metal ve cam atıklarını ilgili belediyeler veya lisanslı firmalar aracılığıyla geri dönüşüm süreçlerine kazandırmaktadır. 2028 yılına kadar, Banka'nın **tüm şubeleri için Sıfır Atık Sertifikası'nın alınmış olması** hedeflenmektedir.

Fibasigorta - Yenilenmiş Ürünler için Sürdürülebilir Sigorta Çözümleri

Fibasigorta, sürdürülebilir tüketimi desteklemek ve döngüsel ekonomiye katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği iş birlikleri kapsamında **yenilenmiş teknolojik ürünlere yönelik sigorta çözümleri** geliştirmiştir. Bu kapsamda, yenilenmiş cihazların sigorta kapsamına alınmasıyla kullanıcıların bu ürünleri güvenle tercih etmeleri teşvik edilmektedir.

Geliştirilen sigorta çözümleri; ekran kırılması, sıvı teması ve hırsızlık gibi risklere karşı koruma sağlarken, onarım sürecinde sunulan ikame cihaz desteği ile kullanıcı deneyimini kesintisiz hale getirmektedir. Bu iş birlikleri sayesinde yenilenmiş cihazların **kullanım ömrü uzatılmakta, elektronik atık oluşumu ve karbon ayak izi azaltılmakta**; aynı zamanda daha erişilebilir ve sürdürülebilir ürünlerin tercih edilmesi desteklenmektedir.

Fiba Ticari Gayrimenkul - Atık Yaklaşımı ve Topluma Açık Atık Toplama Merkezi

Fiba Ticari Gayrimenkul bünyesindeki tüm varlıklarda atıklar **kâğıt, cam, metal, plastik, pil, e-atık ve tekstil** olmak üzere 7 ayrı kategoride kaynağında ayrıştırılmaktadır.

Gebze Center ve İnegöl Alışveriş Merkezi Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından lisanslanan yetkili Atık Toplama Merkezi ilan edilmiştir. Yalnızca AVM operasyonlarına değil, çevre sakinlerine de hizmet veren toplum odaklı bir altyapı işlevi görmektedir. İnegöl AVM'de her gün yaklaşık 700 kg atık toplanmakta; toplanan bu atıklar geri dönüşüme kazandırılarak hem doğal kaynakların korunmasına hem de bölgesel atık yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesine katkı sağlanmaktadır.

Su Güvenliği

Fiba Grubu olarak, iklim değişikliği ve artan su stresiyle birlikte su kaynakları üzerindeki baskının arttığının bilinciyle su güvenliğini sürdürülebilirlik konularımız arasında değerlendiriyoruz. Suya erişimin sürekliliğini ve su kaynaklarının korunmasını gözeten yaklaşımımız doğrultusunda çalışmalarımızı, 6 iştirakimiz¹⁹ ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan temsilcilerin yer aldığı **Su Yönetimi Çalışma Grubu** koordinasyonunda yönetiyoruz. Bu kapsamda Grup genelinde süreçlerimizi veri temelli ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alıyor; su tüketiminin izlenmesi, verimliliğin artırılması ve suya bağlı risklerin proaktif şekilde yönetilmesine odaklanıyoruz. Uzman paydaşların katılımıyla Su Yönetimi Çalışma Grubu oturumlarında su verimliliği, kaynakların etkin kullanımı ve kurumsal su ayak izi yönetimi gibi başlıklara odaklanıyor; iyi uygulamalar ve güncel yaklaşımları paylaşıyoruz. Grup genelinde yürütülen çalışmalarla su kaynaklarının sorumlu kullanımının teşvik edilmesi ve uygulamaların ulusal mevzuat ile uluslararası iyi uygulamalarla uyumlu şekilde geliştirilmesini hedefliyoruz.

2025 yılında da operasyonlarımızda su tüketimini düzenli olarak izlemeye; azaltım, yeniden kullanım ve geri kazanım odaklı projeler geliştirmeye devam ettik. Bu doğrultuda **2025 yılı itibarıyla toplam su çekimimiz 1.173.166 m³ olarak gerçekleşmiştir. Çekilen bu suyun 1.154.596 m³ ü ilgili yasa ve mevzuatlara uygun bir şekilde deşarj edilmiş olup bu doğrultuda yıl içerisindeki su tüketimimiz 18.570 m³ olarak gerçekleşmiştir.**

Su Değerleri (m ³)	2023	2024	2025
Toplam Su Çekimi	6.022.740	6.176.164	1.173.166
Atık Su Deşarjı	3.938.614	3.928.331	1.154.596
Su Tüketimi	2.084.126	2.247.833	18.570

2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait veriler dahil edilmemiştir. Bu durum, bir önceki raporlama dönemine kıyasla toplam su değerlerinde gözlemlenen düşüşün başlıca nedenidir. Metodolojik uyumsuzlukların tespiti ve doğrulama süreçleri sonucunda, ilgili dönemlere ait bazı veriler yeniden değerlendirilerek hesaplanmıştır. Detaylı bilgi [Çevresel Performans Göstergeleri](#) bölümünde yer almaktadır.

¹⁹ 2025 yılında Su Yönetimi Çalışma Grubu'na Anchor Group, Fibabanka, Fiba Portföy, Fiba Ticari Gayrimenkul, Gelecek Varlık Yönetimi, StarMall ve Özyeğin Üniversitesi iştiraklerimiz dahil olmuştur.

Su Stresi Analizi

Su tüketimi konusunu, Fiba operasyonları sonucu dış dünyaya materyal etkisi görece az olmasına rağmen, Türkiye'nin su stresi içindeki ülkeler arasında yer almasından dolayı, çevresel bir risk unsuru olarak çalışmalarımızda gözetiyoruz.

Su stresi, havza bazında toplam yıllık su çekiminin toplam yenilenebilir su arzına oranı olan Mevcut Su Stresi Düzeyi (Baseline Water Stress - BWS) üzerinden değerlendirilmektedir. Bu oran, tarımsal, endüstriyel ve kentsel su kullanımlarını kapsamakta olup ilgili havzadaki toplam su talebinin mevcut yenilenebilir su kaynakları üzerindeki baskısını ortaya koymaktadır. %80 ve üzeri BWS değerleri “aşırı yüksek su stresi” kategorisi olarak tanımlanmakta ve mevcut yenilenebilir su kaynaklarının büyük bölümünün tüketildiğini göstermektedir.

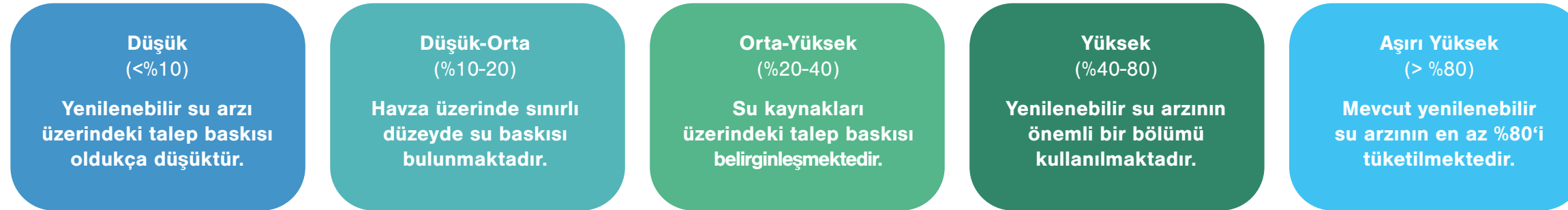
2025 yılında, Türkiye'deki ve yurt dışındaki operasyonlarımızı kapsayan toplam 254 lokasyonumuzu, World Resources Institute (WRI) Aqueduct Water Risk Atlası kullanarak analiz ettik. Analiz sonuçlarına göre **lokasyonlarımızın %49'u aşırı yüksek, %32'si ise yüksek su stresi** kategorisinde yer almaktadır. Bu sonuçlar, operasyonel varlıklarımızın önemli bir bölümünün yüksek su talebi baskısı altında bulunan havzalarda konumlandığını ortaya koymaktadır.

Mevcut durum analizine ek olarak, 2030 ve 2050 yıllarına yönelik su stresi projeksiyonlarını da değerlendirdik. Analizlerde, politika ve operasyonel yapılarda önemli bir değişiklik olmadığı ve mevcut eğilimlerin devam ettiği “Mevcut Eğilimlerin Devamı” (Business as Usual - BAU) senaryosunu esas aldık. Sonuçlar, su stresi seviyelerindeki artış eğiliminin orta ve uzun vadede devam edeceğine işaret ederken, **2050 yılı itibarıyla lokasyonlarımızın yaklaşık %74'ünün aşırı yüksek su stresi kategorisinde yer alacağını ortaya koymaktadır.**

Bu kapsamda su stresi riski, operasyonel süreklilik ve uzun vadeli dayanıklılık perspektifinden düzenli olarak izlenmekte; farklı su stresi seviyelerinde yer alan lokasyonlar sistematik olarak takip edilmektedir. Su verimliliği, su kullanımının optimize edilmesi ve su geri kazanımına yönelik uygulamalar doğrultusunda risk azaltımına katkı sağlayacak aksiyon alanları değerlendirilmektedir.

Fiba Grubu'nun Mevcut 254 Lokasyonunda Su Stresi Risk Dağılımı

	2025		2030 (Projeksiyon)		2050 (Projeksiyon)	
Su Stresi Düzeyi	Lokasyon Adedi	Toplam İçinde Oranı (%)	Lokasyon Adedi	Toplam İçinde Oranı (%)	Lokasyon Adedi	Toplam İçinde Oranı (%)
Düşük (<%10)	30	%12	30	%12	29	%12
Düşük-Orta (%10-20)	8	%3	7	%3	3	%1
Orta-Yüksek (%20-40)	10	%4	6	%2	9	%4
Yüksek (%40-80)	82	%32	86	%34	25	%10
Aşırı Yüksek (>%80)	124	%49	125	%49	188	%74



Fiba Ticari Gayrimenkul - AVM'lerde Su Verimliliği Uygulamaları

Fiba Ticari Gayrimenkul, ziyaretçi yoğunluğunun yüksek olduğu alanlarda kullanım başına su tüketimini azaltmak amacıyla **düşük akışlı perlatörlü bataryalar** kurmuş; peyzaj alanlarında ise dış mekân su tüketimini minimize etmek için **damla sulama sistemlerini** devreye almıştır. Ayrıca operasyonel önlemleri davranışsal dönüşümle yaygınlaştırmak amacıyla kiracı ve ziyaretçilere yönelik farkındalık programları uygulamaktadır.

Su yönetiminin bir sonraki aşamasında **yağmur suyu depolama ve yeniden kullanım sistemlerinin** hayata geçirilmesi planlanmakta; bu sistemler aracılığıyla şebeke suyuna olan bağımlılığın azaltılması ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir.

Tüm bu süreçleri uluslararası standartlarla tescillemek amacıyla Su Verimliliği Yönetmeliği kapsamında **Mavi Su Belgesi ve ISO 46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi Sertifikası'na** ilişkin çalışmalar başlatılmış olup, önümüzdeki dönemlerde belgelendirme süreçlerinin tamamlanması hedeflenmektedir.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul- “Skip the Cleaning” Programı ile Su Tasarrufu

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, Accor tarafından geliştirilen **“Skip the Cleaning”** programını uygulayarak oda temizliği ve çamaşır yıkama süreçlerinden kaynaklanan su tüketimini azaltmayı hedeflemektedir. Program kapsamında, Accor üyeliği bulunan misafirlerin tercihine bağlı olarak iki gün süreyle oda temizliği ile havlu ve çarşaf değişimi gerçekleştirilmemekte; yalnızca temel atık toplama hizmeti sunulmaktadır. Bu uygulama sayesinde temizlik ve çamaşır yıkama sıklığı azaltılarak su ve enerji tüketiminin düşürülmesi ile kaynak verimliliğinin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Su verimliliğini sistematik bir yaklaşımla yönetmek ve standardize etmek amacıyla Su Verimliliği Yönetmeliği kapsamında **Mavi Su Belgesi ve ISO 46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi Sertifikası'na** yönelik hazırlıklar başlatılmış olup, bu standartların operasyonel süreçlere dahil edilmesi hedeflenmektedir.

Özyeğin Üniversitesi - Su Yılı

Özyeğin Üniversitesi, **2025-2026 akademik yılını “Su Yılı” ilan ederek** su verimliliği odağında kapsamlı çalışmalar yürütmüştür. Bu doğrultuda Türkiye’de ISO46001 Su Verimliliği Yönetim Sistemi sertifikası ve Su Verimliliği Yönetmeliği kapsamında **Mavi Su Belgesi alan ilk üniversite** olmuştur. Bu kapsamda su verimliliğine yönelik eğitimler ve farkındalık etkinlikleri düzenlenmiştir. Ayrıca, HSE Community iş birliğiyle gerçekleştirilen faaliyetler kapsamında, tuvalet ve ortak kullanım alanlarında yer alan aynalara konumlandırılan bilgilendirici görsel materyaller başta olmak üzere çeşitli farkındalık uygulamaları hayata geçirilmiş; bu çalışmalar aracılığıyla su tasarrufu konusunda davranış değişikliği teşvik edilerek su kaynaklarının etkin kullanımına yönelik paydaş bilincinin artırılmasına katkı sağlanmıştır.

Ayrıca “Su Yılı” kapsamında, **Duyarlı ÖzÜ Gönüllülük Programı koordinasyonunda** ve ilgili paydaşların iş birliğiyle İSKİ - Ömerli İçme Suyu Arıtma Tesisi’ne teknik gezi düzenlenmiştir. Proje ile öğrencilerin suyun kaynağından kullanım noktasına kadar olan süreci yerinde gözlemlemeleri sağlanarak su yönetimi, su stresi ve sürdürülebilir su kullanımı konularında farkındalıklarının artırılması hedeflenmiştir. Program kapsamında gerçekleştirilen teknik bilgilendirme ve saha ziyareti interaktif etkinliklerle desteklenmiş; 17 öğrencinin katılımıyla teorik ve uygulamalı öğrenme deneyimi sağlanmıştır.



İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Baz Yılı	Birim	Hedef
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	2025	Litre / Dolu Oda Sayısı	Dolu oda başına düşen ortalama su tüketiminin %2 oranında azaltılması
	2025	-	2026 yıl sonunda Mavi Su Verimliliği belgesinin alınması

Biyoçeşitlilik



Fiba Yenilenebilir Enerji'nin İstanbul Çatalca'daki Tayakadın Rüzgar Enerjisi Santrali'nde gözlemlenen bir İbibik (*Upupa epops*)

Fiba Grubu olarak, faaliyetlerimizin doğa üzerindeki etkilerini azaltmayı ve biyoçeşitliliğin korunmasına katkı sağlamayı önemsiyoruz. Doğal yaşamın korunmasını uzun vadeli bir sorumluluk olarak ele alıyor; ekosistemlerin dengesini gözeterek yaklaşımımızla, gelecek nesillere sağlıklı, dirençli ve yaşanabilir bir çevre bırakmak için çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

Grup genelinde biyoçeşitlilik çalışmalarımızı, 7 iştirakimiz ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan²⁰ temsilcilerin yer aldığı **Biyoçeşitlilik Çalışma Grubu** aracılığıyla koordine ediyoruz. Yaban hayatı koruma uzmanları, çevre mühendisleri ve teknik ekiplerin

katkılarıyla çalışan bu yapı kapsamında, biyoçeşitlilik açısından kritik faaliyet alanlarına odaklanılmaktadır. Çalışma Grubu bünyesinde ekosistemlerin korunması, tür çeşitliliğinin izlenmesi ve doğa temelli çözümler gibi başlıklarda uzman paydaşların katkısıyla bilgi paylaşım oturumları gerçekleştirilmiş; bu kapsamda çeşitli paydaşlar ağırlanmıştır. Ayrıca Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimizden Yaban Hayatı Şefi tarafından Çalışma Grubu'na yönelik **“Biyoçeşitlilik 101”** eğitimi verilmiştir. Bu oturumlar aracılığıyla Grup genelinde çevresel konularda farkındalığın artırılması, güncel yaklaşımların paylaşılması ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.

Geliştirdiğimiz **Biyoçeşitlilik Etki İzleme Çerçevesi** ile doğal ekosistemler üzerindeki etkilerimizi daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi hedefliyor; teknik kapasitemizi zaman içinde güçlendirerek ekosistemlerin sürekliliğini destekleyen uygulamaları geliştirmeye devam ediyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda doğal kaynakların verimli ve dengeli kullanımını teşvik ederken, farkındalık çalışmaları ve stratejik iş birlikleri aracılığıyla sivil toplum ve akademi ile birlikte öğrenme ve gelişim alanlarımızı genişletiyoruz.

Emrah Çoban
KuzeyDoğa Derneği
Bilim Koordinatörü



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu ile KuzeyDoğa Derneği'nin yolları, Nexent Bank N.V.'de görev yapan ve derneğimizin kuruluşundan bu yana gönüllü temsilcilerimizden olan Seha İşmen Özgür aracılığıyla kesişti. Bu tanışmanın ardından ekiplerimiz bir araya gelerek olası iş birliği alanlarını değerlendirdi ve Fiba ekibi KuzeyDoğa'nın sahadaki çalışmalarını yerinde görmek üzere Kars, Iğdır ve Ardahan'da yürüttüğümüz projeleri ziyaret etti. Aras Kuş Araştırma ve Eğitim Merkezi başta olmak üzere farklı araştırma alanlarında gerçekleştirilen bu ziyaretler, doğa koruma çalışmalarının sahadaki gerçek ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağladı.

Doğa koruma çalışmaları, bilimsel bilgi, saha deneyimi ve uzun vadeli kaynakların bir araya gelmesini gerektirir. Bu nedenle özel sektör ile sivil toplum kuruluşları arasında kurulan iş birlikleri, biyoçeşitliliğin korunması ve iklim değişikliğine uyum açısından kritik öneme sahiptir. Sivil toplum sahadaki sorunları ve çözüm yollarını bilimsel verilerle ortaya koyarken, kurumlar sağladıkları kaynak, teknoloji ve kurumsal kapasiteyle bu çözümlerin daha geniş ölçekte uygulanmasını mümkün kılar.

Fiba Grubu'nun sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla ele alması ve yenilenebilir enerji yatırımlarını çevresel risklerle birlikte değerlendirmesi, doğa koruma açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır. Özellikle sulak alanların korunması, su kaynaklarının uzun vadeli izlenmesi, habitat restorasyonu ve yenilenebilir enerji yatırımlarının yaban hayatı üzerindeki etkilerinin bilimsel olarak takip edilmesi gibi alanlar, hem iklim kriziyle mücadeleye hem de biyoçeşitliliğin korunmasına somut ve ölçülebilir katkı sağlayacaktır.

²⁰ Fibabanka, Fiba Faktoring, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Özyeğin Üniversitesi dahil olmuştur.



Fiba Grubu Sürdürülebilirlik Temsilcilerinin KuzeyDoğa Derneği'ne ait Aras Kuş Araştırma ve Eğitim Merkezi Ziyareti

KuzeyDoğa ile Doğanın İzinde: Biyoçeşitliliğin Kalbine Yolculuk

4-5 Ekim Dünya Kuş Gözlem Günü'nü kapsayan dönemde, sürdürülebilirliğin doğayla doğrudan temas eden boyutunu güçlendirmek ve biyoçeşitlilik konusundaki kurumsal farkındalığı artırmak amacıyla Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ne saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. KuzeyDoğa Derneği iş birliğiyle yürütülen program kapsamında, Fiba Grubu sürdürülebilirlik temsilcileri; **bozayı, kurt, vaşak ve kuş türlerinin korunmasına yönelik** bilimsel araştırma ve izleme çalışmalarını yerinde incelemiştir. Programa Holding, 1 sosyal yatırım kurumumuz ve 5 iştirakten toplam 15 katılımcı eşlik etmiştir.

Kars, Iğdır ve Ardahan illerini kapsayan saha programı boyunca; **Kuyucuk Gölü'ndeki ekosistem restorasyonu, Aras Nehri havzasında yürütülen kuş halkalama**

faaliyetleri, Türkiye'nin ilk yaban hayatı koridoru uygulamaları ve Sarıkamış bölgesinin sarıçam orman ekosistemi gibi kritik doğal alanlar ziyaret edilmiştir. Bu ziyaretler aracılığıyla, **habitat kaybı, iklim değişikliği ve insan-doğa etkileşiminin ekosistemler üzerindeki etkileri** bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen saha ziyareti, yalnızca bir gözlem faaliyeti olmanın ötesinde, Grubun biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik stratejik yaklaşımını destekleyen bir öğrenme ve etkileşim platformu niteliği taşımaktadır. Elde edilen içgörüler doğrultusunda, doğa temelli çözümlerin geliştirilmesi ve karar alma süreçlerine entegre edilmesi yönünde çalışmaların güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Fiba Yenilenebilir Enerji - Enerji Sektöründe Öncü Biyoçeşitlilik Çalışmaları

Fiba Yenilenebilir Enerji, tüm projelerinde doğal ekosistemlerin korunmasını önceliklendirerek biyoçeşitlilik yönetimini iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almaktadır. Şirket, azaltım hiyerarşisi yaklaşımı doğrultusunda proje sahalarında ve çevresindeki ekosistemlerde oluşabilecek ekolojik etkileri önlemeye ve azaltmaya odaklanırken, gerekli durumlarda rehabilitasyon ve telafi edici uygulamaları da devreye almaktadır. Yenilenebilir enerji sahalarında yürütülen düzenli izleme ve saha çalışmaları kapsamında flora ve fauna üzerindeki etkiler takip edilmekte, elde edilen bulgular doğrultusunda koruma uygulamaları geliştirilmektedir. Bu çalışmalar çerçevesinde tespit edilen **endemik bitki türleri uygun habitatlara taşınmakta ve nakil sonrası adaptasyon süreçleri izlenerek** hassas türlerin korunmasına katkı sağlanmaktadır.

Fiba Yenilenebilir Enerji, göçmen türlerin korunmasına odaklanan, saha uygulamalarıyla desteklenen ve teknoloji ile veri temelli yöntemlerle güçlendirilen çalışmalarla da etki alanını genişletmektedir. Bu kapsamda iştirakimiz, **Doğa Araştırmaları Derneği (DAD) iş birliğiyle yürüttüğü Bozkır Kartalı İzleme Projesi “Gezgin'in Yolculuğu”** projesini 2025 yılında da sürdürmüştür. Proje kapsamında, türün izlenmesine yönelik verici temin edilerek “Gezgin” adı verilen kartal üzerinden veri toplanması desteklenmiştir. Elde edilen veriler, Bozkır Kartalı'nın göç yolları ve popülasyonları hakkında önemli bilimsel bulgular ortaya koymuştur.

Fiba Yenilenebilir Enerji, Dünya Çevre Günü kapsamında İzmir Urla ve İstanbul Bolluca Koruncukköy'de kız çocuklarına yönelik **“Bitki Körlüğü” eğitimlerine** 2025 yılında da devam etmiş; yaban hayatı uzmanları eşliğinde yürütülen programla 46 kız çocuğunun doğa farkındalığı ve çevresel bilinci güçlendirilmiştir.

İştirak Hedeflerimiz

İştirak	Baz Yılı	Birim	Hedef
Fiba Yenilenebilir Enerji	2022	Kişi * Saat	Biyoçeşitlilik alanında çalışanlara verilen eğitim saatinin artırılması
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	2025	-	Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan gelen rapor sonucuna bağlı olarak ağaçlandırma ve orman gençleştirme çalışması yapılması



Çalışmaya Değer

Çalışmaya Değer

İnsan kaynağımızın Grubumuzun sürdürülebilir başarısındaki belirleyici rolüne inanıyor; "Çalışmaya Değer" yaklaşımını tüm İnsan Kaynakları stratejimizin merkezine alıyoruz. Çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini gözетerek, onları geleceğe taşıyacak uygulamaları ve gelişim fırsatlarını hayata geçirmeyi önceliğimiz olarak benimsiyoruz.

Türkiye ve yurt dışında toplam 8.619 çalışanımızla ortak değerler etrafında bir araya geliyor; her Fibalının kendini değerli, eşit ve ait hissedeceği kapsayıcı bir iş ortamı yaratmak için çalışıyoruz.



Fiba WAY "Ideathon"

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Fiba Grubu'nda insan kaynakları yaklaşımımızı **"organizasyonel gelişim", "liderlik ve gelişim", "kültür ve çalışan deneyimi" ve "veri analitiği ve dijital dönüşüm"** olmak üzere dört temel stratejik eksen üzerinden yürütüyoruz. Bu önceliklere bağlı olarak hayata geçirdiğimiz somut adımlar ve arkasındaki nitelikli insan gücümüzle, her Fibalının sahip olduğu potansiyeli en etkin ve değerli şekilde kullanabileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.

Yönetişim Yapımız

İnsan kaynakları yönetimimizi, çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini Grubumuzun stratejik öncelikleri ve gelecek vizyonu ile bütünleştiren, modern ve dinamik bir organizasyon yapısıyla sürdürüyoruz. Bu yapı içerisinde iştiraklerimizin insan kaynakları fonksiyonları kendi üst yönetimlerine doğrudan raporlama yaparken Fiba Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü Grup genelinde belirlenen **ortak stratejinin iştiraklerle uyumlu ve eş güdümlü biçimde hayata geçirilmesini** sağlamaktadır. Çatı politika ve uygulamaların geliştirilmesi ve tüm Gruba yaygınlaştırılması süreci Direktörlük tarafından, Fiba Grubu İcra Kurulu ve Yönetim Ekibi ile birlikte şekillendirilmektedir.

Fiba Farkında İşveren Markamız

Fiba Farkında işveren markamız kapsamında, **mevcut ve potansiyel çalışanlarımıza değer katan, kapsayıcı ve sürdürülebilir deneyimler** sunmaya odaklanıyoruz. Hayata geçirdiğimiz uygulamalarla temas ettiğimiz tüm paydaşlarımıza “Fiba Farkında” yaklaşımımızı somut deneyimlerle yansıtıyor; her Fibalının günlük iş yaşamında hissettiği gerçek bir aidiyet duygusuna dönüşmesini önemsiyoruz.

Fiba Grubu İnsan Kaynakları Stratejimiz



Organizasyonel Gelişim

İş gücü planlaması, yetenek yönetimi ve organizasyonel süreçleri güçlendiren altyapı ve araçlarla iştiraklerimizin stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemek.



Liderlik ve Gelişim

Çalışanlarımızın geleceğin yetkinliklere uyumunu destekleyecek liderlik ve gelişim programları geliştirmek. Sürekli gelişimi teşvik ederek öğrenme kültürünü güçlendirmek.



Kültür ve Çalışan Deneyimi

Çalışan bağlılığını güçlendiren uygulamaları hayata geçirmek. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyerek Grup kültürünü güçlendirmek.



Veri Analitiği ve Dijital Dönüşüm

Teknolojik altyapıyı güçlendirerek insan kaynakları süreçlerini dijitalleştirmek. Veri analitiğiyle daha etkin karar alma mekanizmaları oluşturmak.





Fiba Farkında Aktivasyon Ekipleri Yıl Sonu Değerlendirme Toplantısı

“Fiba Farkında” Aktivasyon Çalışmalarımız

2023 yılında Fiba Farkında çatısı altında kurulan ve gönüllü Fibalılardan oluşan aktivasyon ekiplerimiz, çevik çalışma anlayışıyla stratejik hedeflerimizi destekleyen ve Grup genelinde güçlü bir sinerji yaratan çalışmalara katkı sağlamaktadır. **Farklı departman ve uzmanlıklardan gelen** tamamı gönüllü Fibalılardan oluşan aktivasyon ekiplerimiz ile "Fiba Farkında" vizyonunu her yıl bir adım daha ileriye taşımaya devam ediyoruz. **Yetenek Kazanımı, Kariyer, Gelişim ve Çalışma Ortamı alanlarına odaklanan dört ayrı aktivasyon ekibiyle hem mevcut hem de potansiyel Fibalılara yönelik çok sayıda proje geliştiriyoruz.**

2025 yılında, 8 farklı iştirakten 27 gönüllü çalışanın katılımıyla çalışmalarını yürüten aktivasyon ekipleri, 6 lider sponsorluğunda faaliyetlerini sürdürmüştür. **“Yaşamlara saygı”, “gerçekçi iş birlikleri”, “bireysel etki fırsatları” ve “girişimcilik ruhu”** ilkelerini rehber alarak faaliyetlerine devam eden aktivasyon ekipleri, Yetenek Kazanımı, Kariyer, Gelişim ve Çalışma Ortamı odak alanlarında yeni deneyim ve ürünlerin tasarlanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Aktivasyon ekiplerinde yer alan katılımcılar; Grup genelinde yeni iş birlikleri geliştirmekte, çevik çalışma yöntemlerini uygulamalı olarak deneyimlemekte, farklı iştiraklerden çalışma arkadaşlarıyla güçlü bağlar kurmakta ve çok yönlü gelişim fırsatları aracılığıyla işveren markasının değerlerini doğrudan deneyimlemektedir.

Aktivasyon Ekiplerimiz

Yetenek Kazanımı
Öğrenci Etkileşimi
Profesyonel Etkileşimi

Gelişim
Çalışan Gelişimi
Aday ve Paydaş
Gelişimi

Kariyer
Yeni Başlayan Deneyimi
Kariyer Planlaması
Tanıma & Takdir

Çalışma Ortamı
Kurumsal Zindelik
Çalışanla İletişim
Çalışanlararası İletişim
Sosyal Etki

**Yeşim Bulum
Aydınöğlu**
Fiba Perakende
Uluslararası
İş Geliştirme ve
Yatırımlar Direktörü



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu “Fiba Farkında” işveren markası altında, Holding insan kaynakları departmanımızın liderliğinde, farklı şirketlerimizden gelen temsilcilerin katılımıyla kurulan aktivasyon ekipleri yıl içinde farklı alanlarda çok sayıda yeni proje üretmektedir. Çevik çalışma metodolojisini kullanan ve gönüllük esasıyla çalışan bu ekipler, Fiba çalışanlarının çalışma hayatları ve kariyer yolculuklarıyla ilgili ihtiyaçları ve Grubumuza yeni yetenekler kazandırma hedeflerimizi gözetten projeleri, Grup ölçeğinde hayata geçirme fırsatı bulabilmektedir.

Çalışan ihtiyaçları ve taleplerinden yola çıkan, direkt çalışanlar tarafından geliştirilen, çok hızlı sürede hayata geçirilen fikirler ve bunların yarattıkları somut çıktı ve sonuçların inisiyatif alma dürtüsünü güçlendirip, Grup içi girişimcilik ruhunu beslediğini, kurum kültürümüzü zenginleştirdiğini ve yarattıkları fayda itibarıyla çalışanlar için çok değerli olduğunu düşünüyorum. Ayrıca bu çalışmalar proje katılımcıları açısından da çok önemli bir gelişim olanağı ve bireysel etki yaratma fırsatı yaratmaktadır.

Şu ana kadar özellikle Türkiye'deki iştiraklerimize yoğunlaşan bu çalışmaların, önümüzdeki dönemde farklı ülkelerdeki iştiraklerimizi de kapsayacak şekilde farklı ülke ve kültürlerden çalışanlarımızı daha sık bir araya getirerek iletişimi ve etkileşimi arttıracaklarını ve ortak kültürümüzü daha da zenginleştirip pekiştireceğini düşünüyorum.

Yetenek Yönetimi ve Gelişimi

Fiba Grubu olarak insan kaynağına yaptığımız yatırımı, sürdürülebilir büyümemizin en kritik unsuru olarak görüyoruz. Yetenek kazanımından gelişime, performans yönetiminden kariyer planlamasına uzanan bütüncül bir yaklaşımla; çalışanlarımızın potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koyabilecekleri bir ekosistem inşa ediyoruz.

Doğru yeteneği bünyemize kazandırmak, bu yetenekleri sürekli geliştirmek ve her Fibalının katkısını anlamlı kılan bir çalışma ortamı oluşturmak; Grubumuzun uzun vadeli başarısını ve rekabet gücünü belirleyen en temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Grubumuzun farklı sektör ve coğrafyalardaki varlığını güçlendiren bu ekosistemi, her raporlama döneminde daha olgun ve ölçülebilir bir yapıya taşımayı sürdürüyoruz.

Yetenek Kazanımı

Sürdürülebilir büyümemizin temelinde güçlü bir yetenek ekosisteminin yer aldığına inanıyoruz. Grup ve iştiraklerimiz genelinde hem bugünün hem de geleceğin gereksinimlerini karşılayabilecek yetenekleri bünyemize kazandırmaya yönelik çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz. Tüm süreçlerimizi **etik ilkelere bağlılık, fırsat eşitliği ile yetkinlik ve beceri bazlı değerlendirme** esaslarıyla yürütüyoruz. Her adaya adil ve objektif bir değerlendirme deneyimi sunabilmek için rol-profil analizlerini gerçekleştiriyor; ölçülebilir kriterleri süreçlerimizin odağına yerleştiriyoruz. Geleceğin liderlerini bugünden belirlemeyi, gelişim yolculuklarını desteklemeyi ve potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koyabilecekleri ilham verici bir çalışma ortamı sunmayı amaçlıyoruz. 2025 yılında Grubumuza katılan **3.122 yeni çalışanın %54'ü 30 yaş altı gençlerden oluşmuştur**. Fiba Farkında çatısı altında FiTalent aktivasyon ekibimizin öncülüğünde genç profesyonellerle doğrudan temas kurarak marka bilinirliğimizi güçlendiriyor; yenilikçi ve etkileri ölçülebilir projelerle geleceğimize yatırım yapmayı sürdürüyoruz.

Fiba WAY (Way of Adventurous Youth) Genç Yetenek Programı

Fiba WAY programı kapsamında, üniversite öğrencilerine empati ve kariyer stajlarını entegre eden 10 aylık çok boyutlu bir gelişim deneyimi sunuyoruz. Bu yapı ile genç yeteneklerin potansiyellerini erken dönemde keşfetmelerini ve sürdürülebilir yetenek ekosistemimize dahil olmalarını destekliyoruz. Üçüncü yılına giren program kapsamında, 2025 yılında başvuru sayısı bir önceki yıla kıyasla **%23,6 artış göstererek 4.028'e ulaşmıştır**. Kapsayıcılık ve çeşitlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülen değerlendirme süreci sonucunda **21 farklı üniversiteden seçilen 66 öğrenci, 11 iştirakte 20'nin üzerinde departmanda** profesyonel gelişim yolculuklarına başlamıştır.

Program süresince genç yeteneklerimize sunulan mentörlük desteği ile birlikte, uygulamalı ve ödüllü projeler aracılığıyla problem çözme, analitik düşünme ve iş birliği becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. “Kahve Bahane” sohbetleri kapsamında gerçekleştirilen buluşmalar sayesinde katılımcılar deneyim paylaşımında bulunmakta; Grup yöneticileri ve liderleri ile bir araya gelerek iş hayatına ilişkin kapsamlı içgörüler edinmektedir. Katılımcılar arasından oluşturulan **Genç Yetenek Komitesi** ile toplumsal fayda odaklı projelerin geliştirilmesi ve katılımcılar arası etkileşimi artıran farklı etkinliklerin hayata geçirilmesi desteklenmiştir. Düzenli geri bildirimlerle sürekli geliştirdiğimiz programa ilişkin **memnuniyet oranı, bir önceki yıla kıyasla %11 puan artarak %95'e ulaşmıştır**.

Fiba WAY Yolculuğumuz

21 Farklı Üniversite

11 Farklı Fiba Şirketinde

20+ Departman

66 Fiba WAY'li

%51,5 Kadın

%48,5 Erkek

2025 yılında başlattığımız “Walks & Talks” etkinlikleri ile katılımcıların farklı Grup şirketlerini yakından tanımalarını sağlıyoruz. İlkini Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'da gerçekleştirdiğimiz ve üst düzey yöneticilerle deneyim paylaşım oturumları ve saha ziyaretleri ile zenginleşen bu buluşmaların genç yeteneklerimize yalnızca bir şirketi değil, Grubumuzun ruhunu ve çalışma kültürünü tanıma fırsatı sunduğuna inanıyoruz. “Walks & Talks” etkinliklerini 2026 yılında da farklı Grup şirketleriyle sürdürmeyi planlıyoruz.

Fiba WAY, staj deneyiminin ötesine geçerek Grup için sürdürülebilir bir yetenek kazanımı ve istihdam modeline dönüşmektedir. Program kapsamında katılımcıların performans ve gelişimleri düzenli olarak takip edilmekte; yetenek havuzuna dahil edilen katılımcılar, Grup şirketlerindeki yeni mezun pozisyonlarıyla buluşturulmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, genç yeteneklerin iş hayatına güçlü ve nitelikli bir başlangıç yapmaları desteklenirken, Grubun hazır ve yetkin adaylara erişimi de güçlendirilmektedir. Program kapsamında bugüne kadar **7 farklı Grup şirketinde toplam 14 Fiba WAY** katılımcısının istihdamı sağlanmıştır.



Sevil Kılıç
Edward Ising Reklam Ajansı
Ajans Başkanı

PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu ile iş birliğimiz 2023 yılında başladı. İşveren markası mimarisi raporundaki veriler ışığında işveren markasını birlikte oluşturduk. Aktivasyon süreçlerinde stratejik ve kreatif açıdan 360 derece iletişim çalışmalarını hayata geçirdik.

İşveren markası çatısı altında oluşturulan ve çevik çalışma modeliyle ilerleyen çalışma grupları, kurum içinde güçlü bir sahiplenme ve sürdürülebilir bir etki yaratmaktadır. Çalışma ortamı, gelişim, eşitlik, kariyer ve yetenek kazanımı alanlarını kapsayan bu yapı, işveren markasının yalnızca bir iletişim alanı değil, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikle birlikte hayata geçirdiğimiz Fiba WAY Genç Yetenek Programı, üç yıldır devam eden ve tüm Grup şirketlerini kapsayan yapısıyla gençlere gerçek bir iş deneyimi sunmaktadır. Deneyim odaklı bu yapı, genç yeteneklere Fiba'da çalışmanın değerini doğrudan hissettirirken, her yıl artan başvuru ve ilgiyle etkisini büyötmektedir.

Fiba Grubu, birlikte çalıştığı paydaşlara yalnızca değer sunmakla kalmayan, onları ekibin bir parçası gibi hissettiren güçlü bir yapı sunuyor. Edward Ising Reklam Ajansı olarak, işveren markası yolculuğunda stratejik ve kreatif bir iş ortağı olarak yer almaktan büyük memnuniyet duyuyoruz. Önümüzdeki dönemde bu çalışmaların farklı deneyim alanlarıyla zenginleşerek daha da güçleneceğine inanıyorum.

Kariyer ve Performans Yönetimi

Performans yönetimi ve geri bildirim kültürü doğrultusunda, çalışan gelişimini destekleyen bütüncül bir yapı oluşturuyor ve yetenek yönetiminin her aşamasında değer yaratıyoruz. 2025 yılında, Fibaland bünyesinde sunulan **“Fiba Kariyer” fırsatları aracılığıyla Grup içinde 15 yetenek transferi** gerçekleştirdik. Bununla birlikte, tüm iştiraklerimizde uyguladığımız Stratejik İnsan Kaynakları Planlama süreci kapsamında temel başarı göstergelerini düzenli olarak izliyor ve kritik pozisyonların sürdürülebilirliğini güvence altına alıyoruz.

Performans Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Grubumuzun sürdürülebilir başarısını desteklemek amacıyla, hedeflerle yönetim yaklaşımını esas alan Performans Yönetim Sistemi'ni benimsiyor ve bu sistemi Grup genelinde tüm iştiraklerimizde ortak bir metodoloji çerçevesinde uyguluyoruz. Stratejik hedeflerle uyumlu şekilde kurguladığımız bu sistemde, bireysel başarıların ötesinde katkıları görünür kılan bütüncül bir yönetim yaklaşımı benimsiyoruz. Değerlendirmelerimizi; **"iş sonuçları", "sonuçları destekleyen hedefler", "fark yaratan hedefler"** ve **"insan, kültür, sürdürülebilirlik hedefleri"** olmak üzere dört boyutlu hedef kartı yaklaşımıyla gerçekleştiriyoruz. Bu yapı ile performans yönetimini güçlendirirken, ücret ve yan haklar politikamızı da sürekli geliştirerek çalışanlarımıza daha etkin çözümler sunmayı hedefliyoruz.

Yıl başında hedef belirleme ile başlayan, ara dönem izleme toplantılarıyla devam eden ve yıl sonu değerlendirmeleriyle tamamlanan performans yönetimi döngüsü; açık iletişim, takdir ve geri bildirim kültürünü merkeze almaktadır. 2025 yılında Performans Yönetim Sistemi, şirketlerin yönetim ekipleri ve Holding çalışanları nezdinde ilk kez tam yıllık uygulama döngüsüyle tamamlanmış; bu sayede sistemin yayılımı ve kurumsal olarak sahiplenilmesi güçlendirilmiştir.

Performans yönetiminin tamamlayıcısı olarak her yıl düzenli biçimde yürüttüğümüz **Stratejik İnsan Kaynakları Planlama Süreci** ile Holding ve yurt dışı dahil tüm iştiraklerimizde organizasyonel yapıları, çalışan göstergelerini ve yedekleme planlarını değerlendiriyoruz. Her yılın son çeyreğinde İnsan Kaynakları ve iş birimi yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmaların çıktıları ile bir sonraki yıla ilişkin öncelikleri belirliyor; konsolide ettiğimiz verileri İcra Kurulu ile paylaşarak Grup düzeyinde stratejik yönlendirmede temel girdi olarak kullanıyoruz.

Let's Talk - Açık İletişimi ve Geri Bildirimi Destekleyen Kültür

Açık, çok yönlü ve karşılıklı iletişim; çalışan-yönetici ilişkilerinin güçlenmesinde, motivasyonun ve verimliliğin artmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Takdir ve geri bildirim Grup kültürümüzün vazgeçilmez bir unsuru haline getirmek üzere tasarlanan Let's Talk programı, yılda bir kez gerçekleştirilen performans görüşmelerinin çok ötesine geçen bir yapı sunmaktadır. **Üç aylık periyotlarla düzenlenen geri bildirim döngüleri ve yıl boyunca süregelen diyalog ortamı**, bu programla birlikte Grup genelinde standart bir uygulamaya dönüşmektedir.

2025 yılında modüler bir yapıda kurgulanan eğitim yolculuğuna **120 çalışanımızı davet ettik; sürecin sonunda 82 Fibalı** programı başarıyla tamamlamıştır.



Fiba Perakende İK'nın Yıldızı Ödülü

Fiba Perakende, 2025 yılında adaylara dönüş hızı ve sunduğu nitelikli aday deneyimiyle **Secret CV** tarafından düzenlenen ödül töreninde **"İK'nın Yıldızı"** ödülünün sahibi olmuştur. Fiba Perakende Grubu'nun insan odaklı yaklaşımının bir sonucu olarak kazanılan bu ödül, grubun aday deneyimine verdiği önemi ve işe alım süreçlerindeki operasyonel başarısını tescillemiştir.



Şenay Kılıçoğlu Sert
Nexent Bank N.V.
Bilgi Teknolojileri
Uzmanı

PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

2022'den bu yana Fibabanka Bilgi Güvenliği Yönetişim ve Uyum departmanında görev yapıyordum. 2025 Mayıs'ında Fibaland üzerinden Nexent Bank'ta açılan bir pozisyonu fark ettim. Yurt dışında deneyim kazanma fırsatının, hâlihazırda memnuniyetle çalıştığım Grubun çatısı altında gerçekleşebilecek olması en büyük motivasyon kaynağımdı. Grup içi bilgi birikimini korurken uluslararası bir deneyim elde edebilme fırsatı, kariyer yolculuğum açısından stratejik bir anlam taşıyordu.

Başvuru süreci hızlı ve pratikti. Süreç boyunca iletişim açık ve yönlendiriciydi; zamanında gelen geri bildirimler ve düzenli bilgilendirmeler süreci kolaylaştırdı. Platformun erişilebilirlik ve şeffaflık açısından güçlü bir deneyim sunduğunu düşünüyorum; ilan içeriklerinin net ve açıklayıcı olması doğru bir ön değerlendirme yapmamı sağlarken, ilgili kişilere kolay ulaşabilmek ve sürecin şeffaf ilerlemesi çalışan güvenini pekiştiren unsurlar olarak öne çıktı.

Fibaland'i, Grup içi kariyer fırsatlarını görünür, erişilebilir ve yönetilebilir hâle getiren, sosyalleşme alanı açan stratejik bir platform olarak tanımlarım; çalışanların potansiyellerini farklı alanlarda değerlendirmesine imkân tanırken, kurumun da doğru insanı doğru yerde buluşturmasına anlamlı bir katkı sunuyor.

Çalışan Eğitimi ve Gelişimi

Fiba Grubu olarak, sürdürülebilir başarının ancak değişime açık ve kendini sürekli yenileyen bireylerle gerçekleşebileceğine inanıyoruz. Öğrenme kültürünü güçlendiren, yetenek gelişimini destekleyen ve kurumsal kültürümüzde sürekli gelişimi besleyen uygulamalara öncelik veriyoruz. Çalışanlarımızın Grubumuza dahil oldukları ilk günden itibaren değerlerimizi, iş yapış anlayışımızı ve kurum kültürümüzü benimsemelerini teşvik ediyoruz. Dijital ve yüz yüze öğrenme deneyimlerini harmanlayan gelişim programları sunuyor; **bireysel beklenti ve kariyer hedefleriyle uyumlu, esnek gelişim yolculuklarını güçlendiriyoruz. 2025 yılında Grup genelinde kişi başı ortalama 29,9 saatlik eğitim gerçekleştirdik. Özgeğin Üniversitesi iş birliğinde çalışanlarımıza %100 burslu yüksek lisans programlarına katılım fırsatı sunuyoruz. 2025 yılında 9 çalışanımız bu imkândan yararlandı.** Bunun yanı sıra, günümüzün ihtiyaçlarını ve geleceğin yetkinliklerini odağına alan programlarla çalışanlarımızın mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi sürdürüyoruz.

Fiba Impact Liderlik Programı

Sürdürülebilir liderlik gelişimini desteklemek amacıyla hayata geçirdiğimiz Fiba Impact Liderlik Programı'nı 2025 yılında Holding üst yönetim ekibimiz ve iştirak genel müdürlerimizin katılımıyla gerçekleştirdik. Program kapsamında; 360 derece değerlendirme süreçleri, birebir ve takım koçluğu uygulamaları ile farklı liderlik yetkinliklerine odaklanan atölye çalışmaları hayata geçirdik. Bu bütüncül gelişim yaklaşımıyla, katılımcıların bireysel farkındalıklarını derinleştirmeyi, ekipler arası iş birliğini güçlendirmeyi ve Grup genelinde paylaşılan ortak liderlik vizyonunu pekiştirmeyi hedefledik.

Fiba UP (Unleashing Potential) Gelişim Programı

Geleceğin yetkinliklerine liderleri hazırlamak, Grup genelinde sinerji ve ortak bir liderlik kültürü oluşturmak, birbirinden öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla oluşturduğumuz **Fiba UP Gelişim Programı'na 8 farklı şirketimizden 36 kişi katılım göstermiştir.** Program, çeşitli öğrenme yöntemlerini içeren, deneyimsel öğrenme yaklaşımını benimseyen ve katılımcılar arasında bilgi paylaşımını destekleyen bütüncül bir yapı üzerine kurgulanmıştır.



Fiba UP Mezuniyet Töreni

Yöneticiliğe İlk Adım Gelişim Programı

Yöneticiliğe İlk Adım Gelişim Programı, yeni yöneticilerimizin liderlik rollerine uyum süreçlerini desteklemek amacıyla üç modüllü bir yapıda yürütülmektedir. Program; liderlik kimliğine geçiş, dayanıklılık ve ekip yönetimi ile stratejik bakış ve değişim yönetimi başlıklarından oluşmaktadır. Program kapsamında katılımcılarımıza farklı yönetim yaklaşımlarını uygulamalı olarak deneyimleme fırsatı sunulmakta; rol geçiş süreçlerinin kolaylaştırılması ve liderlik becerilerinin pekiştirilmesi hedeflenmektedir. 2025 yılında programa, Grup bünyesindeki iştiraklerimizden **toplam 21 yöneticimiz katılım sağlamıştır.**

China Go & See: Executive Immersion for Strategic Insights Programı

Emeritus iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz **China Go & See: Executive Immersion for Strategic Insights Programı** ile liderlerimizin küresel gelişmeleri yerinde gözlemlemelerini ve stratejik bakış açılarını geliştirmelerini destekliyoruz. Katılımcılar, Çin'in Shanghai ve Hangzhou şehirlerindeki öncü teknoloji şirketlerini ziyaret ederek üst düzey yöneticilerle birebir etkileşime geçmektedir. Alipay ve Ant Financial'ın fintech çözümlerinden Huawei ve Alibaba Cloud'un teknoloji altyapılarına, ByteDance, Douyin Livestream Base ve Temu'nun dijital içerik ve müşteri etkileşimi stratejilerine kadar geniş bir alanda içgörü kazanılan programın ikincisi, **2025 yılında 12 liderimizin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.**

Fiba İç Koçluk Programı

Fibalılar arasında bilgi paylaşımını ve öğrenme kültürünü güçlendirmeyi, gelişimi kalıcı hale getirmenin en etkili yaklaşımlardan biri olarak görüyoruz. Bu doğrultuda geliştirdiğimiz **Fiba İç Koçluk Programı** ile çalışanlarımızın yetkinliklerini pekiştiriyor, kişisel farkındalıklarını artırıyor ve liderlik kapasitelerini ileriye taşıyoruz. 2025 yılında program kapsamında 31 iç koç ile eğitim ve süpervizyon çalışmalarını sürdürdük. 31 koç, Grup içerisinde farklı şirketlerde görev alan 29 farklı yeteneğe koçluk vermiştir. Elde edilen sonuçlar, yaklaşımın etkinliğini somut biçimde ortaya koymaktadır: **iç koçların bağlılık oranı %83, koçluk alan katılımcıların Net Tavsıye Skoru (NPS) ise %85 olarak gerçekleşmiştir.**

Fiba Akademi ile Dijital Öğrenme Kültürü

2025 yılında lansmanını gerçekleştirdiğimiz **Fiba Akademi** dijital öğrenme platformu, Fibalıların gelişim yolculuklarını desteklemek amacıyla hayata geçirilmiştir. Kişisel gelişimden mesleki yetkinliklere, yöneticilik ve liderlik alanlarına uzanan geniş içerik yelpazesi sunan platform; web ve mobil erişim imkânı ile çalışanlarımızın ihtiyaçlarına uygun, esnek ve sürekli bir öğrenme deneyimi sağlamaktadır. Bu yapı ile tüm Fibalılar için gelişimi erişilebilir kılmayı hedefliyoruz.

Empati Rotası

Paylaşılan deneyimlerin, farklı bakış açılarını anlamanın ve karşılıklı öğrenmenin güçlü ve kapsayıcı bir kurum kültürünün temelini oluşturduğu inancıyla **Empati Rotası** programı tasarlanmıştır. Program kapsamında Fibalılar, farklı şirket ve departmanların iş yapış biçimlerini, önceliklerini ve perspektiflerini yakından tanıma fırsatı bulmaktadır. **2025 yılında 4 farklı Grup şirketinde 13 Fibalı bu deneyime katılmış; program sonrası yapılan değerlendirmelerde Net Tavsıye Skoru 100 üzerinden 77 olarak ölçülmüştür.**

Ailecek Fibalıyız

Çalışanlarımızın ailelerine değer vermenin güçlü bir aidiyet kültürünün önemli bir parçası olduğuna inanıyoruz. **Ailecek Fibalıyız** staj programı ile Fibalıların çocuklarına Fiba çatısı altında iş dünyasını tanıma fırsatı sunulmaktadır. Ocak ve Temmuz dönemlerinde düzenlenen program, toplam 100 stajyerin katılımıyla tamamlanmıştır. Katılımcılar program süresince kurumsal kültür, ekip çalışması ve iletişim becerileri alanlarında gelişim gösterirken, ebeveynler de çocuklarının bu süreçteki kazanımlarını yakından gözlemleme imkânı bulmuştur.



Fibabanka Müşteri Deneyimi Günü (CX Day)

Fibabanka - Eğitim ve Gelişim Uygulamalarına 9 Ödül

Fibabanka, iş dünyasının en prestijli uluslararası organizasyonları arasında yer alan **Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri** ve **The Stevie® Awards** kapsamında 2025 yılında toplam 9 ödülün sahibi olmuştur.

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri'nde;

- **Best Team Development Program** kategorisinde Deprem Farkındalık Programı ile **Altın** ödül,
- **Best Learning Technology Implementation** kategorisinde Fibabanka Akademi ile **Altın** ödül,
- **Best Learning Strategy** kategorisinde Fibabanka Öğrenme Stratejisi ile **Altın** Ödül
- **Best Competencies and Skill Development** kategorisinde Yetkinlik Bazlı Gelişim Programı ile **Altın** ödül,
- **Best Corporate Learning University** kategorisinde Fibabanka Akademi ile **Gümüş** ödül,
- **Best Learning Team** kategorisinde Fibabanka Akademi ile **Bronz** ödül,

The Stevie® Awards kapsamında ise;

- **En İyi Öğrenme ve Gelişim Stratejisi** kategorisinde **Altın** ödül,
- **Kurumsal Öğrenme Üniversitesi İçin En İyi Strateji** kategorisinde **Gümüş** ödül,
- **Öğrenme Teknolojisi Uygulaması** kategorisinde **Gümüş** ödüle layık görülmüştür.

Fiba Yenilenebilir Enerji - Geleceği Yenileyen Liderlik Programı

Fiba Yenilenebilir Enerji, liderlik kapasitesini güçlendirmek ve her seviyede ortak bir liderlik dili oluşturmak amacıyla **Geleceği Yenileyen Liderlik Programı'nı** hayata geçirmiştir. Yönetici, müdür ve işletme müdürü seviyelerindeki çalışanlara yönelik hazırlanan bu program, role ve seviyeye özgü farklılaştırılmış bir gelişim yolculuğu sunmayı hedeflemektedir.

Birbirini tamamlayan modüllerle yapılandırılan program kapsamında; liderlerin mevcut rollerinde daha etkin uygulamalar geliştirmesi, yönetsel ve kişisel becerilerini ileri taşıması, kurum genelinde iletişim, iş birliği ve karar alma süreçlerinde tam hizalanmanın sağlanması amaçlanmaktadır.

Fiba Perakende - Perakendede Yeni Nesil Yetkinliklerin Güçlendirilmesi

Fiba Perakende, iş süreçlerini dijitalleştirmek ve yapay zekânın perakende sektöründeki dönüştürücü potansiyelinden faydalanmak adına iki kapsamlı atölye çalışmasını hayata geçirmiştir. Bu kapsamda düzenlenen **Microsoft 365 Copilot Temelleri ve Kullanım Demoları atölyesi** ile çalışanlara iş süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik uygulamalı çözümler sunulmuştur. **Generative AI ve Microsoft Teknolojileri ile Perakendede Dönüşüm atölyesinde** ise ürün önerilerinden envanter optimizasyonuna; Azure OpenAI yapısından agent tabanlı AI çözümlerine kadar geniş bir perspektifte nitelikli eğitimler verilmiştir. Eğitimler boyunca katılımcıların gerçek iş senaryoları üzerinde uygulamalı çalışmalar gerçekleştirmesi sağlanarak, teknolojik yetkinliklerin operasyonel süreçlere entegre edilmesi hedeflenmiştir.



Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı

Fiba Grubu olarak çalışanlarımızın fiziksel güvenliğini sağlamayı yasal bir yükümlülüğün ötesinde temel bir sorumluluk anlayışıyla ele alıyor, bunu her Fibalının kendini desteklenmiş, bağlı ve değerli hissettiği bütüncül bir esenlik yaklaşımıyla tamamlıyoruz. İş sağlığı ve güvenliğinden çalışan bağlılığına, önleyici uygulamalardan geri bildirim dayalı iyileştirme süreçlerine kadar geniş bir perspektifle hareket ediyor; güvenli, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamını sürdürülebilir başarımızın vazgeçilmez koşulu olarak konumlandırıyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği süreçlerimizi 6331 Sayılı İSG Kanunu doğrultusunda, iş güvenliği uzmanları ve işyeri hekimleriyle koordinasyon içinde yönetiyor ve yasal gerekliliklerin eksiksiz biçimde yerine getirilmesini güvence altına alıyoruz.

İş kazalarını yakından takip ediyor, bir kaza meydana geldiğinde kök neden analizlerini gecikmeksizin tamamlayarak gerekli önleyici tedbirleri hayata geçiriyoruz. 2025 yılında Grup genelinde toplam **233 iş kazası yaşanırken meslek hastalığı ya da ölümlü kaza vakası gerçekleşmemiştir. Analizler sonucunda kayıp gün oranı 0,1, kaza sıklık oranı ise 11,9 olarak belirlenmiştir.** Önleyici uygulamaların yanı sıra çalışan farkındalığını sürekli olarak yüksek tutmayı önceliklerimiz arasında görüyoruz. Bu kapsamda tüm çalışanlarımıza **8 saatlik Temel İSG Eğitimi** sunuyor, bu eğitimleri üç yıllık döngülerle yeniliyoruz. 2025 yılında **4.364 çalışanımız** İSG eğitimlerini tamamlamıştır.

Fiba Yenilenebilir Enerji - İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları & Uluslararası İş Güvenliği Ödülleri

Fiba Yenilenebilir Enerji'de uygulanan İSG eğitim modülü, zorunlu Temel İSG eğitiminin ötesine geçerek çalışanların sahadaki risklere karşı hazırlıklı olmasını hedeflemektedir. Program kapsamında yüksekte çalışma, güvenli araç kullanımı (defansif sürüş ve off-road), acil durum yönetimi (ilkyardım, söndürme, kurtarma, rüzgâr türbininde kurtarma ve deprem güvenliği) ile kaza araştırması ve kök sebep analizi gibi başlıklarda kapsamlı eğitimler sunulmaktadır.

2025 yılında çalışanlara toplam **2.488 kişi*saat İSG eğitimi** verilmiştir. Aynı yıl içinde Fiba Yenilenebilir Enerji ve alt işverenlerinde **1 milyonun üzerinde çalışma saatine ulaşılırken sıfır iş kazası performansı** korunmuş ve alt işverenler için belirlenen **sıfır iş kazası hedefi başarıyla gerçekleştirilmiştir.**

Fiba Yenilenebilir Enerji, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki uygulamalarıyla uluslararası platformlarda da takdir görmüştür. Şirket, **The Royal Society for the Prevention of Accidents** tarafından düzenlenen **RoSPA Health and Safety Awards 2025** programında **Gümüş Ödül** almaya hak kazanmış; 2026 programında ise Yenilenebilir Enerji Sektörü kategorisinde **“Commended”** ödülüne layık görülerek küresel ölçekte sektör liderleri arasında yer almıştır.

Çalışan Esenliği

Her Fibalının kendini değerli, bağlı ve desteklenmiş hissettiği bir çalışma ortamı yaratmayı önceliklendiriyoruz. Bu doğrultuda yetenek yönetimi, eğitim, sağlık ve esenlik ile birlikte ücret ve yan haklar da dahil olmak üzere çalışan deneyimini bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz. Çalışan geri bildirimlerini düzenli olarak değerlendirerek somut aksiyonlara dönüştürüyoruz. Fiba Grubu genelinde bağımsız bir araştırma şirketi aracılığıyla yürüttüğümüz **Çalışan Bağlılığı Araştırması'na** 4.000'i aşkın çalışanımız davet edilmektedir. Araştırma sonuçları Grup düzeyinde Fiba Farkında Aktivasyon Ekipleri, iştirak bazında ise detaylı aksiyon planları ile takip edilmekte; çalışan memnuniyeti ve bağlılığı sürekli olarak güçlendirilmektedir.

Çalışan Destek Programları

Çalışanlarımızın psikolojik, fiziksel, finansal ve sosyal olmak üzere bütünsel iyi olma halini önemsiyoruz. İyi olma halinin tek bir boyutta değil, yaşamın tüm alanlarında dengede kalabilmekle mümkün olduğuna inanıyoruz. **FibaLife aktivasyon ekibimizle birlikte hayata geçirdiğimiz esenlik projeleriyle** doğru beslenmeden duygusal dayanıklılığa, stres yönetiminden uyku kalitesine, Fibalılara özel indirim ve avantajlardan Fibalılarla sanatı buluşturmaya kadar uzanan geniş bir seçkiyi çalışanlarımıza sunuyoruz.

Bu kapsamda hayata geçirilen **Fiba Çalışan Destek Programı** ile çalışanlarımızın, stajyerlerimizin ve birinci derece aile üyelerinin 7/24 profesyonel danışmanlık hizmetine erişmesi sağlanmaktadır. **2025 yılında 2.193 çalışan; mental sağlık, beslenme, uyku düzeni, ebeveynlik ve çocuk gelişimi başta olmak üzere çeşitli alanlarda uzman desteğinden faydalanmıştır.** Program **%64 aktiflik** oranına ulaşmış; katılımcılar **10 farklı branşta uzmanlarla görüşme gerçekleştirmiş ve yaklaşık 3.000 dijital içerikten yararlanmıştır.**



Fiba Oyunları 2025

Fiba Oyunları ve Çalışan Kulüpleri

Çalışan bağlılığını güçlendirmenin ve Grup şirketleri arasında sinerji yaratmanın en önemli yollarından birinin ortak deneyimler olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda **Fiba Oyunları'nın** 2025 organizasyonu Ağustos ayında Özyeğin Üniversitesi Çekmeköy Kampüsü'nde gerçekleştirilmiştir. 12 farklı branşta düzenlenen spor müsabakalarına 455 çalışan sporcu olarak katılım sağlamış; 31 Ağustos'taki final gününde 455 sporcu, 1.066 Fibalı ve 1.327 misafir olmak üzere **toplam 2.393** katılımcı bir araya gelmiştir. Ekip ruhunu, sağlıklı rekabeti ve birlikte başarıma duygusunu odağına alan Fiba Oyunları, Grubun kapsayıcı ve dinamik kurum kültürünü yansıtan önemli bir organizasyon olarak öne çıkmaktadır ve bu kültürü her yıl yeniden canlandırmaktadır.

Grup genelinde çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal esenliğini desteklemek amacıyla oluşturulan sosyal kulüpler ve sosyal aktiviteler 2025 yılında da çeşitlendirilerek sürdürülmüştür. Gezi, spor, dans, müzik, kürek ve fotoğrafçılık kulüplerinin yanı sıra düzenlenen yarışmalar, webinarlar ve çeşitli etkinliklerle çalışanlara eğlence, spor, kültür ve paylaşım odaklı sosyal alanlar sunulmaya devam edilmiştir.

Depreme Hazırlık Eğitimleri

Çalışanlarımızın olası afetlere karşı hazırlıklı olmasını sağlamak ve toplumsal dayanıklılığa katkıda bulunmak, kurumsal sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda tüm iştiraklerde **Depreme Hazırlık Eğitimleri** kesintisiz olarak sürdürülmekte, aramıza yeni katılan çalışanlarımız için de düzenli eğitimler planlanmaktadır. Eğitimler aracılığıyla katılımcılara afet sonrası temel ihtiyaçlarını karşılamalarına ve aileleriyle bir araya gelmelerine destek olacak acil durum çantaları da sağlanmaktadır.

Ücretlendirme ve Yan Haklar

“Eşit İşe Eşit Ücret” ilkesini temel alan ücretlendirme politikamızla tüm çalışanlarımıza adil, objektif ve rekabetçi bir ücret yapısı sunmayı amaçlıyoruz.

Ücretlendirme süreçlerimizi düzenli olarak güncellenen iş büyüklükleri ve piyasa koşulları çerçevesinde analiz ediyor, gözden geçiriyor; çalışanlarımızın performansını, yetkinliklerini ve iş değerlendirmelerini bir bütün olarak ele alarak ücretlendirme yaklaşımımızı şekillendiriyoruz. Esnek yan haklar uygulamalarımızla her çalışanımıza bireysel ve hane halkı ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilen geniş bir fayda yelpazesi sunuyor; iş ve yaşam ahengini sağlıklı biçimde kurmalarını destekliyoruz.

Fi'bana Göre Esnek Yan Haklar Programı

Fi'bana Göre Esnek Yan Haklar Programı kapsamında çalışanlarımız; kişiselleştirilmiş sağlık ve esenlik hizmetlerinden giyim, elektronik, market ve akaryakıt harcamalarına, sigorta çözümlerinden tatil olanaklarına kadar geniş bir yelpazede seçim yapabilmektedir. Bu sayede her Fibalı, kendi yaşam tarzına ve beklentilerine en uygun yan hak paketini özgürce oluşturabilmektedir. 2025 yılında programa iki yeni uygulama daha dahil edilmiştir: evcil hayvanları kapsayan kaza sigortası FiPati ve spor ile sağlıklı yaşamı destekleyen Multisport yan hakkı merkez ofis çalışanlarının kullanımına sunulmuştur. Aynı yıl, kapsam dahilindeki çalışanların **%99,6'sının katılımıyla, 3.900'ün üzerinde çalışan programdan faydalanmıştır.**

İnsan Kaynaklarında Dijitalleşme ve Veri Yönetişimi

2025 yılında **Klik İK** veri yönetim sisteminin mobil uygulaması devreye alınarak, kapsam dahilindeki tüm Grup iştiraklerinde çalışanların her an ve her yerden erişebildiği, verileri tek bir platformda birleştiren entegre bir yapı kurulmuştur.

İç iletişimin güçlendirilmesi ve kurumsal veri akışının daha etkin yönetilmesi amacıyla 2024 sonunda kullanıma açılan **Fibaland intranet platformu** 2025 yılında da geliştirilmeye devam edilmiştir. Web ve mobil üzerinden erişilebilen Fibaland; kariyer fırsatları, sosyal etkileşim alanları, Fiba Akademi içerikleri, Fiba Gönüllülük projeleri, İşimiz Eşitlik programı ve Fiba Fikir Fabrikası gibi birçok uygulamayı tek bir çatı altında bir araya getirmektedir. Çalışanlar, platform üzerinden Grup genelindeki kariyer olanaklarını takip edebilmekte, gelişim içeriklerine ulaşabilmekte, anketlere katılım sağlayabilmekte ve sosyal kulüpler aracılığıyla iş arkadaşlarıyla etkileşim kurabilmektedir. Fibaland, Grup içi iletişimi ve çalışan deneyimini zenginleştiren dinamik bir platform olarak işlevini sürdürmektedir.



Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Fiba Grubu olarak eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı yalnızca insan kaynakları uygulamalarıyla sınırlı görmüyor; kurumsal kimliğimizi şekillendiren temel değerlerimiz arasında konumlandırıyoruz. Tüm çalışanlarımıza bireysel farklılıklarından bağımsız biçimde eşit bir yaklaşım sergilemeyi görevimiz olarak görüyor ve adil bir çalışma ortamı inşa etme yolunda kararlı adımlar atmaya devam ediyoruz.

Eğitim, ücretlendirme, terfi ve diğer insan kaynakları süreçlerimizde eşitliği esas alıyor ve hiçbir ayrımcılığa yer vermiyoruz. Çalışanlarımızın potansiyellerini en üst düzeyde değerlendirebildikleri bir çalışma ortamı yaratmak için gereken her türlü desteği sunuyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliğini ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak görüyoruz. **Bu yaklaşımımızı somut hedeflerle güçlendiriyor ve Yönetim Kurulumuzdaki kadın temsilini 2030 yılına kadar en az %33 seviyesine taşıma taahhüdümüzü sürdürüyoruz.**

Toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sunan ulusal ve uluslararası inisiyatiflerde aktif rol alıyor, bu alandaki çalışmalarımızı farklı platformlar aracılığıyla destekliyoruz. **Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) imzacısıyız; Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, %30 Kulübü ve Yeniden Biz Derneği'nin kurucu üyeleri arasında yer alıyoruz.** UN Global Compact tarafından yürütülen **Forward Faster** inisiyatifinde ikinci yılımızda yer alıyor; **"2030 yılına kadar yönetimin tüm kademelerinde eşit temsil, katılım ve liderlik"** hedefine yönelik kararlılığımızı sürdürüyoruz.

Çalışan farkındalığını artırmaya yönelik uygulamalar yürütüyor, Grubumuza katılan tüm çalışanlarımızın Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) tarafından hazırlanan **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Farkındalık Eğitimleri**'ni zorunlu olarak tamamlamasını sağlıyoruz. Bu eğitimi, 2025 yılında Grup genelinde 1.592 kişi almıştır.

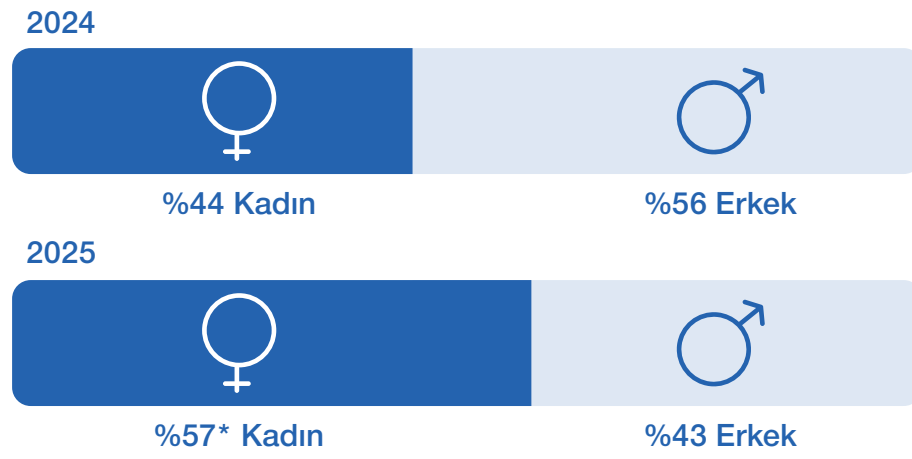
Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki performansımızı izlemek amacıyla belirlenen göstergeleri düzenli olarak takip ediyoruz. Kadın temsiliyetini toplam çalışan sayımızdan yönetim seviyelerine, yönetim kurulumuzdan gelir getiren rollere ve yeni işe alımlara kadar her kademedede önemsiyor ve yakından izliyoruz. Polyak Eynez iştirakimizin devri ile birlikte bu oranlarda değişim yaşanmış olup, söz konusu farklılaşma toplam kadın çalışan oranında artış yönünde etkili olmuştur.

2025 yılı itibarıyla Grup genelinde;

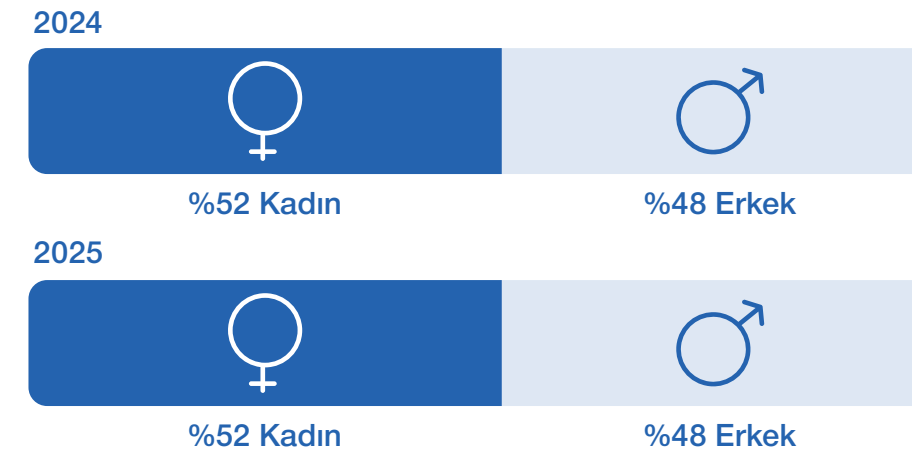
- **Kadın çalışan oranımız %57** seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Yönetim kademelerinde kadın temsiliyetini güçlü bir şekilde sürdürüyoruz; Grubumuzda 2024'te de **%52 oranında gerçekleşen kadın yönetici** temsiliyeti 2025'te korunmuştur.
- 2024'te **%23** olarak raporlanan Yönetim Kurullarımızda kadın temsiliyeti **%26,5** olarak gerçekleşmiştir.
- **Üst düzey yöneticilerimizde kadın temsili 2024'te %40 olarak gerçekleşirken bu sene %42** olmuştur.
- Operasyonel yapımız içinde gelir getiren roller olarak tanımladığımız **ana fonksiyonlarda kadın çalışan oranımız %61** seviyesinde gerçekleşmiştir.
- 2024'te **%55** olan yeni işe alımda kadın oranı 2025'te **%61** olarak gerçekleşmiştir.

Fiba Grubu olarak farklı yaş gruplarından çalışanlarımızın bilgi, deneyim ve bakış açılarıyla organizasyonumuza değer katmasını önemsiyoruz. Yaş çeşitliliğinin sağladığı farklı perspektiflerden yararlanarak çalışanlarımızın deneyimlerinden, fikirlerinden ve geri bildirimlerinden faydalanıyoruz. 2025 yılında çalışan ve üst yönetim ekosistemimizdeki yaş dağılımına bakıldığında, çalışanlarımızın **%25'i 30 yaş altı, %63'ü 30-50 yaş arası ve %12'si ise 50 yaş üzeri çalışanlardan oluşmuştur.**

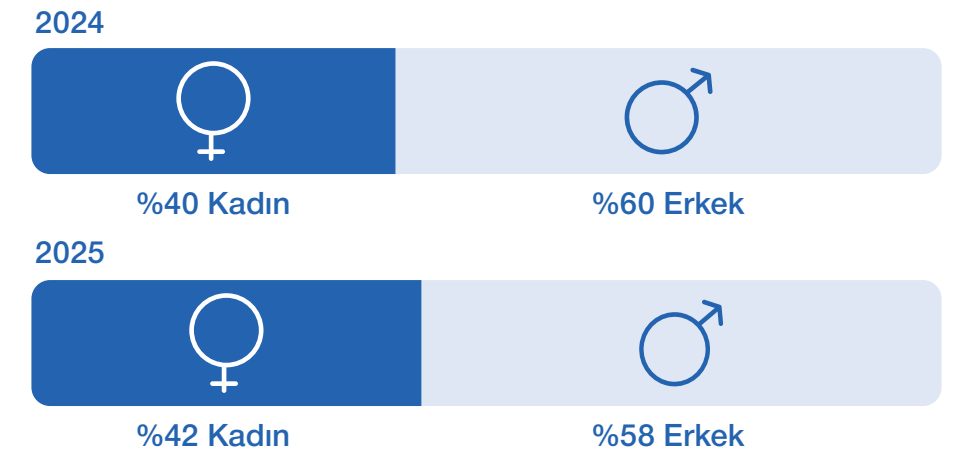
Cinsiyete Göre Çalışanlarımızın Dağılımı



Cinsiyete Göre Yöneticilerimizin Dağılımı



Cinsiyete Göre Üst Düzey Yöneticilerimizin Dağılımı



* 2025 yılında kadın çalışan oranında görülen 13 puanlık artış, olağan operasyonel eğilimlerin dışında gerçekleşmiş olup, ağırlıklı olarak Polyak Eynez şirketinin satışı nedeniyle kapsamdan çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Eşitlikçi Doğum İzni Anlayışı ile Ebeveynlik Süreçlerine Destek

Toplumsal cinsiyet eşitliğini kurum kültürümüzün bir parçası olarak görüyor ve aile içi rollerin dengeli paylaşımını kararlılıkla destekliyoruz. Babaların, bebeklerinin ilk dönemlerinde yanlarında olabilmeleri ve bu kıymetli süreci eşleriyle paylaşabilmeleri için **10 gün babalık izni uygulamamız bulunmaktadır. 2025 yılında toplamda 454 çalışanımız doğum ve babalık izninden faydalanırken izin kullanan çalışanlarımızın %38'i işe dönüş sağlamıştır.**

Ebeveynlik süreçlerinde çalışanlarımıza destek olmak adına kreş yardımı gerçekleştiriyoruz. **2025 yılında 206 kadın çalışanımız toplamda 6 milyon TL'nin üzerinde kreş yardımından faydalanmıştır.**

Kapsayıcı Liderlik Rehberi



Fiba İşimiz Eşitlik Platformu

Kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratma amacıyla 2018 yılında kurulan İşimiz Eşitlik Platformu kapsamında 2025 yılında çevik çalışma metodolojisi benimsenmiş ve İşimiz Eşitlik takımları ile proje üretimine devam edilerek farklı alanlarda hayata geçirilmiştir.

İşe alım süreçlerinde kapsayıcı yaklaşımın kurumsallaştırılması amacıyla **“Kapsayıcı ve Çeşitlilik Odaklı İşe Alım Rehberi”** hazırlanmış; kapsayıcılığı liderlik anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırılmak üzere **“Kapsayıcı Liderlik Rehberi”** devreye alınmıştır. Söz konusu rehberlerin Grup genelinde benimsenmesini desteklemek amacıyla merkez ofis ve AVM lokasyonlarında çeşitli iletişim faaliyetleri hayata geçirilmiştir. Ayrıca, yeni ebeveynlerin ihtiyaçlarına odaklanan **Ebeveyn Yolculuğu Programı** tasarlanmış, ailelere yönelik **Okula Dönüş Semineri** düzenlenmiştir.



Re-Share (Tersine Mentörlük) Programı

Re-Share (Tersine Mentörlük) Programı ile Grup genelinde kuşaklar arası bilgi alışverişini teşvik etmeyi amaçlıyoruz. Bu uygulama kapsamında, genç yeteneklerin rehberliğinde kıdemli çalışanlarımızın farklı bakış açıları kazanması, yeni çalışma biçimlerini deneyimlemesi ve nesiller arası güçlü bir iletişim köprüsü kurulması hedeflenmektedir.

2025 yılında programa gönüllü olarak katılan **24 menti ve 12 mentör**, program öncesi eğitimlerini tamamlayarak dijital yetkinlikler ve yeni çalışma biçimleri odağında zengin bir deneyim paylaşımı sürecine dahil olmuştur.



Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su Arasında 3 Fiba Lideri

Ekonomist dergisi tarafından başarılı profesyonel kadın liderleri belirlemek adına her yıl gerçekleştirilen “50 Güçlü Kadın CEO” listesinde, bu yıl da Fiba Perakende Grup Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Oya Sener, Gelecek Varlık Yönetimi Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Zehra Sezin Ünlüdoğan ve Fiba Faktoring Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Özge Yılmaz yer almıştır.

Bilinç Dışı Önyargılarla Baş Etme Eğitimi

Farkındalık çalışmalarımız kapsamında **Özyeğin Üniversitesi ve AÇEV Eşitliğe Değer ekibi ile birlikte tasarladığımız Bilinç Dışı Önyargılarla Baş Etme Eğitimi** yürütülmüş, 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Mücadele Günü'nde **“Fiba'da Şiddete Taviz Yok”** webinarı gerçekleştirilmiştir. Eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmanın süreklilik gerektiren bir yolculuk olduğu bilinciyle, bu alandaki çalışmaların 2026 yılında da kararlılıkla sürdürülmesi hedeflenmektedir.

Ebru Nihan Celkan
Y+O
Kurucu / Eğitmen



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu ile ilk temaslarımız 2022 yılında, kapsayıcılık ve çeşitlilik odağında olası çalışma alanlarını değerlendirdiğimiz toplantılarla başladı. Bu süreçte özellikle pazarlama ve insan kaynakları ekipleriyle, kurum kültürü, temsil dili ve çalışan deneyimi üzerine uzun soluklu görüşmeler gerçekleştirdik. Ardından kapsayıcılık eğitimlerinde bir araya geldik ve farklı iş birimleri ile ortak bir farkındalık zemini oluşturulduğunu gözlemledim.

Fiba Grubu'nun DEI yaklaşımını, konuyu yalnızca iletişim diliyle sınırlamayan; kurumsal kültür, liderlik yaklaşımı ve çalışan deneyimiyle ilişkilendirmeye çalışan güçlü bir çaba olarak değerlendiriyorum. Özellikle farklı perspektifleri görünür kılma ve güvenli diyalog alanları yaratma konusunda istekli bir yaklaşım dikkat çekiyor.

Önümüzdeki dönemde veri temelli ölçümleme mekanizmalarının güçlendirilmesi, kapsayıcı liderlik pratiklerinin yaygınlaştırılması ve farklı kuşakların çalışma deneyimlerini birlikte ele alan politikaların geliştirilmesi önemli katkılar sağlayabilir.

Genç yetenek kazanımı kapsamında

66

Fiba WAY'li istihdam edilmiştir.

Fiba Grubu, Yönetim Kurulunda kadın oranını 2030'a kadar en az

%33'e

çıkarmayı hedefliyoruz.

Fiba Grubu'nun Yönetici seviyesinde kadın oranı

%52

olmuştur.

Fiba Farkında ile 4 aktivasyon takımında

63

proje gerçekleştirilmiştir.

Yük Olmasın

Bakım emeği ve zihinsel iş yükünde toplumsal cinsiyet normlarından kaynaklanan eşitsizliklerin, kadınların günlük yaşamı ve profesyonel kariyerlerini doğrudan şekillendirdiğini gözlemliyoruz. Yerleşmiş toplumsal cinsiyet kalıpları nedeniyle çoğu zaman kadınların üstlenmek zorunda kaldığı bakım emeği ve zihinsel iş yükünün adaletsiz dağılımı, hem bireysel iyi oluşu hem de iş yaşamını etkileyen önemli yapısal sorunlardan biri olmaya devam etmektedir. Dünya genelinde kadınların her gün 16,4 milyar saat ücretsiz bakım emeği gerçekleştirdiği tahmin edilmektedir; bu veri, söz konusu eşitsizliğin ölçeğini çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. Fiba Grubu olarak bu eşitsizliğin dönüşümüne katkı sağlamayı; araştırma, iletişim ve iş birliği yoluyla iş dünyasında kalıcı farkındalık yaratmayı önceliklerimiz arasında görüyoruz. **2024 yılında başlatılan Yük Olmasın Projesi, bu yaklaşımla 2025 yılında da sürdürülmüştür.**

2025 yılında proje kapsamında Özyeğin Üniversitesi iş birliğiyle **“Bakım Emeği ve Zihinsel İş Yükünün Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Araştırması”** hayata geçirilmiştir. 11 şehirde 2.628 beyaz yakalı çalışanla yürütülen araştırma, kadınların hanelerdeki bakım emeğinin %57’sini, zihinsel iş yükünün ise %60’ını üstlendiğini; bu eşitsizliğin terfi tekliflerini reddetme ve işten ayrılma gibi sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma ayrıca, bakım emeği ve zihinsel iş yükü konusunda daha iş birlikçi kurumlarda çalışan kadınların iş memnuniyeti ve aidiyet düzeylerinin diğer kurumlara kıyasla %15 daha yüksek olduğunu göstermiştir. Lansman, basın, sivil toplum kuruluşları ve akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiş; elde edilen bulgular iş dünyasıyla paylaşılarak kurumların bu alanda aksiyon almasına ilham verilmesi amaçlanmıştır.

Yük Olmasın Projesi ile 2025 yılı boyunca yürüttüğümüz iletişim çalışmaları ve kanaat önderlerinin katkılarıyla 23 milyona yakın kişiye ulaştık.

8 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde, Fiba Grubu çalışanları ve Özyeğin Üniversitesi öğrencilerinin katılımıyla bir ideathon düzenlenmiştir. 30 saat süren maratonda katılımcılar, bakım emeği ve zihinsel iş yükünün iş hayatına etkilerini azaltmaya yönelik proje fikirleri geliştirmiştir. 29 Şubat Eşit Bakım Emeği Günü’nden itibaren konuyu farklı açılardan ele alan sosyal medya içerikleri üretilmiş; 8 Mart’ta kampanya filmi yayımlanırken, İstanbul’un iki yakasındaki Marks & Spencer mağazalarının vitrinleri proje kapsamında tasarlanarak mesajın günlük yaşamın içine taşınması sağlanmıştır. Yıl boyunca bakım rollerinin daha eşit paylaşımını farklı platformlarda gündeme taşımayı sürdüren yaklaşım kapsamında, Babalar Günü’nde eşit ebeveynlik ve bakım rolleri odağında bir webinar düzenlenmiş; konu iş dünyası gündeminde tutulmaya devam edilmiştir.

İlk yıl yayımladığımız **Eşit Bakım Eşit Zihin Yüğü Farkındalık Rehberi** ile, 2025 yılında hazırlanan **Bakım Emeği ve Zihinsel İş Yükünün Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Araştırması** ve kampanya filmiyle birlikte **www.yukolmasin.com.tr** üzerinden erişime açık olmayı sürdürmektedir.

2025 yılı boyunca proje kapsamında yürütülen iletişim çalışmaları geniş kitlelere ulaşmıştır. Yazılı ve dijital basında yer alan **51 haber ile 2,3 milyon** kişiye erişim sağlanırken, sosyal medya içerikleri ve filmler aracılığıyla **20 milyon** kişiye ulaşmıştır. Ayrıca kanaat önderlerinin proje kitine ve lansmana ilişkin sosyal medya paylaşımları sayesinde **700 bin** kişilik ek bir erişim daha elde edilmiştir. Önümüzdeki dönemde de bu alandaki çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürmeyi hedefliyor; özel sektörde daha kapsayıcı ve eşitlikçi iş ortamlarının oluşmasına katkı sunmayı önemsiyoruz.



Yönetim Kurulu Başkanımız Murat Özyeğin, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız Ayşecan Özyeğin Oktay ve Özyeğin Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Barış Tan "Yük Olmasın" Lansman Toplantısı'nda.



Yük Olmasın Projesi’ne 3 Ödül

Yük Olmasın Projesi, 2025 yılında iş dünyasında yarattığı etkiyi sahip olduğu ödüllerle güçlendirmiştir. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) tarafından düzenlenen 23. Altın Pusula Ödülleri’nde Kurumsal İletişim kategorisinde ve 2025 Işıldayanlar Ödülü’nde ödüle değer görülen proje, İstanbul Marketing Awards kapsamında Kurumsal İletişim & Sürdürülebilirlik kategorisinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Projelerin İletişim Faaliyetleri başlığında da ödül kazanmıştır.



Serap Yelkenci
Bekar Anneler Derneği
Başkanı

PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu ile yollarımız, kadınların ekonomik ve sosyal hayatta daha eşit koşullarda var olabilmesi odağında kesişti. Bekar Anneler Derneği olarak özellikle kadınların istihdama katılımı, finansal güçlenme ve kapsayıcı sosyal etki alanlarında yürüttüğümüz çalışmalarda ortak bir duyarlılık gördük. Fiba Grubu’nun eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımını; yalnızca kurum içi politikalarla sınırlamayan, toplumsal dönüşüme temas eden bir perspektif olarak değerlendiriyorum.

Özellikle değişen demografik yapıyı ve farklı yaşam deneyimlerine sahip bireylerin ihtiyaçlarını gözeten yaklaşımını kıymetli buluyorum. Tek ebeveynli haneler gibi toplumsal olarak görünürlüğü hâlâ sınırlı kalan yaşam gerçekliklerine temas edilmesini önemli buluyorum. Önümüzdeki dönemde bakım emeği, kadınların istihdamda kalıcılığı, psikolojik güven alanları ve fırsat eşitliği konularında yaratılacak etkinin daha da güçleneceğine inanıyorum. Kurumların sürdürülebilirlik yaklaşımının yalnızca çevresel değil, sosyal kapsayıcılık boyutuyla da dönüşüm yaratacağına inanıyorum.



Topluma Değer

Toplumsal Refah

Fiba Grubu olarak, kurulduğumuz günden bu yana **“gelecek için önce insana yatırım”** ilkesini rehber alıyoruz. Toplumsal kalkınma vizyonumuzun merkezine eğitimi ve eğitimde fırsat eşitliğini koyarken bu odağı; toplumsal cinsiyet eşitliğinden kırsal kalkınmaya, sağlıktan kültüre, afet desteğinden sosyal girişimciliğe uzanan geniş bir alanda yarattığımız değer ile güçlendiriyoruz.

Toplumsal kalkınmaya yönelik faaliyetlerimizi, sosyal yatırım kurumlarımız ve iştiraklerimizle koordine bir şekilde yürütüyoruz; yurt içinde ve yurt dışında yüksek etkili ve kalıcı yapılar oluşturmayı önceliğimiz olarak görüyoruz. Hayata geçirdiğimiz proje, program ve iş birlikleriyle odaklandığımız alanlarda sürdürülebilir sosyal fayda yaratıyoruz.

1990'dan bu yana sağladığımız 505 milyon USD* fon desteğinin %89'unu eğitime ayırarak bu alandaki kararlılığımızı somutlaştırıyoruz. Kurucusu olduğumuz Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Hüsnü Özyeğin Vakfı ve Özyeğin Üniversitesi (ÖZÜ) aracılığıyla yürüttüğümüz çalışmalar kapsamında yüz yüze eğitimlerle yaklaşık **1,8 milyon**, dijital platformlarımız üzerinden ise yaklaşık **7 milyon kişiye** erişim sağlayarak toplamda **8,8 milyon üzerinde kişiye** ulaştık.

Paylaşmanın toplumsal kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olduğuna inanıyor; **sosyal yatırım kurumlarımızın yanı sıra 250'den fazla kuruma destek vererek etki alanımızı genişletiyor ve ekosistemin gelişimine katkı sağlıyoruz.**

Sosyal Yatırım Yaklaşımımız

Kurucu ve Onursal Başkanımız Hüsnü Özyeğin ve eşi Ayşen Özyeğin liderliğinde temelleri atılan Hüsnü Özyeğin Vakfı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) ve Özyeğin Üniversitesi, Grubumuzun sosyal yatırım yaklaşımının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Daimi destekçisi olduğumuz bu kurumlar aracılığıyla erken çocukluktan yetişkinliğe uzanan yaşam boyu öğrenim sürecinde bireylerin eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimini destekliyor; eğitimde fırsat eşitliğinin güçlendirilmesine katkı sağlıyoruz. İştiraklerimiz ve sosyal yatırım kurumlarımızla birlikte yürüttüğümüz çalışmalarla eğitim odağında ölçeklenebilir ve kalıcı etki yaratmayı amaçlıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyalardan yerel kalkınmayı ve istihdamı desteklemek ise, kapsayıcı büyüme hedefimizin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Geniş coğrafi varlığımız ve çok sektörlü yapımız, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, yerel halk ve diğer paydaşlarımızla güçlü iş birlikleri kurmamıza zemin hazırlıyor; bu iş birliklerini ihtiyaca dayalı ve etki odaklı çözümler üretmenin temel aracı olarak konumlandırıyoruz.

Erken çocukluktan yetişkinliğe uzanan her aşamada **eğitime ve bireysel gelişime** katkı sunan sosyal yatırım kurumlarımızın daimi destekçisi olarak, eğitimde fırsat eşitliğini hayata geçirme yolundaki çalışmalarına kararlılıkla katkı sunuyoruz.

Sosyal Yatırım Kurumlarımız ile Hayat Boyu Eğitim ve Gelişim

Anne Çocuk Eğitim Vakfı	Erken çocukluk dönemine ve ebeveyn eğitimlerine odaklanan bilimsel temelli çocuk ve yetişkin programları
Hüsnü Özyeğin Vakfı	İlk ve orta öğretim düzeyinde fırsat eşitliğine katkı veren okul, yurt, burs, gençlik destek çalışmaları
Özyeğin Üniversitesi	Global etki, akademik mükemmeliyet ve eğitimde fırsat eşitliği yaklaşımı ile hayat boyu gelişim

* İlgili tutar, Fiba Grubu'nun sosyal yatırımlar kapsamında gerçekleştirdiği krediler hariç bağış desteğini yansıtmaktadır.

Hüsnü Özyeğin Vakfı



1990 yılından bu yana faaliyet gösteren Hüsnü Özyeğin Vakfı, eğitimde fırsat eşitliği, kırsal kalkınma, sağlık hizmetlerine erişim ve kültürel mirasın korunması alanlarında uzun vadeli sosyal fayda yaratmayı hedeflemektedir. Vakıf bugüne kadar **65 sosyal yatırımın** hayata geçirilmesine katkı sağlamış; **23 kız öğrenci yurdu, 1 üniversite yurdu, 21 ilköğretim okulu, 9 lise ve 1 anaokulu** inşa etmiştir. Her yıl yaklaşık 25 bin öğrenci bu yatırımlardan faydalanmaktadır. Ayrıca 14 bin öğrenciye burs desteği sağlanmış; kız öğrencilerin gelişimini destekleyen eğitim programları yürütülmüştür. Vakıf, Bitlis ve Kilis'te uyguladığı bütünsel kırsal kalkınma programlarıyla yaklaşık 4 bin kişiye ulaşmış; afet bölgelerinde rehabilitasyon merkezleri kurarak sağlık ve eğitim odaklı destek faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Kültürel mirasın korunmasına yönelik restorasyon çalışmalarına da katkı sunan Vakıf, bugün kamu, akademi ve sivil toplum arasında iyi uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlayan bir bilgi ve deneyim merkezi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)



1993 yılından bu yana her çocuğun hayata eşit başlaması amacıyla çalışan AÇEV; erken çocukluk eğitimi, ebeveyn destek programları, kadınların güçlenmesi ve yaşam boyu öğrenme alanlarında faaliyet göstermektedir. Türkiye’de ve **16 farklı ülkede** yürüttüğü bilimsel temelli programlarla bugüne kadar **1,5 milyondan fazla kişiye** ulaşmıştır. Erken çocukluk dönemine yönelik geliştirdiği eğitim programları, savunu çalışmaları ve toplumsal farkındalık kampanyalarıyla eğitimde fırsat eşitliğinin yaygınlaşmasına katkı sunmaktadır. **“7 Çok Geç!”** ve **“İlk İş Babalık”** gibi kampanyalar aracılığıyla erken çocukluk eğitimi, ebeveyn katılımı ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında çok boyutlu bir etki alanı yaratmaktadır. AÇEV girişimi **“Eşitliğe Değer”** ise toplumsal cinsiyet eşitliği odağında farkındalık ve dönüşüm yaratmayı hedeflemektedir. AÇEV’in çocuk gelişimi ve çocuk koruma alanındaki çalışmaları **Harvard T.H. Chan School of Public Health** tarafından vaka çalışması olarak yayımlanmış; ayrıca UNICEF ve Yale University gibi uluslararası kurumlarla yürütülen iş birlikleri kapsamında **Erken Çocukluk Barış Konsorsiyumu’nun** (ECPC) oluşumuna katkı sağlanmıştır. AÇEV, dijital eğitim modelleri ve uluslararası iş birlikleriyle etki alanını genişletmeye devam ederken, yürüttüğü çalışmaların sosyal etkisini bilimsel yöntemlerle ölçmekte; gerçekleştirilen analizlere göre yapılan **her 1 USD’lik yatırım topluma 23 USD** sosyal fayda sağlamaktadır.

Özyeğin Üniversitesi

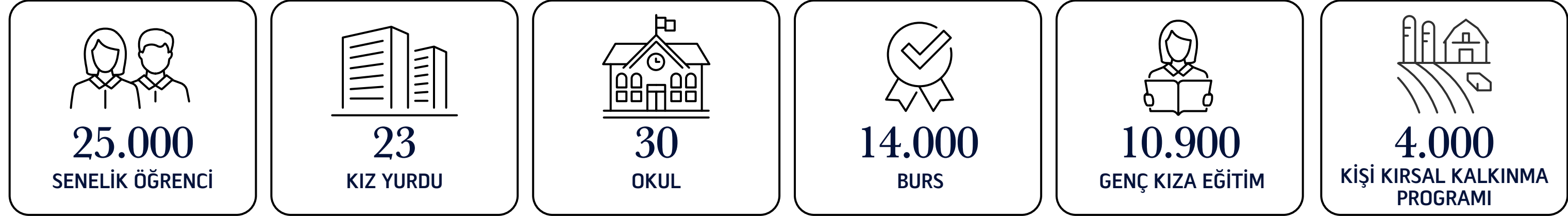


2007 yılında Hüsnü Özyeğin Vakfı tarafından kurulan Özyeğin Üniversitesi, global etki, öğrenci gelişimi ve akademik mükemmeliyet odağında faaliyet gösteren girişimci bir araştırma üniversitesidir. 2025-2026 akademik yılı itibarıyla lisans öğrencilerinin **%87,6’sı burslu eğitim** imkânından yararlanmaktadır. Üniversite bünyesinde **23 lisans, 36 yüksek lisans ve 10 doktora** programı bulunmakta; **toplam öğrenci sayısı 8.227’ye ulaşmıştır**. 2025 yıl sonu itibarıyla üniversitenin **tekil mezun sayısı ise 12.924’tür**. Yenilikçi ve disiplinlerarası yaklaşımıyla araştırma yetkinliğini sürekli geliştiren Özyeğin Üniversitesi, uluslararası sıralamalarda güçlü bir konuma sahiptir. TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde **Türkiye’nin en girişimci ve yenilikçi 6’ncı üniversitesi** olarak vakıf üniversiteleri arasında ilk üçte yer almakta; **THE Genç Üniversiteler Sıralaması’nda ise son 20 yıl içinde kurulan vakıf ve özel üniversiteler arasında dünya genelinde 2. sırada** konumlanmaktadır. **THE Etki Sıralamaları’nda Türkiye’deki vakıf üniversiteleri arasında altı yıl üst üste 1. sırada yer alan üniversite, 2025 sıralamasında da ilk 3’te yer almıştır**. Sürdürülebilirlik yaklaşımını akademik ve operasyonel süreçlerine entegre eden üniversite; **ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 46001 ve ISO 50001** yönetim sistemleri çerçevesinde faaliyet göstermektedir. LEED sertifikalı binaları, araçsız kampüs uygulamaları, akıllı sulama sistemleri, enerji verimliliği yatırımları ve dijitalleşme çalışmalarıyla öne çıkan üniversite, aynı zamanda Türkiye’nin Sıfır Atık Belgesi alan ilk kampüsüne sahiptir.

Sosyal Yatırım Kurumlarımız

Sayılarla Sosyal Yatırımlarımız

**Hüsnü
Özyeğin
Vakfı**
1990'dan beri.



**Anne Çocuk
Eğitim Vakfı
(AÇEV)**
1993'ten beri.



**Özyeğin
Üniversitesi
(ÖzÜ)**
2007'den beri.



Afet Sonrası Yaşama Destek

Fiba Grubu olarak, 6 Şubat 2023'te gerçekleşen Kahramanmaraş merkezli depremin ilk gününden itibaren tüm iştiraklerimiz ve sosyal yatırım kurumlarımızla bölgenin yeniden yapılanma sürecine katkı sağlamayı önceliklendirdik. 2025 yılı itibarıyla, uzun vadeli normalleşmeye odaklandığımız, **eğitim ve sağlık eksenindeki ihtiyaçlara cevap veren kalıcı çözümlere** katkı sunmaya devam ettik.



Fiba Yenilenebilir Enerji ve AÇEV iş birliğinde yürütülen "Rüzgara Çevir" Projesi'nden bir kare.

AÇEV - Çocuk ve Aile Merkezleri

Deprem bölgesinde yaşayanların iyi olma hallerini ve ihtiyaçlarını gözeterek yürüttüğü çalışmalarla depremin 3. senesinde **20.000'in üzerinde çocuk, anne baba ve kadına** ulaşan AÇEV, 2025 yılında Adıyaman, Gaziantep Nurdağı ve **Hatay Defne'de kurulan Çocuk ve Aile Merkezleri** ile merkezden uzak köylere ulaşan gezici araçlarıyla eğitim programlarını uygulamayı sürdürmüştür. Ağustos ayı sonunda Adıyaman ve Gaziantep Nurdağı'ndaki merkezler yerel otoritelere devredilirken; Hatay'daki merkezde hizmet vermeye devam edilmiştir. Haziran 2023 - Ağustos 2024 döneminde yürütülen programların sosyal etkisi, **Sosyal Etki Yönetimi ve Sosyal Değer İlkeleri** doğrultusunda bağımsız bir araştırma ile nitel ve nicel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında programların paydaşlar üzerindeki dönüştürücü etkileri analiz edilmiş; yaratılan sosyal değer ile yatırımın sosyal geri dönüş oranı 1'e 10,18 olarak ortaya konmuştur.

Hatay Antakya'da Hüsnü Özyeğin Anadolu Lisesi İnşası

6 Şubat depremlerinde ağır hasar alan Hatay'ın köklü eğitim kurumlarından Osman Ötken Anadolu Lisesi, Fiba Grubu ve Hüsnü Özyeğin Vakfı'nın katkılarıyla 2025'te yeniden inşa edilmiştir. 2026 yılında **Hüsnü Özyeğin Anadolu Lisesi** adıyla öğrencilerine kapılarını açması planlanan 24 derslikli okul; laboratuvarlar, görsel sanatlar ve müzik atölyeleri, kütüphane, çok amaçlı salon ile spor alanlarını içeren donanımlı yapısıyla öğrencilerin kullanımına sunulacaktır.

Deprem bölgesinde eğitimin devamlılığına katkı sunmayı amaçlayan proje kapsamındaki okulun yeniden yapım süreci, Fiba Grubu şirketlerinden Gelecek Varlık Yönetimi'nin desteğiyle hayata geçirilirken, **Hüsnü Özyeğin Vakfı tarafından tamamlanan 30'uncu okul** olma özelliğine sahiptir.

Deprem seferberliği kapsamında, tüm iştiraklerimiz ve **220 Fiba Gönüllümüzün** katkılarıyla yaklaşık **13.000 kişiye** akut dönem ve uzun vadeli desteklerin sunulması sağlanmıştır.

AÇEV - Sağlıklı Beslen Sevgiyle Büyü

AÇEV, TOKTUT iş birliğiyle Hatay Valiliği'nin koordinasyonunda ve Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün katkılarıyla hayata geçirilen **"Sağlıklı Beslen Sevgiyle Büyü Okul Beslenme Desteği Projesi"** kapsamında, Antakya'daki konteyner kentlerde yer alan 25 anaokulundaki 1.350 çocuğa 2024-2025 eğitim öğretim yılı boyunca günde bir öğün olmak üzere **toplam 200.000** beslenme paketi ulaştırmıştır. Projenin çıktılarını değerlendiren İzleme ve Değerlendirme Özet Raporu 2025 yılında yayımlanmış; proje Dünya Gazetesi Toplumsal Fayda Ödülleri'nde **"Topluma Değer Katan Projeler - Sivil Toplum Kuruluşları"** kategorisinde ödüle layık görülmüştür.

AÇEV - İlk Okul Çantam Projesi

AÇEV, okula dönüş döneminde başta deprem bölgesindeki çocuklar olmak üzere ihtiyaç sahibi çocuklara beslenme çantası, kırtasiye malzemeleri ve oyun hamuru gibi temel okul gereçlerini içeren çantalar ulaştırmıştır. Kurumsal ve bireysel destekçilerin katkılarıyla hayata geçirilen projede İstanbul Maratonu'nda da **"Çocuklar için Kıtaları Aş!"** sloganıyla destek koşusu gerçekleştirilmiştir. Proje, **İstanbul Marketing Awards** kapsamında Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik - Fırsat Eşitliği Projeleri kategorisinde ödüle layık görülmüştür.



Fiba Yenilenebilir Enerji - Rüzgâr Çevir Projesi

Fiba Yenilenebilir Enerji'nin en yüksek kurulu güce sahip rüzgâr enerji santralinin bulunduğu Hatay'da, 15 Haziran Dünya Rüzgâr Günü kapsamında AÇEV iş birliğinde **"Rüzgâr Çevir Projesi"** hayata geçirilmiştir. AÇEV ve Fiba Yenilenebilir Enerji, Hatay Defne konteyner kentindeki Çocuk ve Aile Merkezi'nde uçurtma sanatçısı Zahit Mungan eşliğinde atölyeler düzenlemiş; ardından Samandağ Sahili'nde çocukların ve ailelerinin katılımıyla uçurtma festivali gerçekleştirmiştir.

Çocuk İyilik Merkezi Protez Ortez Atölyesi

Fiba Grubu, Hüsnü Özyeğin Vakfı ve Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü iş birliğiyle faaliyete geçirilen Çocuk İyilik Merkezi (ÇOİM), 2025 yılında Protez-Ortez Atölyesi'nin kurulmasıyla yeni bir işlev kazanmıştır. Atölye aracılığıyla depremde uzuvlarını kaybeden çocukların büyüme süreçlerine paralel olarak protezlerinin revizyon ve tamirlerinin yerinde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. 2025 yılında imzalanan protokol kapsamında atölyenin tüm ekipman ve sarf malzemeleri Hüsnü Özyeğin Vakfı tarafından karşılanmış; gerekli teçhizat ve malzeme desteği sağlanmıştır.

2025 yılında ÇOİM aracılığıyla **toplam 161 çocuğa erişilmiş; 113 çocuğa psikoterapi desteği, 126 çocuğa özel olarak tasarlanmış protez ve 16 çocuğa ortez desteği** sağlanmıştır. Ayrıca 4 çocuğun medikal tedavi sürecinin devam etmesi nedeniyle protez uygulaması ertelenmiştir. 15 çocuk ise protez ihtiyacını sistem dışında karşılamış olmakla birlikte eğitim ve psikolojik desteklerden faydalanmaya devam etmiştir.

Merkezde, Bridge to Türkiye Fund desteği ile **toplam 129 çocuğa eğitim bursu sağlanmıştır**. 2025 yılı içinde ayrıca Çocuk ve Aile Destek Programı, ikişer haftalık 3 program ve birer haftalık 2 program şeklinde düzenlenmiş; bu programlara **91 çocuk ve 68 refakatçi** katılım göstermiştir. Merkez, depremden etkilenen çocukların fiziksel ve psikolojik iyileşme süreçleri ile eğitim devamlılıklarının en az 3 yıl boyunca desteklenmesi hedefi doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Eğitim



Hüsnü Özyeğin Vakfı - Birlikte Güçleniyoruz Programı

2020 yılından bu yana Hüsni Özyeğin Vakfı, Eşit Gelecek Derneği'nin KOZA Platformu iş birliğiyle devlet yurtlarında kalan lise öğrencisi kız çocuklarının güçlü yanlarını ve değerlerini keşfetmelerine, beceri ve tercihlerine uygun meslekler hakkında bilgi edinmelerine ve hedef belirleme, iletişim ile dijital okuryazarlık becerilerini geliştirmelerine destek olmak amacıyla Birlikte Güçleniyoruz Programı'nı hayata geçirmiştir.

2025 yılında Konya, Ordu ve Diyarbakır yurtlarında gerçekleştirilen program, çoğunluğu **14 - 17 yaş arasında değişen 287 kız öğrenciye** ulaşmıştır. Özgüven, dijital okuryazarlık, akademik kapasite, sosyal duygusal gelişim, vizyon belirleme ve sağlık gibi başlıklarda yapılandırılan

program; üç hafta yüz yüze eğitim, sınav kaygısı ve motivasyon ile verimli ders çalışma teknikleri konularında çevrimiçi seminerler ve rol model meslek buluşmalarından oluşmuştur. Geçmiş yıllarda yarım gün olarak yürütülen dijital okuryazarlık oturumu bu yıl tam gün olarak uygulanmıştır. Program, hemşire, bilgisayar mühendisi, havacılık ve pilotaj uzmanı, psikolog, avukat ve insan kaynakları uzmanı olmak üzere 6 farklı meslekten kadın profesyoneli öğrencilerle buluşturmuştur. Bu yıl programa eklenen eğitici eğitim bileşeniyle üç şehirde toplam 32 öğretmene ulaşılmış; gerçekleştirilen oturumlarda ergenlik dönemindeki kız öğrencilere yönelik eşitlikçi yaklaşım ile sağlıklı iletişim ve olumsuz iletişim kalıpları ele alınmıştır. Ön test ve son test sonuçlarına göre öğrenciler sosyal-duygusal alanında ortalama %33,7, zorbalık ve şiddeti tanıma alanında %34,6 ve dijital güvenlikte ise ortalama %31,1 oranında bilgi ve farkındalık artışı kaydetmiştir.



Hüsnü Özyeğin Vakfı - Lise Öğrencilerine Yaz Okulu Bursu

Özyeğin Üniversitesi bünyesinde 2025 yılı içerisinde iki ayrı dönemde gerçekleştirilen **Lise Yaz Okulu Programı**'na onuncu kez Hüsnü Özyeğin Vakfı okul ve yurtlarından burslu öğrenci katılımı sağlanmıştır.

Ağrı, Ardahan, Bingöl, Giresun, Şanlıurfa, Van ve Yozgat'taki **3 lise ve 7 yurttan 10. ve 11. sınıf öğrencilerinden** oluşan 10 öğrencinin dahil edildiği program kapsamında bursiyerler, iki hafta boyunca üniversite yaşamını deneyimleme ve mühendislikten gastronomiye uzanan farklı akademik alanları keşfetme imkânı bulmuştur. Akademik derslerin yanı sıra atölyeler, vaka analizleri, sosyal etkinlikler ve yapay zekâ, sürdürülebilirlik, girişimcilik gibi güncel temalarla öğrencilerin hem kariyer hedeflerini şekillendirmeleri hem de kişisel gelişimlerini desteklemeleri amaçlanmaktadır.

Hüsnü Özyeğin Vakfı - Üniversite
Sınavına Hazırlıkta Akademik
Destek

Hüsnü Özyeğin Vakfı, 2021 yılından bu yana, yurtlarda kalan 12. sınıf öğrencilerinin üniversite sınavına hazırlık sürecini desteklemek amacıyla, akademik kaynaklara erişim ihtiyacı bulunan ve eğitim hedefleri doğrultusunda kararlılık gösteren öğrencileri yurt idarecileriyle koordineli biçimde belirleyerek ihtiyaç duydukları yayınları temin etmektedir. Bu kapsamda, 2025-2026 eğitim öğretim döneminde, 206 öğrenciye kitap desteği sunulmuş; **öğrencilerin üniversiteye hazırlık sürecinde kaynaklara erişimleri güçlendirilmiştir.**

Hüsnü Özyeğin Vakfı -
Yurtlarda Güvenli Yaşam

Hüsnü Özyeğin Vakfı, sorumluluğundaki yurtlarda güvenli yaşam ve sağlıklı bir öğrenme ortamı oluşturma önceliği kapsamında, alanında uzman bir danışman eşliğinde kapsamlı bir yangında güvenlik değerlendirmesi gerçekleştirmiştir. **14 yurtta yangın merdiveni imalat ve tadilatları, güvenli tahliye rotaları güçlendirme ve söndürme ekipmanları temini** gibi iyileştirmelerin kapsandığı çalışmanın 2026 yılının ilk çeyreğinde tamamlanması hedeflenmektedir.

AÇEV – 30 Yıllık Etki Yolculuğunu Geleceğe Taşımak

AÇEV, kuruluşunun 30. yılında erken çocukluk gelişimi alanındaki bilimsel birikimini, toplumsal etkisini ve kurumsal hafızasını daha geniş kitlelerle buluşturmak amacıyla kapsamlı bir iletişim çalışması yürütmüştür. Bu kapsamda yayımlanan Kökler ve Kanatlar: AÇEV'in Öyküsü kitabı, hazırlanan **30 Yılın Işığında Belgeseli** ve ziyarete açılan interaktif AÇEV'in 30 Yılı: **Sanal Sergi**, vakfın bilimsel araştırmalardan doğan yolculuğunu, sahadaki etkisini ve erken çocukluk eğitimine yönelik 30 yıllık dönüşümünü farklı mecralar aracılığıyla görünür kılmıştır. Çalışmalar, AÇEV'in çocukların gelişimini destekleyen kanıta dayalı yaklaşımını ve erken çocukluk alanında oluşturduğu kalıcı etkiyi gelecek nesillere aktarmayı amaçlamıştır.



Özyeğin Üniversitesi - Sosyal Sürdürülebilirlik Yaz Kampı

Özyeğin Üniversitesi Sürdürülebilirlik Platformu tarafından 2025 yılında hayata geçirilen Sosyal Sürdürülebilirlik Yaz Kampı (SSYK), akademi ve özel sektörden sosyal sürdürülebilirlik alanında çalışan uzmanları ve araştırmacıları bir araya getirmiştir. 7 üniversite ve **10 özel sektör kuruluşundan gelen 21 katılımcının** ağırlandığı dört günlük kamp; ortak öğrenme, iş birliği ve etki üretme hedefleriyle çok katmanlı bir etkileşim ortamı sunmuştur. Sosyal sürdürülebilirliğin temel sorunlarından hikâye anlatıcılığına, değişim teorisinden sosyal etki ölçümüne uzanan geniş bir içerik yelpazesi, çeşitli atölye ve uygulamalı oturumlarla ele alınmıştır. Kamp başında ve sonunda gerçekleştirilen ölçümler, katılımcıların sosyal etki analizi ve etki odaklı liderlik dahil belirlenen temel becerilerde anlamlı ilerleme kaydettiğini ortaya koymuştur.

AÇEV - Oynaya Oynaya Projesi

Oyunun çocuk gelişimindeki vazgeçilmez rolünden hareketle başlatılan **“Oynaya Oynaya Projesi”**, 2025 yılında, başta deprem bölgesi olmak üzere ihtiyaç sahibi çocuklara eğitici kutu oyunları ulaştırmayı amaçlamıştır. Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi'nde güvence altına alınan oyun hakkından yola çıkan proje, oyunun zihinsel, sosyal, duygusal ve fiziksel gelişimi destekleyen yapısına dikkat çekerken bu hakka tüm çocukların eşit erişimini gözetmektedir. Yıl boyunca kurumsal ve bireysel destekler ile devam eden projenin lansmanı, Adıyaman Çocuk ve Aile Merkezi'nde gerçekleştirilmiş; **11 Haziran Uluslararası Oyun Günü'nde** ise, toplumsal görünürlüğünü artırmak için sosyal medya iletişimi gerçekleştirilen proje kapsamında yıl içerisinde **3.541** çocuğa oyun kitleri ulaştırılmıştır.

Fiba Yenilenebilir Enerji - Geleceği Yeniliyoruz Programı

Fiba Yenilenebilir Enerji, Bilim Virüsü iş birliğiyle hayata geçirdiği **“Rüzgarın Esintisi Güneşin Işığı ile Geleceği Yeniliyoruz Programı”** ile Türkiye genelinde üniversite öğrencilerine yönelik bir kapasite geliştirme ve farkındalık programı yürütmüştür. Küresel farkındalık, 21. yüzyıl becerileri, sürdürülebilir enerji ve toplumsal adalet konularına odaklanan program, gençlerin bireysel kapasitelerini geliştirirken toplumsal meselelere dair bilinç ve sorumluluk kazanmalarını desteklemeyi amaçlamıştır. 2025 yılında 4 modül ve 40 eğitimden oluşan program kapsamında 20 eğitim konusu ele alınmıştır. Programa 53 şehirden, 119 farklı üniversitenin 83 ayrı bölümünden **toplam 489 öğrenci** katılarak mezun olmuştur. Mezunların %60'ını kadın öğrenciler oluştururken program genelinde ortalama katılım oranı %83 olarak gerçekleşmiştir. Program, 2025 yılında **Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği** tarafından düzenlenen 16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi'nde Toplumsal Yatırım kategorisinde **bronz ödüle** layık görülmüştür.

Fırsat Eşitliği



Fazıl Say tarafından AÇEV yararına düzenlenen "Bir Nota, Bin Umut" destek konserinden bir kare.

AÇEV - MenCare Küresel Kampanyası Bölge Koordinatörlüğü

AÇEV, 2025 yılında Equimundo ile yürüttüğü iş birliği kapsamında, 50'den fazla ülkede faaliyet gösteren küresel babalık kampanyası MenCare'in Doğu Avrupa ve Orta Asya Bölge Koordinatörlüğünü üstlenmiştir. Bu önemli görev, AÇEV'in erkeklerin bakım sorumluluğuna katılımı, eşit ebeveynlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki uzun yıllara dayanan çalışmalarının uluslararası düzeyde tanınmasının önemli bir göstergesidir.

Aynı dönemde AÇEV, Melinda French Gates tarafından hayata geçirilen ve Equimundo'ya sağlanan Caring Masculinity Fund kapsamında desteklenen kuruluşlar arasında yer almış; kadınların, çocukların ve ailelerin refahını güçlendirmeye yönelik küresel girişimlere katkı sunmuştur.

MenCare iş birliği kapsamında yürütülen yeni küresel araştırmanın Türkiye ayağında veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerine liderlik eden AÇEV, araştırmanın bakım emeği, eşit ebeveynlik ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politika ve uygulamalara ilişkin kanıt üretimine katkı sağlamıştır. Çalışma, erkeklerin şiddet içermeyen ve eşitlikçi bakım verenler olarak katılımını teşvik ederek, anneler, babalar ve çocuklar için daha sağlıklı ve kapsayıcı bir yaşamın desteklenmesine yönelik bireysel ve yapısal dönüşüm alanlarına dikkat çekmektedir.

AÇEV - Erken Çocukluk Barış Konsorsiyumu

Birleşmiş Milletler 80. Genel Kurulu kapsamında ise kurucularından olduğu Erken Çocukluk Barış Konsorsiyumu'nun (ECPC) İrlanda BM Daimi Temsilciliği ortaklığında düzenlediği "**Çocuklara Yönelik Savaş DERHAL Durdurun!**" üst düzey etkinliğinde yer almıştır. Çatışma bölgelerindeki çocuklara yönelik ihlallere dikkat çekmek, çocukların ve ailelerin sesini duyurmak ve etkisi kanıtlanmış erken çocukluk gelişimi programlarını tanıtmak amacıyla bir araya geline bu etkinlikte Konsorsiyum'un Beş Yıllık Stratejik Planı'nın lansmanı da gerçekleştirilmiştir.

AÇEV - Bir Nota, Bin Umut Konseri

AÇEV, 20 Kasım Dünya Çocuk Hakları Günü kapsamında Fazıl Say'ın desteğiyle İş Sanat'ta "**Bir Nota, Bin Umut**" temasıyla özel bir konser düzenlemiştir. Fiba Grubu iştiraklerinin de destek verdiği etkinlikte, her çocuğun hayata eşit fırsatla başlama hakkına sanat ile dikkat çekilmiş; Fazıl Say'ın performansına flüt sanatçısı Aslıhan And Say ve mezzosoprano Seda Kırankaya eşlik etmiştir.

Özyeğin Üniversitesi - Kadın Kooperatiflerinin Güçlenmesine Yönelik Araştırma Desteği

Birleşmiş Milletler'in 2025 yılını Kooperatifçilik Yılı ilan ettiği dönemde, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) finansmanı ve Özyeğin Üniversitesi katkısıyla "TR90 Bölgesi Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi" araştırma projesi hayata geçirilmiştir. Trabzon, Rize, Artvin, Gümüşhane, Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren 45 kadın kooperatifini kapsayan proje dahilinde 38 kooperatiften nicel veriler toplanmış, 32 kooperatif yerinde ziyaret edilerek yönetici ve ortaklarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir kooperatif için özgün gelişim planları içeren bu çalışma, 2026 yılında başlatılan Bütüncül Mentörlük Ağı Hazırlık Projesi'nin bilimsel temelini oluşturmaktadır.

Özyeğin Üniversitesi - ÖzU Gender Office'e Ulusal Ödül

Özyeğin Üniversitesi, toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki kurumsal yaklaşımını 2025 yılında da güçlendirmeye devam etmiştir. Bu kapsamda, üniversite bünyesinde faaliyet gösteren ÖzU Gender Office, politika geliştirme, farkındalık artırma ve kapsayıcı kampüs uygulamalarını yaygınlaştırma yönündeki çalışmalarıyla öne çıkmıştır. Ekonomi Gazetesi ve Koç Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadın Çalışmaları Merkezi iş birliğinde 5. kez düzenlenen "Türkiye'nin Lider Kadınları Ödülleri" kapsamında ÖzU Gender Office, "Kadınların Geleceğini Güçlendiren Üniversite" ödülüne layık görülmüştür.

Fiba Ticari Gayrimenkul - Kapsayıcı Deneyim ve Toplum Sağlığına Yönelik Uygulamalar

Fiba Ticari Gayrimenkul, alışveriş merkezlerinde kapsayıcı deneyim ve toplum sağlığını destekleyen uygulamalar yürütmektedir. Gebze Center'da PoiLabs iş birliğiyle hayata geçirilen "Yol Arkadaşım" projesi kapsamında, görme engelli bireylerin bağımsız alışveriş deneyimini desteklemek amacıyla sesli yönlendirme sistemleri, Braille etiketler ve mobil destekli harita uygulamaları devreye alınmıştır. Ayrıca Meme Kanseri Farkındalık Haftası kapsamında Büyük Anadolu Hastanesi iş birliğiyle 150'den fazla kadına ücretsiz mamografi çekim kuponu sunulmuş; T.C. Sağlık Bakanlığı iş birliğiyle gerçekleştirilen farkındalık çalışmaları kapsamında ise 400'ün üzerinde ziyaretçiye boy-kilo ölçümü ve beslenme danışmanlığı hizmeti verilmiştir.

Fibabanka - Engelsiz Bankacılık

Fibabanka, tüm müşterilerinin bankacılık ürün ve hizmetlerine eşit, bağımsız ve güvenli şekilde erişimini sağlamak amacıyla "Engelsiz Bankacılık" yaklaşımını sürekli geliştirmektedir. Bu kapsamda; görme, işitme ve ortopedik engelli müşterilerinin ihtiyaçları gözetilerek şube, ATM, POS, çağrı merkezi ve dijital bankacılık kanallarında kapsayıcı çözümler hayata geçirilmektedir. Şubelerde Braille kabartmalı yönlendirmeler, hissedilebilir yüzey uygulamaları, sesli acil durum sistemleri ve erişilebilir tasarım unsurları sunulurken; ATM'lerde kulaklık girişi ve sesli menü fonksiyonları ile işlemlerin bağımsız şekilde gerçekleştirilebilmesi sağlanmaktadır. POS cihazlarında dokunsal işaretlemeler ve erişilebilir tuş tasarımları kullanılırken, çağrı merkezi hizmetlerinde tuşlama süreleri engelli müşterilerin kullanımına uygun şekilde düzenlenmektedir. Ayrıca, mobil ve internet bankacılığı kanallarının ekran okuyucu programlarla uyumlu hale getirilmesine yönelik geliştirme çalışmaları devam etmektedir. Fibabanka, bu uygulamalarla bankacılık deneyimini tüm müşterileri için erişilebilir, kapsayıcı ve kullanıcı dostu hale getirmeyi hedeflemektedir.

HDI Fibaemeklilik - Toplumsal Fayda Odaklı BES İş Birlikleri

HDI Fibaemeklilik, 2025 yılında bireysel emeklilik ürünlerini toplumsal fayda yaratma aracı olarak konumlandırıran yenilikçi iş birlikleri geliştirmiştir. AÇEV ile hayata geçirilen "BES'le Eşit Yarınlar" projesi kapsamında, bireysel emeklilik planlarından elde edilen gelirlerin bir bölümü düzenli olarak AÇEV'in eğitim programlarına aktarılmakta; böylece çocukların gelişimi, kadınların güçlenmesi ve ailelerin desteklenmesine katkı sağlanmaktadır. Türk Eğitim Vakfı iş birliğiyle yürütülen "Geleceği Güvenle BES'le" projesi ile de katılımcıların birikimleri değerlendirilmektedir. Oluşturulan burs fonu aracılığıyla üniversite öğrencilerine eğitim desteği sunulurken bireysel tasarruflar toplumsal faydaya dönüştürülmektedir. Bunun yanı sıra, Bekar Anneler Derneği iş birliğiyle geliştirilen ve Türkiye'de bir ilk olma özelliği taşıyan "Bekar Anneler Bireysel Emeklilik Planı", kesintisiz birikim modeli ve esnek yapısıyla bekar annelerin ve çocuklarının finansal güvenceye erişimini desteklerken, aynı zamanda eşitliğin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

"BES'le Eşit Yarınlar"
Bağış Planı ile desteğiniz
eşit fırsatlara dönüşsün!



HDI Fibaemeklilik

AÇEV
ANNE ÇOCUK EĞİTİM VAKFI

Yerel Kalkınma



Fiba Ticari Gayrimenkul - Gelenekten Geleceğe Projesi

“Gelenekten Geleceğe Projesi”, Fiba Ticari Gayrimenkul tarafından İnegöl AVM bünyesinde 200 metrekarelik boş bir alanın çini, seramik, çömlek, ebru ve hat sanatı gibi geleneksel el sanatlarının yaşatıldığı bir atölye ve galeriye dönüştürülmesiyle hayata geçirilmiştir. Bursa Uludağ Üniversitesi İznik Meslek Yüksekokulu iş birliğiyle akademisyenlerin katkı sunduğu seminer ve uygulamalı atölyeler aracılığıyla geleneksel zanaatlar teorik ve pratik boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır.

2025 yılında Sanat Atölyesi'ni 42.000 kişi ziyaret etmiş; düzenlenen 105 atölye ile 8.900 kişi unutulmaya yüz tutmuş bu zanaatları deneyimleme fırsatı bulmuştur. AVM içerisinde 1.200 kişinin katkısıyla oluşturulan çini sanat duvarı kalıcı bir eser olarak yerini alırken, projeye ilişkin içerikler sosyal medyada 3 milyon kişiye, ulusal ve yerel basında ise 509.000' den fazla gösterime ulaşmıştır. Proje, yarattığı sosyal etki ve kültürel mirasın yaşatılmasına katkısı sayesinde 2025 yılında **Stevie® Awards** kapsamında 4 farklı kategoride (**2 Altın, 2 Gümüş**) ve **MarCom Awards'ta Altın Ödül** olmak üzere uluslararası düzeyde çok sayıda ödüle layık görülmüştür.

Özyeğin Üniversitesi - Tarımsal Dayanıklılık Araştırmaları

Özyeğin Üniversitesi Toplumsal Etki Tohumlama Fonu kapsamında, kırsal ve tarımsal dayanıklılık alanında iki araştırma projesi desteklenmiştir. Prof. Dr. Burcu Balçık liderliğindeki proje, tarımsal tedarik zincirlerinin erken uyarı sistemleri ve parametrik sigorta aracılığıyla güçlendirilmesini ele alırken; Doç. Dr. İktil Selçuk'un yürüttüğü araştırma, alternatif gıda girişimlerinin çoklu krizler karşısındaki deneyimlerini incelemiştir. Her iki proje de sürdürülebilir tarım ve yerel gıda sistemlerine dair politika önerilerinin üretilmesine zemin hazırlamıştır.

Özyeğin Üniversitesi - Yerel ve Kırsal Kalkınma Uzmanlık Eğitimi

2014 yılından bu yana her yıl düzenlenen **Yerel ve Kırsal Kalkınma Uzmanlık Eğitimi ve Sertifika Programı**, 2025 yılında 11. kez hayata geçirilmiştir. Alanındaki tek örnek olan ve bugüne kadar 500'den fazla profesyonel yetiştiren program, bu yıl **"Kooperatifçilik Penceresinden Yerel ve Kırsal Kalkınma"** temasıyla yürütülmüştür. Akademi, kamu, sivil toplum ve üretici örgütlerinden uzmanların katkı sunduğu programda katılımcılar; güçlü kooperatifçilik modelleri, kırsal kalkınma politikaları, alternatif gıda sistemleri ve topluluk inşası konularında paneller, atölyeler ve teknik geziler aracılığıyla hem teorik hem de uygulamalı bir deneyim yaşamıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından 31 kişinin katıldığı program kapsamında Bursa'nın ilçelerinde faaliyet gösteren üç tarımsal kalkınma kooperatifi de yerinde ziyaret edilmiştir. Üniversite, bu birikimi AB ve UNDP tarafından kabul edilen **"Yenişehir'de İklim Dirençli ve Sürdürülebilir Tarım"** projesiyle 2026'da uygulama sahasına taşımayı planlamaktadır.

Özyeğin Üniversitesi - Küresel Öneme Haiz Tarımsal Miras (GIAHS) Projesi

Özyeğin Üniversitesi, 2025 yılında Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ve T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı iş birliğiyle yürütülen **Küresel Öneme Haiz Tarımsal Miras (GIAHS) Projesi** kapsamında hizmet sağlayıcı olarak görev almıştır. Proje kapsamında Antalya'nın Elmalı ilçesindeki Büyüksöğle, Küçüksöğle ve Geçmen köylerinin FAO GIAHS programına adaylık süreci yürütülmüş; başvuru dosyası ve tematik raporlar hazırlanırken kamu kurumlarına yönelik kapasite geliştirme eğitimleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma, bölgenin geleneksel tarımsal üretim pratikleri, biyoçeşitlilik değerleri ve kültürel mirasının korunarak sürdürülebilir kalkınma yaklaşımıyla geleceğe aktarılmasını hedeflemektedir.

Fiba Ticari Gayrimenkul - Yerel Kadın Üreticilerin Desteklenmesi

Fiba Ticari Gayrimenkul, alışveriş merkezleri aracılığıyla yerel üretimi ve kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmektedir. M1 Adana'da, Seyhan Belediyesi Kent Konseyi iş birliğiyle ev içi el emeği üreten kadınlar için dönemsel satış ve atölye alanları tahsis edilmiştir. Bu sayede **40 farklı kadın üretici**, ürünlerini ziyaretçilerle buluşturma ve doğrudan gelir elde etme imkânı bulmuştur. M1 Konya'da ise Kimya Hatun Kadın Kooperatifi ve Selçuklu Halk Eğitim Merkezi ile yürütülen çalışmalar kapsamında kadın üreticilere ürünlerini sergileme ve mesleki gelişimlerini destekleme fırsatı sunulmuştur. Ayrıca, Konya Büyükşehir Belediyesi iş birliğiyle düzenlenen etkinliklerde özel öğrenciler ve farklı paydaş gruplarının ürettikleri ürünler ziyaretçilerle buluşturularak toplumsal katılım desteklenmiştir.

Fiba Gönüllüleri

Yarınlara İyi Hikâyeler Bırakır.

Fiba Grubu çalışanları olarak başlattığımız Fiba Gönüllüleri, Grubumuzun paylaşım kültüründen beslenerek yıllardır toplumsal fayda yaratmaya devam etmektedir. Genç nesillere mentörlükten ihtiyaç sahiplerine destek olmaya, doğa ve toplum yararına projeler üretmeye kadar uzanan bu geniş yolculukta ülkemizin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim, sağlık, kalkınma ve afet alanlarında değer yaratan çalışmalarla yarınlara iyi hikâyeler bırakıyoruz.

Takvimleştirilmiş "Merkezi Projeler"in yanı sıra gönüllülerimizin kendi girişimiyle şekillenen "Bağımsız Projeler"e de alan açıyor; bu iki yaklaşımı bir arada yürüterek kapsayıcı ve katılımcı bir gönüllülük kültürü oluşturuyoruz. Gönüllülerimizi oryantasyon, temel gönüllülük eğitimi, Fiba Gönüllüleri Farkındalık Sohbetleri, gönüllü buluşmaları, gönüllülük izni, program koordinatörü desteği, fon, bilgi ve donanım konularında destekliyoruz. 2025 yılında 300'den fazla gönüllümüzün 600 saati aşkın özverili çalışmasıyla 22 farklı gönüllülük projesi hayata geçirdik.



FİBA GÖNÜLLÜLERİ 2025 YILI PROJELERİ

Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim, sağlık ve kalkınma odak alanlarında farklı sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yaparak pek çok proje gerçekleştirdik. 2025 yılında gerçekleşen 47. İstanbul Maratonu'na katılan **33 FibaRunner koşucumuz ile 11 farklı sivil toplum kuruluşunu desteklemek amacıyla 350'den fazla bağışçının desteğiyle 600.000 TL'ye yakın kaynak** yarattık.

Merkezi Projelerimiz:

Eğitim:

- **Köyde Eğitimi Çeşitlendirmek İstiyoruz (KEÇİ) Platformu** iş birliğiyle 7 gönüllümüz ile 60'tan fazla ortaokul öğrencisini bilim, teknoloji, tasarım ve sanat atölyelerinde bir araya getirerek gelişimlerine katkı sağladık.
- **Hüsnü Özyeğin Vakfı** ile birlikte yürüttüğümüz kampanya kapsamında Gaziantep'teki öğrencilerin eğitimlerine katkı sağlamak amacıyla temin edilen kırtasiye malzemelerini 425 öğrenciye ulaştırdık.
- 3 Fiba Gönüllümüz ile **TOÇEV** öğrencileriyle İngilizce Konuşma Kulübü'nde pratik yaparak, öğrencilerin konuşma becerilerini geliştirmelerine destek olduk.
- **Okul Destek Derneği** iş birliği ve 7 gönüllümüz ile Türkiye'nin farklı şehirlerinde devlet okullarında eğitim gören ortaokul düzeyindeki 65 öğrenciye; bilgisayar bilimi ve yazılım, matematik, fen bilimleri, Türkçe ve İngilizce derslerinde çevrim içi öğretmenlik desteği sağladık.
- Fiba Gönüllümüzün bağımsız proje olarak Van'a bağlı köy okullarında hayata geçirdiği waffle atölyelerinde **toplamda 86 çocukla** bir araya geldik.

Doğa Koruma:

- **Ege Orman Vakfı** iş birliğiyle oluşturduğumuz Fiba Gönüllüleri Hatıra Ormanı'na, orman yangınlarının ardından gönüllülerimizin fidan bağışlarıyla katkı sağladık.
- Dünya Temizlik Günü kapsamında **Çöpüne Sahip Çık Vakfı** ile birlikte İstanbul'da harekete geçerek çevre temizliğiyle farkındalık yarattık.
- **Kurtaran Ev Derneği'nin** barınağını ziyaret ederek patili dostlarımızın ihtiyaçlarına destek olduk.

Sağlık:

- 23 Fiba Gönüllümüz ile devlet korumasındaki çocukların hem eğitici hem de eğlenceli bir yaz geçirmesi için oluşturduğumuz kampanya ile **Kalben Çocuk Köyü'ne** bağış yoluyla destek verdik.

Kalkınma:

- **Hayata Sarıl Derneği'nin** sosyal girişimi Hayata Sarıl Lokantası'nda ihtiyaç sahibi bireylere yemek servisi desteği sağladık; 5 Fiba Gönüllümüz ile bu anlamlı çalışmada aktif rol üstlendik.
- 33 gönüllümüz ve **Çorbada Tuzun Olsun Derneği** ile sokakta yaşayan bireyler için gıda dağıtım faaliyetinde aktif görev aldık.
- **Temel İhtiyaç Derneği (TİDER)** iş birliğiyle destek kumbarası kapsamında topladığımız temel gıda maddeleriyle ihtiyaç sahiplerinin faydalandığı gıda bankasına destek sağladık.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:

- **Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı'nın** iktisadi işletmesi Nahıl Dükkan'ın Beyoğlu mağaza operasyonuna destek olduk. Stok takibi, mağaza düzenleme ve ürün yerleştirme gibi görevler üstlenen 17 gönüllümüz ile kadın emeğini görünür kılan bu sosyal girişimi yıl boyunca destekledik.

Tamer Demir
Fiba Gönüllüleri
Koordinatörü



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Gönüllüleri'ne 2022 yılında katıldım. Fiba Grubu şirketlerinden Gelecek Varlık Yönetimi'nde görevime başladığım ilk gün, Fiba çatısı altında böylesi bir gönüllülük programının olduğunu öğrenmekten mutluluk duydum. Gönüllülerin arasına katılarak hem gönüllü faaliyetlerde yer alma hem de çalıştığım şirkette gönüllü olmak isteyen arkadaşlarımı teşvik edip gerekli durumlarda onlara yardımcı olma fırsatına sahip oldum. 2025 yılında Gelecek Varlık Yönetimi'nden Fiba Holding'e geçtikten sonra Fiba Gönüllüleri'nin program koordinatörlüğünü üstlendim.

Fiba Gönüllüleri; afet, kalkınma, toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim, doğa koruma ve sağlık gibi 6 farklı odak alanda faaliyetlerini sürdürüyor. Tüm Fiba Grubu şirketlerinde çalışan Fibalılar, sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık hedefiyle bu alanlarda hayata geçirilen projelerimize gönüllü olarak katılabiliyorlar. Gönüllülük faaliyetlerimizi çok çeşitli sivil toplum kuruluşları, platformlar, grup şirketlerimiz ve akademik dünyayla iş birliği halinde planlıyoruz. Bu sayede Fibalıların sosyal projelerde yer alarak değer üretmelerinin, çalışan deneyimi açısından da oldukça etkileyici olduğunu görüyoruz. Gönüllü projelerimizin yanında bağımsız projelere fon desteği, gönüllülük izni ve farkındalık sohbetleri gibi uygulamalarımızla Fibalılar, dünyaya ve topluma değer anlayışımızla iyi hikâyeler bırakıyorlar.

Sorumlu Tedarik Zinciri

Fiba Grubu olarak tedarik zinciri yönetimini yalnızca operasyonel bir süreç değil, yarattığımız çevresel ve toplumsal etkinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Farklı sektörlerle yayılan faaliyet yapımız doğrultusunda dinamik bir tedarik ekosistemi yönetirken, tedarikçilerimizi stratejik iş ortakları olarak konumlandırıyoruz. Bu iş birliklerini etik, sosyal ve çevresel sorumluluk ilkeleri temelinde kurguluyor; seçim ve değerlendirme süreçlerimizde sürdürülebilirliği gözetiyoruz.

Sürdürülebilirlik kriterlerini tedarik süreçlerimize entegre ederken operasyonel süreklilik, kalite ve verimlilikten ödün vermiyoruz. Etik, insan hakları, adil çalışma koşulları ve çevreye ilişkin sorumluluğumuzu yalnızca kendi operasyonlarımızla sınırlı tutmayarak, bu ilkeleri tedarik zincirimizin tüm aşamalarında yaygınlaştırmayı sürdürüyoruz.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Sürdürülebilir ve Yerel Tedarik

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, tedarik süreçlerini etik, çevresel ve sosyal ilkeler doğrultusunda şekillendirerek sürdürülebilirliği tedarik zinciri yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırmaktadır. Gıda temininde sürdürülebilir üretim uygulamalarını benimseyen markalarla iş birliği yapılmakta; insan hakları ve çevresel etkileri gözetilen şeffaf ve izlenebilir bir tedarik zinciri oluşturulması hedeflenmektedir.

Yerel üreticilerin önceliklendirilmesi, nesli tükenme riski altındaki türlerin kullanımından kaçınılması ve bilinçli gastronomi uygulamalarının yaygınlaştırılması yoluyla çevreye duyarlı ve sorumlu bir tedarik kültürü değer zincirinin tüm halkalarına entegre edilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, 2025 yılı itibarıyla **yerel tedarikçi oranı %80** olarak gerçekleşmiştir.

Fiba Yenilenebilir Enerji - Tedarik Zinciri Yönetim Yaklaşımı

Fiba Yenilenebilir Enerji, tedarikçilerinin küresel ölçekte kabul görmüş çevresel, sosyal ve etik standartlara uyumunu stratejik öncelikleri arasında konumlandırmaktadır. Bu doğrultuda, **Tedarik Zinciri Politikası ve Satın Alma Prosedürü** çerçevesinde tedarikçilerinden; insan haklarına saygı, ayrımcılığın önlenmesi, çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmanın yasaklanması, iş sağlığı ve güvenliği ile etik kurallara uyum konularında denetim, tespit ve raporlama faaliyetlerini yürütmelerini beklemekte; tespit edilen uygunsuzluklara yönelik düzeltici ve önleyici aksiyonlar hayata geçirmelerini talep etmektedir.

Şirket, kritik tedarikçilerinin tamamını insan hakları kriterlerini de kapsayan Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkeleri doğrultusunda değerlendirmekte; sözleşme süreçlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği - Çevre Şartnamesi ve Tedarikçi Çevresel ve Sosyal Yönetişim Anketi kapsamında kapsamlı uygunluk değerlendirmeleri gerçekleştirmektedir. Bu süreçler sonucunda elde edilen tedarik zinciri ÇSY anket bulguları ile **Tedarik Zinciri Haritalaması**, şeffaflık ilkesi doğrultusunda kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bu kapsamlı süreç yönetimi sonucunda, Fiba Yenilenebilir Enerji **CDP Tedarikçi Katılım Değerlendirmesi'nde A skoru performansı göstermiştir**.



Swissôtel the Bosphorus, İstanbul'da doğal tarım uygulamaları ile geliştirilen Şef'in Bahçesi'nden bir kare.

Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti

Grup olarak faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde, müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerine uygun çözümler geliştirmeye odaklanıyoruz. Farklı iş alanlarında faaliyet gösteren iştiraklerimiz, bulundukları sektörlerin dinamiklerini, müşteri profillerini ve geleceğe yönelik eğilimleri yakından izlemektedir. Bu doğrultuda, müşteri deneyimini üst seviyeye taşımayı hedefliyor; müşterilerimizle güvene dayalı, sürdürülebilir ilişkiler kurmaya önem veriyoruz.

Müşteri deneyimi ve memnuniyetini geliştirmek amacıyla elde ettiğimiz geri bildirimleri sistematik bir şekilde değerlendiriyoruz. Dijitalleşme ve teknolojik yatırımların sağladığı imkânlardan faydalanarak müşterilerimize kesintisiz ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunuyoruz. Bu kapsamda, teknolojik altyapılarımızı ve yenilikçi çözümlerimizi sürekli geliştirirken, geri bildirimlere dayalı yaklaşımlarla müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve etkin şekilde yanıt vermeye odaklanıyoruz.

Fibabanka Deneyim Tasarımı ve Veri Odaklı Müşteri Deneyimi Yönetimi

Fibabanka'da müşteri deneyimi süreçleri, müşteri geri bildirimlerinin ürün ve hizmet tasarım süreçlerine entegre edilmesi yaklaşımı doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla müşteri araştırmaları, yolculuk haritalama çalışmaları ve ideathon workshop'ları yürütülmüş; elde edilen içgörüler ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine dahil edilmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda müşteri deneyimi süreçleri veri ve içgörülerle şekillendirilmiş; müşteri etkileşimlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirmeler hayata geçirilerek süreçlere entegre edilmiştir.

Müşteri deneyimi yönetiminin ölçüm ve geri bildirim mekanizması olarak Net Tavsiye Skoru (NPS) ölçüm ağı kullanılmıştır. 2025 yılı itibarıyla Banka, yılı **72,5 NPS skoru** ile tamamlamıştır. NPS anketleri aracılığıyla elde edilen müşteri geri bildirimleri, yapay zekâ destekli analizler ile tematik olarak sınıflandırılmış; kök neden bazlı aksiyon planları oluşturularak uygulamaya alınmıştır.

Hayata geçirilen geliştirmelerin müşteri deneyimine etkisi düzenli olarak izlenmiş ve ölçülmüştür. Bu kapsamda 2025 yılı Ekim ayında gerçekleştirilen Müşteri Deneyimi Günü (CX Day) kapsamında farklı ekipler müşteri deneyimine yönelik uygulamalarını paylaşmış; iyi uygulama örnekleri üzerinden kurum genelinde bilgi paylaşımı sağlanmıştır. Ayrıca müşteri memnuniyetine doğrudan katkı sağlayan çalışanlar ödüllendirilmiştir.

Fiba Perakende - Veri ve Teknoloji Destekli Müşteri Deneyimi Uygulamaları

Fiba Perakende bünyesindeki Marks & Spencer Türkiye mağazalarında müşteri deneyimini güçlendirmeye yönelik dijital ve mağaza içi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Özellikle cadde mağazalarında kullanılan **dijital ekran çözümleriyle müşterilerin ürünleri karşılaştırmalı olarak inceleyebilmesi, kombin ve ürün alternatiflerine daha hızlı erişebilmesi** hedeflenmiştir. Mağaza yerleşimi, servis kalitesi ve dijital kanallarda sunulan uygulamalar alışveriş konforu ve zaman yönetimini destekleyecek şekilde ele alınırken; aynı gün teslimat, geliştirilmiş kargo ve iade süreçleri gibi hizmetlerle müşteri deneyiminin daha hızlı ve kesintisiz hale getirilmesi amaçlanmıştır. Veri ve müşteri içgörülerinden beslenen bu uygulamalarla **mağaza içi ve dijital deneyimin daha etkileşimli ve kişiselleştirilmiş** hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Misafir Deneyimi Yönetiminde Veri Tabanlı Yaklaşım

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'da misafir memnuniyeti, **TrustYou platformu** üzerinden yürütülen analiz ve raporlama süreçleri ile izlenmiştir. Online yorumlar, anketler ve geri bildirimler tek bir platformda toplanarak değerlendirilmiş; memnuniyet düzeyi ve gelişim alanları düzenli olarak analiz edilmiştir.

Bu kapsamda haftalık olarak gerçekleştirilen kalite toplantılarında misafir geri bildirimleri detaylı şekilde incelenmiş; **kök neden analizleri** doğrultusunda düzeltici aksiyonlar belirlenmiş ve uygulama süreçleri takip edilmiştir. Misafir beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve deneyimin kişiselleştirilmesi amacıyla farklı misafir profillerinin ihtiyaçlarına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Hizmet deneyiminin beklentileri tam karşılamadığı durumlarda ise oda değişikliği, ikram uygulamaları, kişiselleştirilmiş destek sağlanması veya sonraki konaklamalara yönelik telafi çözümleri gibi uygulamalar devreye alınarak misafir memnuniyetinin en üst seviyede korunması hedeflenmiştir. Aylık ve yıllık hedefler doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ile hizmet kalitesinin geliştirilmesine yönelik planlamalar gerçekleştirilmiştir.

Kaan Çelikmen
Fiba Perakende
E-Ticaret &
Pazarlama Direktörü



PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Fiba Grubu, müşteri deneyimi ve memnuniyeti alanında müşteri ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alan güçlü bir yaklaşım sergilemektedir. Banka, otel ve perakende gibi farklı sektörlerde dijital deneyim dünyasındaki gelişmeleri yakından takip ederek, fayda sağlayacağına inandığı teknolojilere yatırım yapmakta ve sektöründe öncü uygulamalara imza atmaktadır.

Fiba Perakende tarafında müşterilerimizi tek bir platform üzerinden kanal ve işlem bazlı NPS ve memnuniyet skorlarıyla anlık olarak dinliyoruz. Elde edilen içgörüler ile süreç, prosedür ve deneyim akışlarının sürekli iyileştirilmesini sağlıyoruz. Click & Collect, her kanaldan iade, mağazadan online stok üzerinden satış ve sipariş iptali gibi omni-channel deneyimini kolaylaştıran uygulamalar bu yaklaşımın önemli örnekleri arasında yer alıyor.

Önümüzdeki dönemde Fiba'nın müşterilerini grup çapında 360 derece tanıması ve sektör bağımsız müşterilerine kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilmesi önemli bir stratejik fırsat yaratacağına inanıyorum. Yapay zekâ ve sürdürülebilirlik odaklı projeler ile birlikte hem grup içi hem de grup dışında etki yaratacak verimlilik çalışmaları gerçekleştirebiliriz.

Büyümeye Değer



Girişimcilik ve İnovasyon



Yönetim Kurulu Başkanımız Murat Özyeğin, Fibabanka Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Ömer Mert ve Finberg Yönetim Kurulu Üyesi İhsan Elgin "Annual General Meeting IV" etkinliğinde.

Fiba Grubu olarak, çevresel ve toplumsal sorumluluk anlayışımızı iş yapış biçimimizin merkezine yerleştiriyor; sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyen modeller geliştiriyoruz.

Girişimciliği, yenilikçi iş modellerinin gelişimini destekleyen ve uzun vadeli değer yaratımını besleyen stratejik bir yaklaşım olarak görüyoruz. Fiba Grubu olarak, girişimcilik ekosisteminin güçlenmesine katkı sağlamak amacıyla finansman, mentörlük, iş birliği ve hızlandırma mekanizmaları aracılığıyla girişimlerin gelişimini ve ölçeklenmesini destekliyoruz.

İnovasyon ve teknoloji odaklı yaklaşımımız doğrultusunda, genç girişimcilerin ve yenilikçi fikirlerin ticarileşmesine katkı sağlarken; Grup içi ve Grup dışı girişimcilere stratejik iş birlikleri ve bağlantı kurma fırsatları sunuyoruz. İştiraklerimizin sektör dinamiklerine uygun olarak geliştirdiği yenilikçi uygulamalarla bu dönüşümü operasyonel süreçlere yansıtıyor, Grup genelinde etki yaratan çözümlerin yaygınlaşmasını teşvik ediyoruz.

Girişimcilik ekosisteminin etki odaklı gelişimde de destekleyen Finberg, Türkiye'nin ilk cinsiyet dengesi odaklı girişim sermayesi yatırım fonlarının yatırımcıları arasında yer alarak finansal getirinin ötesinde toplumsal etki yaratma vizyonunu yansıtmaktadır.

Finberg ile Girişimcilik Ekosistemine Destek

2018 yılında Fibabanka'nın %100 iştiraki olarak kurulan Finberg, Türkiye'nin ilk fintek odaklı kurumsal girişim sermayesi şirketi olma misyonuyla yola çıkmış ve bugün geniş bir yatırım yelpazesini kapsayan girişim sermayesi yönetim şirketine dönüşmüştür. 2018'den bu yana fintek ve perakende teknolojilerinden siber güvenliğe, blok zincir tabanlı iş modellerinden eğitim teknolojilerine, enerjiden lojistik ve Web3'e kadar uzanan geniş bir alanda yatırımlar gerçekleştiren Finberg'in portföyünde **39 aktif girişim ve 16 risk sermayesi fonu yer almakta olup toplam kurumsal girişim yatırımı 87M USD'ye ulaşmıştır.**

2025 yılında da kurumsal girişim sermayesi alanında hem yatırım hem de ekosistem geliştirme rolünü sürdüren Finberg, 4'ü fon olmak üzere 5 yeni yatırım gerçekleştirmiştir. Yapay zekâ odaklı yatırım yaklaşımları öncelikli gündem maddesi haline gelmiş, web sitesi ve marka kimliği yenilenmiştir. **Yıl içinde 1.403 girişim incelenmiş, 420 tanesi ön değerlendirmeye alınmış ve 215 girişimciyle detaylı değerlendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir.**

Yatırım yaklaşımımızda sermayenin yanı sıra girişimciler için destekleyici iş birlikleri, rehberlik ve uluslararası ekosistemlere erişim gibi imkânlar da yer almaktadır. Fiba Grubu şirketleriyle girişim ekosistemini buluşturmak amacıyla **Finberg Radar** platformu da bu dönemde hayata geçirilmiştir.

Uluslararası yatırım fonlarıyla kurulan ilişkiler sayesinde Türkiye merkezli girişimlerin küresel sermaye ve bilgi birikimine erişimine katkı sağlanmaktadır. Fonların Fonu yaklaşımı, girişimcilerin ölçeklenme ve uluslararası pazarlara açılma süreçlerini desteklemektedir. Girişimcilik ekosisteminin etki odaklı gelişimde de destekleyen Finberg, Türkiye'nin ilk cinsiyet dengesi odaklı girişim sermayesi yatırım fonlarının yatırımcıları arasında yer alarak finansal getirinin ötesinde toplumsal etki yaratma vizyonunu yansıtmaktadır.

Girişimcilik ekosisteminin gelişimine, yatırımlarımızın yanı sıra ekosistemde üstlendiğimiz sorumluluklar ve stratejik iş birliklerimizle katkı sağlıyoruz.

Kurum İçi Girişimciliğin Desteklenmesi

Fiba Grubu - Fiba Fikir Fabrikası Kurum İçi Girişimcilik Programı

Girişimcilik kültürünü çalışanlarımızın bizzat deneyimleyerek sahiplenmelerini teşvik etmek amacıyla hayata geçirdiğimiz Fiba Fikir Fabrikası ile fikir aşamasından ticarileşmeye kadar mentörlük, eğitim ve kaynak desteği sağlıyoruz. Yaklaşık bir yıl süren bu program ile kendi girişimini kurmayı hedefleyen çalışanlarımıza fikirlerini geliştirme, test etme ve ticarileştirme imkânları sunuyoruz. 2021'den bu yana üç dönem yürütülen ve 300'e yakın başvuru alan programda çalışanlarımız girişimcilik yolculuklarını Grup desteğiyle hayata taşıma fırsatı buluyor.

Program, 3. dönemini **verimlilik aşaması** kapsamında sürdürürken, operasyonel verimlilik ve çalışan deneyimine odaklanan kurum içi iki projeyi geliştirmeye devam ediyoruz:

Yapay zekâ destekli yetenek yönetimi platformu **Pathway** ile test ve envanter analizleri aracılığıyla çalışanlarımızın gelişim alanları belirlenmekte, bireysel gelişim haritaları oluşturulmaktadır. İnsan Kaynakları ekiplerimizin yetenek yönetimi süreçlerini takip edebildiği panel altyapısı sayesinde operasyonel süreçler daha etkin şekilde yönetilirken, proje, doğrulama aşamasından verimlilik aşamasına geçişlerin değerlendirildiği jüri sürecinde aldığı olumlu görüşler doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.

Mağaza çalışanlarının kurumsal bilgilere hızlı ve kolay erişimini desteklemek amacıyla geliştirilen yapay zekâ destekli asistan **Inoviga** ile gerçek zamanlı soru-cevap desteği sunulmaktadır. Fiba Perakende bünyesinde şirket içi bir girişim olarak tasarlanan proje ile operasyonel süreçlerde bilgiye erişim hızını ve çalışan deneyimini güçlendirme hedefi bulunmaktadır.

Fiba Fikir Fabrikası'nı her yıl daha da geliştirirken bu yıl önemli bir adım daha atarak yalnızca programa başvuranları değil tüm Fibalıları kapsayan **Girişimcilik Topluluğu'nu** hayata geçirdik. Gerçekleştirdiğimiz 10 eğitim ve atölye ile 2.000 Fibalıyı bir araya getirerek yenilikçi düşünme becerilerini destekledik; girişimcilik bültenleriyle başarı hikâyelerinden ilham almalarını ve girişimcilik araçlarını kullanmalarını teşvik ettik. Önümüzdeki dönemde girişimcilik kültürünü Grup genelinde daha da yaygınlaştırmayı ve her bir Fibalının günlük işlerine girişimci gözüyle yaklaşmasını teşvik etmeyi hedefliyor; bu doğrultuda Girişimcilik Topluluğu'nu büyötmeye ve programa yeni katılımcılar kazandırmaya odaklanıyoruz.



Fibabanka - Kurum içi Girişimcilik ve İnovasyon Programı “Focus”

Fibabanka, Ar-Ge faaliyetlerini bütönlüyci bir unsur olarak gördüğü inovasyon kültürünü organizasyonun tamamına yaymak amacıyla hayata geçirdiği “Focus Kurum İçi Girişimcilik Programı”nı 2025 yılında da kararlılıkla sürdürmüştür. Fibabanka, önümüzdeki dönemde de inovatif yatırımları büyüterek, yeni stratejik ortaklıklar ve ticari fırsatlar vasıtasıyla ekosisteme yüksek katma değerli çıktılar sunmaya devam etmeyi amaçlamaktadır. Bu vizyon doğrultusunda, Ar-Ge Merkezi gelişimine en yüksek katkıyı sağlayan çalışanlar, düzenlenen özel bir ödöl töreniyle ödüllendirilmiştir.

Dönem boyunca 92 kurum içi girişimciye yalın girişim metodolojisi odaklı kapsamlı eğitimler verilmiş; süreç 10 deneyimli mentörün aktif rehberliği ve destekleriyle zenginleştirilmiştir. Program dahilinde geliştirilen 3 kurum içi girişimin operasyonel süreçleri ve çalışmaları tüm hızıyla sürdürölmektedir.

2024 yılında Focus Kurum İçi Girişimcilik Programı bünyesinden mezun olan Committed girişimi, Fibabanka'nın gerçekleştirdiği stratejik yatırımlarla bağımsız bir şirket tüzel kişiliği kazanarak faaliyet alanını başarıyla genişletmiştir.

Program kapsamında kurum içi girişimcilik ve finans ekosisteminin lider aktörlerini bir araya getiren 18 Dönüşüm Semineri gerçekleştirilmiştir. Bu etkinliklerde, start-up dünyasının öncü kurucuları çalışanlarla buluşarak fikir aşamasından ticarileşmeye uzanan yolculuklarını ve deneyimlerini doğrudan aktarmıştır.

Banka genelinde yaratıcı ve yenilikçi kültürü sürekli canlı tutmak amacıyla; düzenli olarak yayımlanan inovasyon bültenleri, fikir geliştirme odaklı interaktif çalıştaylar, kurum içi fikir yarışmaları ve tecrübe paylaşımını teşvik eden tematik seminerler gibi çok yönlü faaliyetler tüm hızıyla yürütölmektedir.

Finberg - Kurum ve Girişimler Arasında Yapısal İş Birliği Platformu: “Fiba Radar”

Fiba Grubu şirketlerinin Finberg portföyünü gerçek zamanlı olarak takip edebilmesi ve potansiyel iş birliği fırsatlarını daha etkin şekilde keşfedebilmesi amacıyla **Finberg Radar** platformu hayata geçirilmiştir. Platform, Grup şirketlerini ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiren girişimlerle hızlı ve sistematik bir şekilde buluşturmayı hedeflemektedir. Finberg'in değerlendirdiği binlerce girişim arasından pazarda aktif satış yapan, Fiba Grubu şirketleri ile iş birliği potansiyeli bulunan girişimler bir araya getirilmektedir. Finberg tarafından yatırım yapılmış girişimler “Finberg Girişimi” etiketiyle öne çıkarılırken; Özyeğin Üniversitesi hızlandırma programından çıkan girişimler “Özü” etiketiyle platforma dahil edilmiştir.

Finberg Radar'ın temelinde, **İş Birliği 4.0 yaklaşımından uyarlanan Kurum-Girişim İş Birliği Metodolojisi** yer almaktadır. Bu metodoloji; strateji belirleme, girişim keşfi, kavram ispatı (PoC), pilot uygulama ve ticari anlaşma aşamalarını kapsayan uçtan uca bir yapı sunmaktadır. Böylece iş birliği süreci daha sistematik, öngörülebilir ve ölçeklenebilir hale getirilmiş; kurumsal ekipler ile girişimler arasında uzun vadeli ve sürdürülebilir ortaklıkların oluşmasına zemin hazırlanmıştır.

Girişimcilik Ekosistemine Düzenli Destek

Fiba Grubu olarak, girişimcilik ekosistemini güçlendirme vizyonumuz doğrultusunda yalnızca iç kaynaklarımızı değil, geniş paydaş ağıımızı ve stratejik iş birliklerimizi de etkin bir şekilde değerlendiriyoruz. Başta Özyeğin Üniversitesi olmak üzere, iş birliği içinde olduğumuz kurumlar aracılığıyla girişimcilik kültürünün yaygınlaşmasına öncülük ediyoruz. **Endeavor, TÜSİAD, TAİK ve Türkiye Girişimcilik Vakfı gibi ekosistemin merkezinde yer alan kuruluşlarda üstlendiğimiz yönetsel sorumluluklar ve desteklediğimiz projelerle, sektörün gelişimine rehberlik etmeyi sürdürüyoruz.**

Girişimcilik ekosistemini düzenlediğimiz düzenli buluşmalar ile bir araya getirerek paydaşlar arasında etkileşimi güçlendirmeyi önemsiyoruz. Bu kapsamda, kurumsal girişim sermayesi alanında tecrübe paylaşımını güçlendirmek amacıyla **Girişimci Kurumlar Platformu (GKP)** tarafından, **Özyeğin Üniversitesi** akademik partnerliğinde düzenlenen **CVC Bosphorus Konferansı'nın** üçüncüsü, 22 Mayıs'ta **Fiba Grubu ana sponsorluğunda** gerçekleştirilmiştir. **300'den fazla şirketten 400 profesyonelin katılım sağladığı** etkinlikte küresel trendler, yeni nesil yatırım stratejileri ve stratejik iş birlikleri kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Konuşmacıları arasında Stanford Üniversitesi profesörlerinden, "The Venture Mindset" kitabının yazarı Prof. Dr. İlya Strebulaev ve Global Corporate Venturing'in kurucusu James Mawson gibi CVC dünyasının vizyoner isimlerinin yer aldığı etkinlikte ayrıca CIS & MENA bölgesinin önde gelen VC ve PE yatırımcıları ile özel bir panel gerçekleştirilerek, bölgesel yatırım dinamikleri ve fırsatlar derinlemesine ele alınmıştır.



GO! GLOBAL Türkiye Summit 2025

TAİK ve Endeavor Türkiye iş birliğiyle 2025 yılında İstanbul'da düzenlenen **GO! GLOBAL Türkiye Summit'in** sponsorları arasında Finberg de yer almıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanı ile Hazine ve Maliye Bakanı'nın katılımıyla 900'den fazla iş insanını bir araya getiren zirve, girişimci-yatırımcı eşleştirme modeliyle öne çıkmıştır. Zirve, Silikon Vadisi'nin seçkin yatırım fonlarını Türk teknoloji ekosistemiyle stratejik bir platformda buluşturarak; hem yatırım kanallarını geliştirmeyi hem de Türkiye'nin küresel arenadaki temsilcileri olan Turcorn'ların sayısını artırarak ekosistemi güçlendirmeyi amaçlamıştır. 2025 yılında, portföy girişimleri, fon yöneticileri ve Fiba Grubu üst düzey yöneticilerini bir araya

getiren **Annual General Meeting'in (AGM)** dördüncüsü düzenlenmiştir. AGM IV boyunca, Finberg'in yatırım yaptığı girişimler, fon yöneticileri ve Fiba Grubu liderleriyle birlikte 2025'in ekonomik görünümü, değişen sermaye hareketleri ve bölgesel büyümenin gerektirdiği yönetim anlayışı kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Finberg aracılığıyla desteklenen ve Türkiye'deki girişimcilik ekosistemini düzenli bir şekilde izleyen Startups.Watch aracılığıyla, kurumsal girişim yatırımlarına odaklanan aylık bir bülten serisi yayımlanmakta ve girişimcilik ekosistemindeki en güncel gelişmelerin paydaşlara ulaştırılması desteklenmektedir.



Fevzi Güngör
Ödeal
CEO - Genel Müdürü

PAYDAŞLARIMIZIN GÖZÜNDEN

Finansal teknolojiler ekosisteminde faaliyet gösteren bir girişim olarak, farklı oyuncularla yakın temas halindeyiz. Bu noktada Fibabanka ve Finberg, sektörde başarılı iş modellerinin oluşması ve büyümesinde önemli rol oynayan paydaşlar arasında yer almaktadır. Kurulduğumuz ilk günden bu yana kendileri ile, KOBİ'lerin POS maliyetlerinde önemli ölçüde tasarruf sağlamasına imkân tanıyan "ertesi güne %0 komisyonlu POS" çözümü gibi birçok başarılı projeyi hayata geçirdik.

Finberg ekibi, sahip olduğu bilgi birikimiyle yalnızca gerekli büyüme kaynağının sağlanmasına değil, aynı zamanda müşterilere en iyi çözümü sunabilecek ekosistemin oluşturulmasına da önemli katkılar sundu. Bu nedenle Finberg'i, şirketimizin hedeflerine ulaşma yolculuğunda birlikte değer ürettiğimiz stratejik bir iş ortağı olarak görüyoruz.

Finansal hizmetler alanındaki yenilikçi çözümlerin, birçok farklı kuruluşun ortak çabasıyla ortaya çıkması sebebiyle, Finberg'i ayırtıran en önemli noktanın finansal hizmetler odağı olduğunu düşünüyorum. Bu odak sayesinde Finberg, hem bize hem de ekosistemin diğer paydaşlarına sürdürülebilir ve etkili çözümler geliştirme konusunda önemli katkılar sağlamaktadır.

Öte yandan, dünyada yapay zekâ teknolojilerinin gelişimiyle birlikte iş yapış biçimlerini köklü şekilde dönüştüren büyük bir değişimin içindeyiz. Birçok alanda öncü konumda bulunan Fiba Grubu'nun, bu dönüşüm sürecinde de hem kendisi hem de paydaşları için öncü rol üstleneceğine ve girişimcilik ekosisteminde bu yönde önemli bir değer yaratacağına inanıyorum.

Özyeğin Üniversitesi - Openfab ile Disiplinlerarası Üretim ve Sürdürülebilir Tasarım

Özyeğin Üniversitesi, 2009 senesinde faaliyete başlayan **Girişimcilik Merkezi** ve 2011 yılında kapılarını açan Türkiye'nin ilk üniversite kaynaklı iş hızlandırma programı **Girişim Fabrikası** vasıtasıyla girişimcilik dünyasına değer katmayı sürdürmektedir. Kuruluşundan bu yana geçen sürede, 1000'den fazla erken aşama girişimin; eğitim, mentörlük, teknolojik altyapı ve yatırım süreçlerine güçlü bir destek sağlamıştır.

Bilgiyi üretimle, araştırmayı uygulamayla buluşturan Openfab, 2025 yılında da üniversite içerisinde disiplinlerarası üretim, deneyim temelli öğrenme ve sürdürülebilir tasarım pratiklerini destekleyen proje ve etkinliklerini sürdürmüştür. 150 etkinlik gerçekleştirmiş, **2.576 kişiyle doğrudan temas kurmuş ve 350'den fazla kişiye atölye alanı ile mentörlük desteği sağlamıştır.**

Döngüsel üretim kültürünü kampüs ekosistemiyle bütünleştirme hedefiyle Openfab, 2025 yılında **Precious Plastic** küresel ağına dahil olmuştur. Alternatif malzeme sistemlerine odaklanan biyomalzeme araştırmaları kapsamında, **BioLab** alanının kurulumu tamamlanmış; farklı bölümlerden öğrencilerin katılımıyla atölyeler ve proje bazlı çalışmalar hayata geçirilmiştir. Bu faaliyetler, sürdürülebilir üretim yaklaşımlarını ve düşük çevresel etki hedeflerini desteklemektedir.

Ürün ömrünün uzatılması ve döngüsel üretim anlayışının yaygınlaşması hedefiyle Openfab, üniversite ekosistemi içinde bozulan veya eskiyen nesnelerin tamir edilmesi ve yeniden değerlendirilmesine yönelik teknik altyapısını geliştirmiştir. Öğrenim dönemi boyunca 3B yazıcılardan biriktirilen yaklaşık 7 kg atık filament yeni ürünlere dönüştürülmek üzere hazır hale getirilmiştir. Etkinlikler sırasında kullanılan ve sonrasında atılan vinil baskıların yeniden değerlendirilmesine yönelik tasarım ve üretim çalışmaları yürütülmüş; atölye ve proje temelli uygulamalar aracılığıyla malzeme farkındalığı artırılmıştır.

Girişimcilik ekosistemini uygulamalı öğrenme yaklaşımıyla destekleyen Openfab, girişimci proje fikirlerinin hızlı şekilde geliştirilmesi ve prototiplenmesine yönelik teknik altyapı ve mentörlük desteği sunmuştur. Farklı bölümlerden öğrenciler, akademisyenler ve çalışanlara açık olarak yürütülen uygulamalı eğitim ve deneysel öğrenme çalışmalarıyla disiplinlerarası etkileşimi ve alternatif öğrenme modellerini de teşvik etmiştir.

Eşit erişim ve katılım ilkelerini üretim süreçlerine yansıtmaya hedefiyle Openfab, atölye kullanıcı kitlesinde dengeli cinsiyet dağılımını sürdürmeyi ve kapsayıcı bir üretim ortamı oluşturmayı önceliklendirmiştir.



Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği

Teknolojik Dönüşüm

Teknolojik dönüşümü, değişen iş yapış biçimlerine uyum sağlama, operasyonel dayanıklılığı artırma ve uzun vadeli değer yaratma hedeflerimizin temel unsurlarından biri olarak konumlandırıyoruz. Grup genelinde hayata geçirilen teknoloji odaklı uygulamalarla süreçlerimizi daha entegre, veri odaklı ve çevik bir yapıya dönüştürürken; operasyonel verimliliği, müşteri deneyimini ve karar alma süreçlerini güçlendirmeyi amaçlıyoruz.

Yapay zekâ, otomasyon, nesnelerin interneti (IoT) ve veri analitiği gibi teknolojileri süreçlerimize entegre ederek Grup genelinde dijital dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırıyoruz. Hayata geçirilen projelerle operasyonel süreçlerin etkinliğini artırırken, iş yapış biçimlerimizi değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilecek şekilde geliştirmeyi hedefliyoruz.

Teknolojik dönüşüm süreçlerimizin güvenli bir altyapı üzerinde ilerlemesi amacıyla bilgi güvenliği ve siber dayanıklılık alanındaki çalışmalarımızı da eş zamanlı olarak güçlendiriyoruz. Veri güvenliğini teknolojik dönüşüm yolculuğumuzun temel bileşenlerinden biri olarak ele alıyor; bu kapsamdaki çalışmalarımızı Grup genelinde entegre biçimde yürütüyoruz.

Özyeğin Üniversitesi - Yapay Zekâ ile Stratejik Dönüşüm için ÖzÜ AI Platformu

Özyeğin Üniversitesi bünyesinde 2025 yılında hayata geçirilen **ÖzÜ AI Platformu**, akademik bilgi birikimi ile özel sektör deneyimini bir araya getirerek Türkiye'nin dijital dönüşüm ekosistemine katkı sağlamayı amaçlayan stratejik bir iş birliği platformudur. Platform; finans, perakende ve üretim gibi farklı sektörlerden yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler, akademisyenler ve teknoloji liderlerini bir araya getirerek sektörler arası bilgi paylaşımını, ortak öğrenme kültürünü ve yapay zekâ odağında strateji geliştirilmesini desteklemektedir.

Yapay zekânın teknik boyutunun yanı sıra yönetim, etik yaklaşım ve kurumsal dönüşüm üzerindeki etkilerine de odaklanan platform; araştırma projeleri, eğitim programları, sektör buluşmaları ve uygulamalı çalışmalar aracılığıyla disiplinler arası iş birliklerini güçlendirmeyi ve Türkiye'nin yapay zekâ alanındaki dönüşüm kapasitesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

2025 yılı içerisinde, Özyeğin Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen ÖzÜ AI Platformu buluşmalarında; Agentic AI'nin yükselişi, veri entegrasyonu, yapay zekâ yatırımlarında değer yaratımı ve dönüşüm liderliği gibi güncel başlıklar ele alınmıştır. “Yapay Zekâ ve Perakendenin Geleceği” oturumunda talep tahmini, stok optimizasyonu, kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi ve operasyonel verimlilik alanlarındaki uygulama örnekleri paylaşılrken; “AI Yatırımlarının Geri Dönüşü” panelinde ise yapay zekâ projelerinde geri dönüşün ölçümü ve ölçeklenme dinamikleri sektör deneyimleri ışığında değerlendirilmiştir.

Fiba Perakende - Operasyonel Verimlilikte Dijital Dönüşüm

Fiba Perakende, dijitalleşme alanında hayata geçirdiği projelerle mağaza operasyonlarından merkez ofis süreçlerine kadar geniş bir yelpazede iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmiştir.

Bu kapsamda geliştirilen **Audit APP** uygulaması ile denetim planlama, bulgu yönetimi, aksiyon takibi ve raporlama süreçleri tek bir platform altında birleştirilmiş; manuel iş yükü %50'ye varan oranda azaltılırken raporlama sürelerinde %70 iyileşme sağlanmıştır. Gerçek zamanlı takip imkânı sayesinde denetim süreçlerinde standartlaşma ve şeffaflık güçlendirilmiştir.

Operasyonel süreçlerde otomasyonu artırmak amacıyla hayata geçirilen **Fibotify RPA** çözümüyle, mağaza operasyonları, raporlama ve sistemler arası veri transfer süreçleri 7/24 kesintisiz şekilde yürütülmeye başlanmıştır. SGK iş göremezlik raporları ve tahakkuk süreçleri dahil kritik operasyonlarda manuel işlem süreleri %80'e varan oranda azaltılmış; aylık ortalama 30 saatin üzerinde operasyonel tasarruf sağlanmıştır. Süreçlerin otomatik ve standart şekilde yürütülmesiyle operasyonel kalite seviyesi %99'un üzerine çıkarılmıştır.

Fibabanka - Teknoloji Yatırımları ve Ar-Ge ile Güçlenen Bankacılık Hizmetleri

Fibabanka, teknoloji yatırımları ve yapay zekâ uygulamalarıyla dijital dönüşümünü hızlandırarak müşteri deneyimi ve operasyonel verimlilik alanlarında önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Dijital satış, pazarlama ve hizmet süreçlerini bütünsel bir yapıda sunan Fibabanka Mobil'in dijital müşteri sayısı %15 artışla 3,1 milyona ulaşırken, işletmeler ve KOBİ'ler için geliştirilen FibabankaBiz uygulamasıyla kredi başvuruları ve çeşitli finansman işlemleri uçtan uca dijital ortama taşınmıştır. Görüntülü Bankacılık kanalı üzerinden 2025 yılında 346.000 yeni müşteri kazanılmış, toplam müşteri sayısı 959 bine ulaşmıştır. Ayrıca Borsa Market bünyesinde devreye alınan yapay zekâ destekli sistemler sayesinde yatırımcılara gerçek zamanlı, kişiselleştirilmiş içerik ve analizler sunulmuştur.

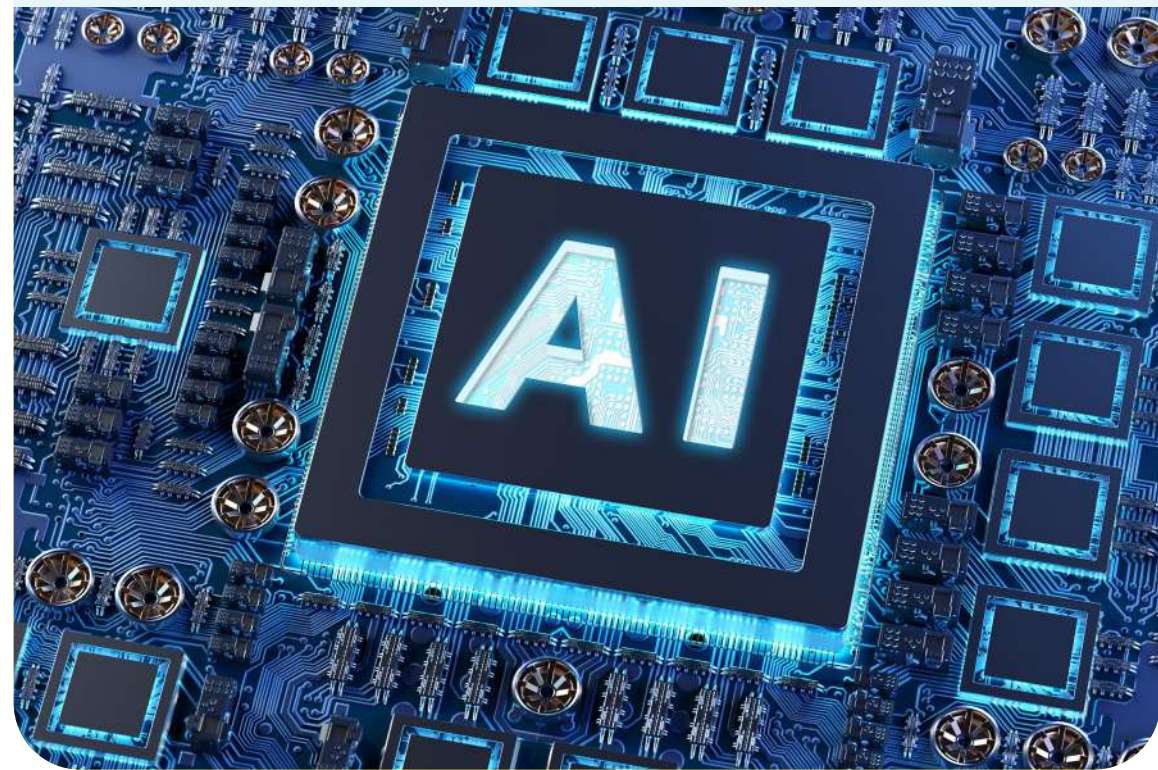
Fibabanka Ar-Ge Merkezi ise 362 kişilik uzman kadrosuyla yapay zekâ, büyük veri, açık bankacılık, ödeme sistemleri ve siber güvenlik gibi stratejik alanlarda yürüttüğü çalışmalarla Banka'nın inovasyon kapasitesini güçlendirmeyi sürdürmüştür.

Yıl sonu itibarıyla **8 aktif Ar-Ge projesinin devam ettiği** merkezde, üretken yapay zekâ ve optimizasyon algoritmaları odaklı projeler öne çıkarken, bugüne kadar **12 patent başvurusu** gerçekleştirilmiş ve bunların 4'ü tescil edilmiştir. Ar-Ge faaliyetleri; akademik iş birlikleri, TÜBİTAK ve Horizon Europe kapsamındaki uluslararası proje başvuruları ile desteklenirken, **toplam akademik yayın sayısı 49'a ulaşmıştır.**

Fiba Faktoring - Yapay Zekâ ve Dijital Kanallarla Entegre Faktoring Süreçleri

Fiba Faktoring, geliştirdiği dijital ürün ve yapay zekâ destekli çözümlerle müşteri erişimini ve kredi süreçlerini daha hızlı ve kullanıcı odaklı bir yapıya dönüştürmüştür. **Fiba Faktoring Mobil Uygulaması** sayesinde kullanıcılar, herhangi bir satış temsilcisine ihtiyaç duymadan yalnızca çek fotoğrafı veya karekod aracılığıyla dakikalar içinde işlem talebinde bulunabilmektedir. Alacak garantisi ve finansman hizmetlerini bir arada sunan dijital patentli marka **Çekolay** ise mobil uygulamaya entegre edilerek daha geniş bir kullanıcı kitlesine erişim sağlamıştır.

Fiba Faktoring, kredi tahsis süreçlerini veri odaklı bir yapıya kavuşturmak amacıyla karar motoru ve yapay zekâ temelli makine öğrenmesi modeli kullanarak **Scoring Sistemi'ni** hayata geçirmiştir. Scoring Sistemi sayesinde KOBİ segmentinde kredi kararlarının %65'i otomatik olarak alınmış, karar verme hızı 5 kat artmış, kredi kararlarındaki iş yükü ise %48 azalmıştır.



Nexent Bank N.V. - Dijital Dönüşümde Yapay Zekâ ve Müşteri Deneyimi Yatırımları

Nexent Bank N.V., müşteri deneyimini geliştirmek ve dijital yetkinliklerini güçlendirmek amacıyla kapsamlı bir dönüşüm programı yürütmektedir. Bu kapsamda, bankanın kredi kartı ürünü olan **Card Avantaj** çözümü; taksitli alışveriş, cashback (Monede Avantaj) ve anlaşmalı işyeri ağı avantajlarını kapsayacak şekilde modernize edilmiş, kullanıcı deneyimini iyileştirilen mobil uygulama ve sadakat programlarıyla entegre şekilde yeniden kurgulanmıştır. Ayrıca, müşterilerin bankacılık hizmetlerine uzaktan ve hızlı erişimini desteklemek amacıyla uçtan uca dijital müşteri edinim platformu devreye alınmıştır.

Yapay zekâ kullanımını kurumsal bir çerçevede yönetmek amacıyla GenAI yönetim modeli oluşturulmuş ve ilgili uygulamalar iş birimlerinde aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kod geliştirme, dokümantasyon ve veri analizi süreçlerinde yapay zekâ destekli araçların kullanılmasıyla operasyonel verimlilik artırılırken; müşteri yolculuklarının uçtan uca dijitalleştirilmesini desteklemek amacıyla Bilgi Teknolojileri, Dijital Süreç Yönetimi ve iş birimlerinden oluşan disiplinler arası yeni bir ekip modeli hayata geçirilmiştir.

Gelecek Varlık Yönetimi - Yapay Zekâ Destekli Dijital Tahsilat

Gelecek Varlık Yönetimi tarafından geliştirilen **“Digital NPL Collection”** platformu, tahsilat süreçlerinin dijitalleşmesine yönelik bir uygulama olarak hayata geçirilmiştir. Platform, borçlulara 7/24 erişim imkânı sunmakta ve tahsilat süreçlerinin dijital kanallar üzerinden yürütülmesini sağlamaktadır. Projenin başlangıcında tahsilatın yalnızca binde ikisi dijital kanallardan elde edilirken, platformun devreye girmesiyle her beş borçludan biri dijital tahsilat sürecine dahil olmuştur.

Türkiye genelindeki iş ortakları ve hukuk bürolarının da entegre şekilde çalıştığı bu dijital ekosistem; makine öğrenimi, yapay zekâ ve yapılandırılmamış metin işleme teknolojileriyle desteklenmektedir. Mevcut ERP altyapısı ve varlık değerlendirme modelleri sayesinde hem performansal hem de ekonomik açıdan optimize edilmiş, insan faktöründen bağımsız süreçler yürütülmektedir.

Digital NPL Collection Platformu, uluslararası iş dünyasının ödül programlarından biri olan **Stevie Awards** kapsamında **bronz ödüle** layık görülmüştür.

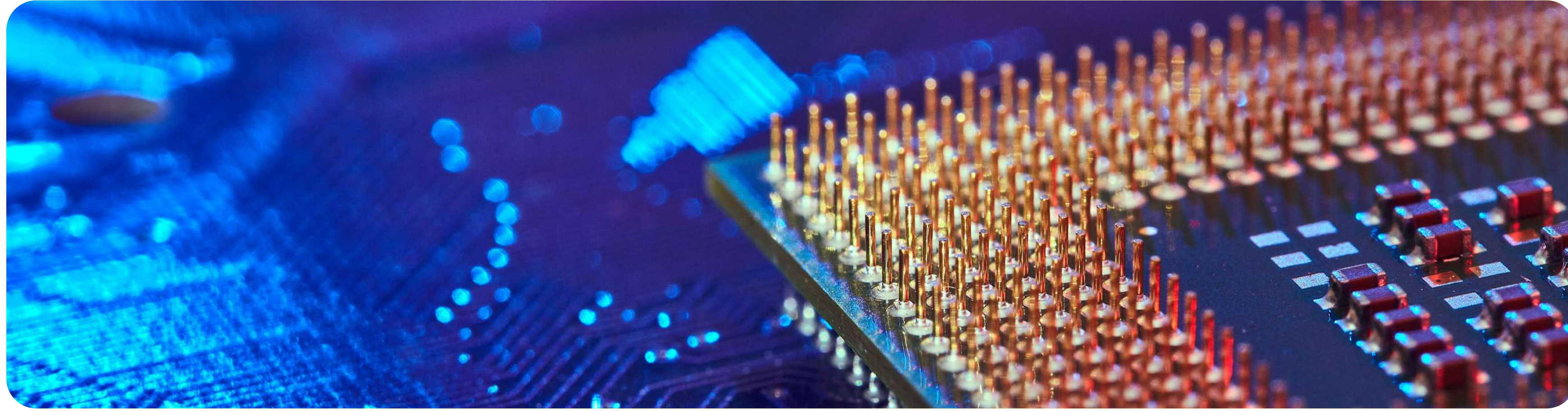


HDI Fibaemeklilik - Mobil Uygulamasına 7 Uluslararası Ödül

HDI Fibaemeklilik'in mobil uygulama odağında yürüttüğü çalışmalar, 2025 yılı itibarıyla uluslararası ölçekte alınan ödüllerle görünürlük kazanmıştır. Mobil uygulama; kullanıcı deneyimi, etkileşim tasarımı ve dijital kanal performansı kapsamında farklı platformlar tarafından değerlendirilmiş ve çeşitli kategorilerde ödüllere layık görülmüştür.

dotCOMM Awards'ta Platinum, MarCom Awards'ta Gold, Altın Örümcek Ödülleri'nde Altın ve Muse Awards'ta Silver ödüller kazanılmış; **International Business Awards, Smart-i Awards ve W3 Awards** kapsamında da farklı kategorilerde ödüller elde edilmiştir.

Aynı dönemde, Fast Company tarafından hazırlanan **“En Başarılı Dijital 50 CMO”** listesinde Satış, Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri Genel Müdür Yardımcısı Erhan İleri yer almıştır.



Bilgi Güvenliği

Fiba Grubu olarak bilgi güvenliğini, tüm operasyonlarımızda ve iştiraklerimizde öncelikli bir yönetim alanı olarak ele alıyoruz. Hem kendi bilgi varlıklarımızı hem de paydaşlarımıza ait verileri kritik varlıklar olarak kabul ediyor; toplanan ve işlenen her türlü verinin gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini güvence altına almak için yasal gerekliliklerin ötesinde bir performans hedefiyle hareket ediyoruz. Grubun bilgi güvenliği seviyesini içinde bulunduğumuz sektörlerde ve uluslararası standartlar çerçevesinde en üst düzeyde tutmayı amaçlıyoruz.

Grup düzeyinde oluşturduğumuz yönetim yapısı kapsamında bilgi güvenliği süreçlerimizi iki temel mekanizma üzerinden yönetiyoruz. Çeyrek bazında toplanan **Bilgi Güvenliği Komitesi** aracılığıyla Grup genelindeki bilgi güvenliği duruşunu üst yönetime raporluyor, riskler ve gelişim alanlarına ilişkin aksiyonları değerlendiriyoruz. Alınan kararların iştirakler nezdinde uygulamasını ise ilgili yöneticilerden oluşan **Bilgi Güvenliği Çalışma Grubu** tarafından yürütülen aylık toplantılar aracılığıyla takip ediyoruz.

Bilgi güvenliği faaliyetlerimiz; kimlik ve erişim yönetimi, veri güvenliği, uygulama güvenliği, siber güvenlik ve tehdit

yönetimi ile çalışan farkındalığı olmak üzere beş temel başlık altında şekilleniyor.

Yıl boyunca yürütülen çalışmaları, bilgi güvenliği yönetişimini ve uyum süreçlerini destekleyecek şekilde planlıyor; Grup genelinde risk seviyesinin azaltılması ve uyum seviyesinin güçlendirilmesini hedefliyoruz. Finansal iştiraklerimizde ise regülasyonların gerektirdiği kapsamda yürütülen yoğun bilgi güvenliği ve uyum çalışmaları, 2025 yılında da ilgili yükümlülüklerin etkin şekilde yerine getirilmesini desteklemiştir.

Faaliyetlerimizi yürütürken bilgi güvenliğini, uygulama geliştirme süreçlerinin tasarım aşamasından itibaren ele alıyor; veri yönetişimi, erişim yetkilendirme süreçleri ile altyapı varlıklarının ve tehditlerin 7/24 izlenmesini öncelikli alanlar arasında konumlandırıyoruz.

Her iştirakimizde siber güvenlik riskleri, BT varlıkları ve projeleri düzenli olarak değerlendirirken; sektörel standartları, yasal düzenlemeleri ve küresel gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Veri, uygulama ve siber güvenlik alanlarındaki faaliyetleri Grup genelinde gerçek zamanlı olarak izliyor ve raporluyor; merkezi araç ve süreçlerle gerekli önlemleri hayata geçirerek tespit edilen zafiyetlere yönelik aksiyonlar alıyoruz.

2025 yılında Grup genelinde **bilgi güvenliği olgunluk değerlendirmeleri, iştirakler arası e-posta güvenliği çalışmaları, veri envanteri ve veri sınıflandırması projeleri ile yurt dışı iştiraklerin güvenlik duruşunun değerlendirilmesine yönelik çalışmalar** yürütülmüştür. Bu kapsamda, Grup genelindeki güvenlik uygulamalarının mevcut durumu analiz edilirken; veri varlıklarının görünürlüğünün artırılması, güvenlik kontrollerinin güçlendirilmesi ve iştirakler genelinde ortak güvenlik yaklaşımının desteklenmesine odaklanılmıştır.

Yapay zekâ uygulamalarının iş ve BT süreçlerinde yaygınlaşmasıyla birlikte, yapay zekâ güvenliği ve bilgi güvenliği süreçlerinde yapay zekâ kullanımına yönelik çalışmalar da öncelikli gündem başlıklarımız arasına girmiştir. Bunun yanı sıra, tedarikçi ve iş ortağı güvenliği alanında risk değerlendirme ve kontrol süreçlerinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Bilgi güvenliğinin sağlanmasında insan faktörünü merkeze alan yaklaşımımızla çalışanlarımıza düzenli eğitimler veriyor, ortalama saldırı simülasyonları gerçekleştiriyor, periyodik bülten ve duyurularla farkındalığı canlı tutuyoruz. **2025 yılında 3.626 çalışmamız Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) eğitimine, 5.787 çalışmamız ise Bilgi Güvenliği eğitimine katılmıştır.**

HDI Fibaemeklilik & Fibasigorta - Bilgi Güvenliği Altyapısının Güçlendirilmesi

HDI Fibaemeklilik & Fibasigorta, bilgi güvenliği alanındaki durumu ölçmek ve olgunluk seviyesini artırmak amacıyla **Bilgi Güvenliği Olgunluk Değerlendirmesi** gerçekleştirmiştir. Bu değerlendirme sonucunda güçlü ve iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenmiş; iyileştirme yol haritası oluşturulmuştur.

HDI Fibaemeklilik & Fibasigorta, e-posta güvenliği ekseninde mobil cihazlarda merkezi erişim yönetimini sağlamış; şüpheli e-postaların güvenli ve izole bir ortamda analiz edilerek zararlı içeriklerin tespit edilmesine olanak tanıyan bir altyapı kurmuştur.

Çalışanların şüpheli e-postaları tek tıkla güvenlik ekibine iletebileceği bir bildirim sistemi de devreye alınmıştır. Ağ erişim kontrolü ve sistem güvenliği yapılandırmaları güçlendirilmiş; iç ve dış sistemlere yönelik sızma testleri ile sosyal mühendislik senaryolarını kapsayan Red Team testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışan farkındalığını artırmak amacıyla ortalama simülasyonları ve düzenli eğitimler de bu sürecin önemli bir parçası olmuştur.

Fibabanka - Siber Güvenlik ve Sahtecilik Yönetiminde Teknoloji Odaklı Yaklaşım

Fibabanka, müşteri güvenliğini en üst seviyede tutmak amacıyla siber güvenlik altyapısını modern tehditlere karşı sürekli güncel tutmayı önceliklendirmiştir. Dijital müşteri kazanımı süreçlerinde hayata geçirilen biyometrik doğrulama ve NFC tabanlı **Udentify** çözümüyle sahtecilik riskleri minimize edilmiş; müşteri kabul süresi saniyeler seviyesine indirilmiştir. **Siber Olay Müdahale Ekibi (SOC)** ve yapay zekâ tabanlı fraud tespit sistemleri aracılığıyla şüpheli işlemler gerçek zamanlı olarak analiz edilmiş; müşteri varlıkları koruma altına alınmıştır.

Sürdürülebilirliği Gözetin Yatırım ve İş Modelleri

Fiba Grubu olarak sürdürülebilirliği yatırım kararlarımızın, iş modellerimizin ve sunduğumuz ürün ve hizmetlerin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Finansal performansın yanı sıra çevresel, sosyal ve yönetim etkilerini de gözetin uzun vadeli bir değer yaratımı yaklaşımıyla hareket ediyor; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanıyoruz.

Bu doğrultuda yatırımlarımızı risk ve fırsat perspektifiyle değerlendirirken, sorumlu yatırım yaklaşımını sermaye tahsisi ve portföy yönetimi süreçlerimizde gözetiyoruz. **Süreç verimliliğini artıran çözümleri destekliyor, yenilikçi iş modelleri ve teknolojilere yatırım yapıyor, portföy genelinde pozitif etki ve dönüşümü destekleyen** uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışıyoruz. 2025 yılında Polyak Eynez yatırımından çıkışımız, sürdürülebilir ve düşük karbonlu yatırımlara geçiş hedefimiz doğrultusunda attığımız önemli adımlardan biri olmuştur. Bu adımla birlikte portföyümüzde sürdürülebilir yatırımların payını artırarak uzun vadeli değer yaratım yaklaşımımızı güçlendiriyoruz.

Sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm alanlarını ve ilgili finansman araçlarını, Holding ve iştirak temsilcilerimizin yer aldığı ESG+ Çalışma Grubu çatısı altında koordineli bir şekilde ele alıyoruz. Sorumlu ürün ve hizmet anlayışımızı iştiraklerimizle el birliğiyle derinleştiriyor, portföyümüzü uzun vadede sürdürülebilir değer yaratacak iş modellerine doğru dönüştürüyoruz.



Fiba Holding - Sürdürülebilirlikle Bağlantılı Kredi

Fiba Holding bünyesinde faaliyet gösteren ve gayrimenkul ile turizm sektörlerinde yer alan iki iştirakimiz, Garanti BBVA tarafından sağlanan sürdürülebilirlik bağlantılı kredi kapsamında belirlenen performans göstergelerini (KPI) başarıyla yerine getirmiştir.

İştiraklerimizin ilgili dönemde gösterdiği performans, Fiba Holding'in sürdürülebilir büyüme yaklaşımını desteklerken, uzun vadeli değer yaratma hedeflerimize de katkı sağlamıştır. Önümüzdeki dönemde de sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarından yararlanarak çevresel ve sosyal etkilerimizi iyileştirmeyi, operasyonel dayanıklılığımızı güçlendirmeyi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sunmayı sürdürmeyi amaçlıyoruz.

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul - Döngüsel Yaklaşımla Sürdürülebilir Otelcilik

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul, sürdürülebilirlik yaklaşımını otel operasyonlarının merkezine entegre etmektedir. Bu kapsamda, kullanılan tüm sarf malzemeleri çevre dostu ürünlerden seçilmekte; satın alma süreçlerinde karbon ayak izini azaltmak amacıyla 100 km yarıçapındaki yerel tedarikçilere öncelik verilmektedir. Kullanım ömrünü tamamlayan linen ve üniformalar, Accor Grubu projesi olan **“Linen for Life”** projesi kapsamında dönüştürülerek yeniden kullanıma kazandırılmaktadır.

Operasyonel süreçlerde kaynak verimliliğini artırmaya yönelik olarak menülerde porsiyon kontrolü ve atık optimizasyonu uygulamaları hayata geçirilmekte; gıda israfı azaltılmaktadır. Ayrıca, çalışanlara yönelik sürdürülebilirlik ve geri dönüşüm uygulamalarına ilişkin düzenli eğitimler gerçekleştirilmekte; böylece kurum genelinde farkındalık ve yetkinlik artırılmaktadır.

Otelde kurulan kompost makinesi aracılığıyla organik atıklar değerlendirilmekte ve elde edilen kompost, tesis bünyesindeki **Chef's Garden** bahçesinde kullanılarak döngüsel kaynak yönetimine katkı sağlanmaktadır.

Fibasigorta - Sigortacılıkta Sürdürülebilir ve Yenilikçi Çözümler

Fibasigorta, kurulduğu günden bu yana sigortacılığı sadece geleneksel risk yönetimi olarak değil; çevresel ve toplumsal fayda sağlayan sürdürülebilir bir mekanizma olarak ele almaktadır. Fibasigorta, sektörde ilk olan **Sürdürülebilir Gelecek Ferdi Kaza Sigortası** ile müşterilerine hizmet sunarken, poliçeyle hediye ettiği **"Gönüllü Karbon Sertifikası"** sayesinde kişi başı 5 ton karbon emisyonunu dengelemekte ve Hatay'daki Gold Standard sertifikalı Ziyaret Rüzgar Enerjisi Santrali'ni desteklemektedir. Döngüsel ekonomiye katkı sağlayan bir diğer çözümüyse ise **yenilenmiş teknolojik ürünleri** sigorta kapsamına alarak cihaz ömürlerini uzatmakta, e-atık oluşumunu ve karbon ayak izini azaltmaktadır.

Ürün seviyesindeki bu çevreci yaklaşımını hizmet modeline de taşıyan Fibasigorta, **Gömülü Sigortacılık** modelinin sektördeki öncülerindendir. Gömülü sigortacılık; sigorta ürünlerinin geleneksel kanallar yerine, e-ticaret veya dijital platformlardaki satın alma süreçlerine pürüzsüzce entegre edilerek, tüketicinin tam da ihtiyaç anında tek tıkla güvenceye ulaşmasını sağlayan dijital bir modeldir. Bu yenilikçi iş modeli, 2025 yılında **Fast Company**'nin “En Yenilikçi Şirketler 50” listesinde **18. sırayı** getirirken; **Smart-i Awards** kapsamında “Ekosistem Geliştiren İş Birlikleri” kategorisinde **Gümüş Ödül** ve **CX Awards Turkey** kapsamında “En İyi Dijital Müşteri Deneyimi” kategorisinde **“Sigortacılık Özel Ödülü”** kazandırmıştır. Sürecin arkasındaki dijital vizyonla Genel Müdür Yardımcısı Buket Erşan da Fast Company'nin **“En Başarılı Dijital 50 CMO”** listesinde yer almıştır.

Gelecek odağını gençlerle sürdüren şirket, Twentify iş birliğiyle hazırladığı **“Gençlerin Güvence Haritası”** araştırmasıyla gençlerin eğitim, zaman kaybı ve yurt dışı fırsatları gibi alanlardaki endişelerini analiz etmiştir. Bu içgörüler doğrultusunda, tamamen dijital kanallardan erişilebilecek esnek ve modüler bir **“Keşke Sigortası”** için çalışmalar başlatılmıştır. Fibasigorta, bireylerin yaşam yolculuklarını destekleyen bu bütünsel yapısıyla sektörde fark yaratmaya devam etmektedir.

Fibabanka - Servis Modeli Bankacılığı ile Platform Tabanlı İş Modeli

Fibabanka, Servis Modeli Bankacılığı (BaaS) kapsamında geliştirdiği çözümler ile bankacılık hizmetlerini farklı platformlara entegre ederek iş modelini platform tabanlı bir yapıya dönüştürmüştür. Bu kapsamda, servisbankaciligi.com portalı üzerinden sunduğu 446 adet servis ile Türkiye’de en çok API sağlayan ikinci banka konumunu sürdürmüştür.

Servis Modeli Bankacılığı alanındaki bu başarı, KPMG Türkiye ve İstanbul Fintech Week iş birliğiyle düzenlenen Dijital Finansın Öncüleri 2025 ödül programında Fibabanka’ya layık görülen **“The Visionary Bank”** ödülü ile taçlandırılmıştır.

Fibabanka, ekosistem temelli iş birlikleri aracılığıyla finansal hizmetleri, farklı sektörlerde faaliyet gösteren platformlara entegre etmiş; bu sayede müşterilere bulundukları dijital ortamlarda erişim imkânı sunmuştur.

GetirFinans iş birliği kapsamında geliştirilen çözümler ile bankacılık hizmetleri platform yapıları içerisine entegre edilerek kullanıcıların finansal hizmetlere erişimi kolaylaştırılmıştır. Bu yaklaşım ile Fibabanka, servis modeli bankacılığı alanındaki konumunu korumuştur.

Özyeğin Üniversitesi - EBRD İş Birliğinde Yeşil Sertifikalı Öğrenci Yurdu Yatırımı

Özyeğin Üniversitesi, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) iş birliğiyle Çekmeköy Kampüsü’nde yaklaşık 500 yatak kapasiteli ve **yeşil sertifikalı** yeni bir öğrenci yurdu yatırımını hayata geçirmek üzere iş birliği protokolü imzalamıştır.

Söz konusu yatırım ile öğrenciler için küresel sürdürülebilirlik standartlarıyla uyumlu, güvenli ve ilham verici bir yaşam alanı oluşturulması hedeflenmektedir. Yeşil sertifikalı olarak tasarlanan yeni yurt projesi, sürdürülebilir kampüs altyapısının güçlendirilmesi ve öğrenci yaşam deneyiminin geliştirilmesi açısından önemli bir adım niteliği taşımaktadır.

EBRD tarafından sağlanan finansman desteğiyle hayata geçirilecek proje, modern kampüs içi konaklama kapasitesinin artırılmasına katkı sunarken; gençlerin eğitim olanaklarına erişiminin desteklenmesi ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesi yönündeki uzun vadeli yaklaşımı da yansıtmaktadır.



HDI Fibaemeklilik - ESG Sürdürülebilirlik Fon Sepeti Emeklilik Yatırım Fonu

HDI Fibaemeklilik tarafından, sürdürülebilirlik odaklı yatırım stratejilerini bireysel emeklilik sistemine entegre etmek amacıyla ESG Sürdürülebilirlik Fon Sepeti hayata geçirilmiştir.

Fonun yatırım stratejisi kapsamında; yurt içi ve yurt dışında ESG ilkelerini süreçlerine dahil eden şirketlerin ortaklık paylarına, borçlanma araçlarına ve sürdürülebilirlik temalı borsa yatırım fonlarına yatırım yapılmaktadır. Sepet fon yapısı gereği portföyün en az %80'i devamlı olarak bu temalardaki fonların katılma paylarından oluşurken, yabancı borsalarda işlem gören ESG fonları da bu orana dahil edilmektedir; risk dengesini sağlamak amacıyla ise yabancı para ve sermaye piyasası araçlarının payı %50 ile, diğer geleneksel piyasa araçlarının toplamı ise %20 ile sınırlandırılmıştır.

Bu fon aracılığıyla, ESG kriterlerini merkeze alan bir yaklaşım benimsenmiş; toplumsal ve çevresel fayda sağlayan şirketlerin desteklenmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların tasarrufları, sürdürülebilirlik dönüşümüne katkı sunan varlıklara yönlendirilerek uzun vadeli ve sorumlu bir değer yaratma modeli oluşturulmuştur.



Ekler

Performans Göstergeleri

Fiba Holding, Fiba Gayrimenkul, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Perakende Türkiye, Fiba Yenilenebilir Enerji ve Swissôtel The Bosphorus, İstanbul Kapsam 1-2 ve sınırlı kapsam 3 emisyon verileri bağımsız doğrulama kuruluşu tarafından doğrulanmıştır. Fibabanka, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, HDI Fibaemeklilik ve Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve iştiraklerinin çevre verileri ise bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenmiştir.

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Enerji Tüketimi (MWh) ²¹	2023	2024	2025
Tüketilen Toplam Enerji	236.313	232.883	146.637
Doğalgaz	22.721	27.335	43.161
Benzin	5.496	7.708	6.745
Motorin/Mazot	24.019	21.303	3.668
Kömür	644,2	694,3	27,4
LPG	169	172	101
Diğer	14.747	12.269	14.711
Yenilenemeyen Kaynaklardan Toplam Yakıt Tüketimi	67.797	69.482	68.415
Toplam Elektrik Tüketimi	168.515	163.401	78.222
Yenilenebilir Kaynaklardan Toplam Elektrik Tüketimi	5.024	9.799	15.915
Konvansiyonel Kaynaklardan Toplam Elektrik Tüketimi	163.491	153.602	62.307
Toplam Elektrik Üretimi	1.593.605	1.565.365	1.696.695
Yenilenebilir Net Elektrik Üretim	1.593.354	1.564.227	1.688.295
Konvansiyonel Net Elektrik Üretim	251	1.138	8.400
Enerji Yoğunluğu (MWh/çalışan sayısı)	20,6	20	17,1
Enerji Yoğunluğu (MWh/ciro milyon TL)	2,7	1,8	0,9

Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e) ²²	2023	2024	2025
Toplam Emisyon	369.822	285.153	353.710
Kapsam 1 Emisyonu	295.534	216.649	19.199
Kapsam 2 Emisyonu (Piyasa Temelli)	74.288	68.504	28.706
Kapsam 3 Emisyonu	-	-	305.805
Emisyon Yoğunluğu (tCO₂e/çalışan sayısı)	32,2	25	5,6
Emisyon Yoğunluğu (tCO₂e/ciro milyon TL)	4,3	2,3	0,3

Su Tüketimi (m ³) ²³	2023	2024	2025
Kaynak Bazında Toplam Çekilen Su Miktarı	6.022.740	6.176.164	1.173.166
Üçüncü taraf suları (Şebeke suyu vb.)	518.552	492.626	592.407
Yer altı suları ²⁴	5.504.188	5.683.538	580.759
Kaynak Bazında Toplam Deşarj Edilen Su Miktarı	3.938.614	3.928.331	1.154.596
Üçüncü taraf suları (Kanalizasyon vb.)	565.262	523.178	623.183
Yüzey sularına deşarj edilen atık su ²⁵	2.910.072	2.795.972	0
Yer altına deşarj edilen atık su	463.280	609.180	531.413
Net Su Tüketimi	2.084.126	2.247.833	18.570

Atık (ton) ²⁶	2023	2024	2025
Toplam Atık Miktarı	18.536	20.155	31.568
Toplam Tehlikesiz Atık Miktarı	18.512	20.035	31.484
Toplam Tehlikeli Atık Miktarı ²⁷	24	120	84
Toplam Geri Dönüştürülen Atık Miktarı²⁸	558	1.705	4.037

²¹ CEB Rusya'da faaliyet gösteren toplam 51 şubeden 10 şubenin elektrik verisi, Fiba Perakende'ye ait Fiba Perakende Rusya, Marka Ukrayna, Gap Rusya, Gap Ukrayna ve Cerean Enerji 2025 yılı enerji verilerinde kapsam dışı bırakılmıştır. Swissôtel The Bosphorus, İstanbul trijenerasyon sistemi ile konvansiyonel enerji üretimi gerçekleştirmektedir.

²² CEB Rusya'da faaliyet gösteren toplam 51 şubeden 32 şubenin sıcak su verisi, Fiba Perakende'ye ait Marka Ukrayna, Gap Rusya, Gap Ukrayna ve Cerean Enerji 2025 yılı sera gazı salımı hesaplamalarında kapsam dışı bırakılmıştır.

²³ Nexent Bank N.V.'nin alt iştirakleri olan Nexent Bank (Suisse) SA, JSC Nexent Bank merkezlerinin & şubelerinin verileri ve Nexent Bank N.V.'de faaliyet gösteren toplam 51 şubeden 23 şubenin ve Fiba Perakende'ye ait Fiba Perakende Rusya, Marka Ukrayna, Gap Rusya ve Gap Ukrayna 2025 yılı su verilerinde kapsam dışı bırakılmıştır.

²⁴ Anchor Group, Fiba Ticari Gayrimenkul ve StarMall lokasyonları için yeraltı suyu kullanımı bulunmaktadır.

²⁵ Sulak alanlar, nehirler, göller ve okyanuslar gibi su kütlelerini içerir.

²⁶ Nexent Bank N.V.'nin alt iştirakleri olan Nexent Bank (Suisse) SA, JSC Nexent Bank, ve Fiba Perakende'ye ait Fiba Perakende Rusya, Marka Ukrayna, Gap Rusya, Gap Ukrayna ve ortak girişim niteliğindeki Sportive mağazaları kapsam dışı bırakılmıştır.

²⁷ 2025 hesaplamalarına; Fiba Holding, Anchor Group, CEB Rusya, Collonafin, Fiba Air, Fibabanka, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji, Gelecek Varlık Yönetimi, Nexent Bank N.V., Fiba Perakende, Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ve Starmall iştiraklerine ait veriler dahil edilmiştir.

²⁸ 2025 hesaplamalarına; Fiba Holding, Anchor Group, CEB Rusya, Nexent Bank N.V., Fibabanka, Fiba Perakende, Fiba Ticari Gayrimenkul, Fiba Yenilenebilir Enerji ve Swissôtel The Bosphorus, İstanbul iştiraklerinin verileri dahil edilmiştir.

* 2025 yılı içerisinde hisse devri gerçekleşen Polyak Eynez ve Som Katı Yakıt iştiraklerine ait veriler dahil edilmemiştir. Metodolojik uyumsuzlukların tespiti ve doğrulama süreçleri sonucunda, ilgili dönemlere ait bazı veriler yeniden değerlendirilerek hesaplanmıştır.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Toplam Çalışan Sayısı	2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yurt İçi	2.644	5.076	2.720	5.156	2.693	2.402
Yurt Dışı	2.440	1.328	2.380	1.342	2.230	1.294
Toplam	5.084	6.404	5.100	6.498	4.923	3.696
Genel Toplam	11.488		11.598		8.619	

Kadrolu Çalışanların Dağılımı	2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Tam Zamanlı	4.743	6.210	4.787	6.329	4.573	3.521
Toplam	10.953		11.116		8.094	
Yarı Zamanlı	341	194	313	169	350	175
Toplam	535		482		525	

İstihdam Türüne Göre Çalışan Dağılımı ²⁹		2025
Kadrolu	Kadın	3.586
	Erkek	3.043
	Toplam	6.629
Sözleşmeli	Kadın	1.337
	Erkek	653
	Toplam	1.990

Eğitim Seviyesine Göre Çalışan Dağılımı		2023	2024	2025
İlköğretim	Kadın	60	77	65
	Erkek	1.361	1.396	178
	Toplam	1.421	1.473	243
Lise	Kadın	743	871	869
	Erkek	1.647	1.847	886
	Toplam	2.390	2.718	1.755
Ön Lisans	Kadın	720	654	623
	Erkek	680	660	316
	Toplam	1.400	1.314	939
Lisans	Kadın	2.888	2.841	2.790
	Erkek	2.288	2.121	1.891
	Toplam	5.176	4.962	4.681
Yüksek Lisans	Kadın	664	650	568
	Erkek	415	457	413
	Toplam	1.079	1.107	981
Doktora	Kadın	9	7	8
	Erkek	13	17	12
	Toplam	22	24	20

Tüm Çalışan Sayısı	2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Üst Düzey Yönetici	115	170	122	167
Yönetici	870	735	816	698
Diğer Çalışanlar	4.115	5.593	3.985	2.831

Yönetim Kurulu Üye Dağılımı ³⁰	2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yönetim Kurulu Üye Sayıları	18	59	18	50
Yönetim Kurulu Üye Oranları	%23	%77	%26,5	%73,5

²⁹ İstihdam Türüne Göre Çalışan Dağılımı verisi "Kadrolu ve Sözleşmeli" kırılımında ilk olarak 2025 yılında konsolide edildiği için geçmiş yıllara ilişkin veri bulunmamaktadır.

³⁰ Yönetim kurulu üye sayıları, Fiba & Fina Holding ve bağlı iştiraklerinin yönetim kurullarında görev yapan tekil kişiler dikkate alınarak hesaplanmıştır. Aynı kişi birden fazla iştirakte yönetim kurulu üyesi olsa dahi, yalnızca bir kez sayılmıştır.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Üst Düzey Yönetici Dağılımı		2023	2024	2025
30 Yaş Altı	Kadın	1	0	4
	Erkek	1	1	2
	Toplam	2	1	6
30-50 Yaş	Kadın	74	76	80
	Erkek	94	92	83
	Toplam	168	168	163
50 Yaş Üstü	Kadın	31	39	38
	Erkek	71	77	82
	Toplam	102	116	120
Genel Toplam		272	285	289
Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Yönetici Dağılımı		2024	2025	
30 Yaş Altı	Kadın	30	15	
	Erkek	20	8	
	Toplam	50	23	
30-50 Yaş	Kadın	702	659	
	Erkek	602	563	
	Toplam	1.304	1.222	
50 Yaş Üstü	Kadın	138	142	
	Erkek	113	127	
	Toplam	251	269	
Genel Toplam		1.605	1.514	
Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Çalışan Dağılımı		2023	2024	2025
30 Yaş Altı	Kadın	1.356	1.339	1.258
	Erkek	1.907	1.800	871
	Toplam	3.263	3.139	2.129
30-50 Yaş	Kadın	3.283	3.248	3.114
	Erkek	3.999	4.157	2.312
	Toplam	7.282	7.405	5.426
50 Yaş Üstü	Kadın	445	513	551
	Erkek	498	541	513
	Toplam	943	1.054	1.064
Engelli Çalışan		2024	2025	
	Kadın	48	69	
	Erkek	113	94	
	Toplam	161	163	
Fonksiyon Bazlı Çalışan Dağılımı		2024	2025	
Ana Fonksiyon (Gelir Getiren)	Kadın	3.556	3.045	
	Erkek	4.573	1.975	
	Toplam	8.129	5.020	
Destek Fonksiyon (Gelir Getirmeyen)	Kadın	1.544	1.878	
	Erkek	1.925	1.721	
	Toplam	3.469	3.599	
Yeni İşe Alınan Çalışan Dağılımı		2023	2024	2025
30 Yaş Altı	Kadın	1.183	1.314	1.011
	Erkek	970	1.012	686
	Toplam	2.153	2.326	1.697
30-50 Yaş	Kadın	720	729	805
	Erkek	546	711	462
	Toplam	1.266	1.440	1.267
50 Yaş Üstü	Kadın	152	71	99
	Erkek	65	36	59
	Toplam	217	107	158
Genel Toplam		3.636	3.873	3.122
	Kadın	2.055	2.114	1.915
	Erkek	1.581	1.759	1.207
İşten Ayrılan Çalışan Dağılımı ³¹		2023	2024	2025
30 Yaş Altı	Kadın	1.015	1.148	755
	Erkek	701	816	466
	Toplam	1.716	1.964	1.221
30-50 Yaş	Kadın	772	860	666
	Erkek	391	758	400
	Toplam	1.163	1.618	1.066
50 Yaş Üstü	Kadın	101	89	74
	Erkek	58	75	53
	Toplam	159	164	127
Genel Toplam		3.038	3.746	2.414
	Kadın	1.888	2.097	1.495
	Erkek	1.150	1.649	919

³¹ Gönüllü ve gönülsüz toplam işten ayrılan çalışan sayısını ifade etmektedir.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İşten Ayrılan Çalışanların Kadroda Kalma Süreleri (Yıl) ³²	2023	2024	2025
Kadın	4,24	3,67	4,97
Erkek	4,09	4,07	2,58
Ortalama	4,20	3,92	4,06

Kıdem Yılı Ortalaması	2023	2024	2025
Kadın	6,99	6,7	5,9
Erkek	7,22	7,2	7,3
Ortalama	7,1	6,9	6,5

Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Sayısı		2023	2024	2025
0-5 Yıl	Kadın	2.775	2.885	2.935
	Erkek	4.471	4.176	2.127
	Toplam	7.246	7.061	5.062
5-10 Yıl	Kadın	1.038	866	771
	Erkek	1.042	1.384	682
	Toplam	2.080	2.250	1.453
10+ Yıl	Kadın	1.265	1.349	1.217
	Erkek	887	983	887
	Toplam	2.152	2.332	2.104

Çalışan Devir Hızı - Turnover (%)	2024	2025
Kadın	18,88	30,48
Erkek	19,89	24,46
Ortalama	19,77	27,87

Terfi Alan Çalışanlar		2024	2025
Terfi Alan Çalışan Sayısı	Kadın	522	491
	Erkek	554	358
	Toplam	1.076	849
Terfi Eden Çalışanların Toplam Çalışanlara Oranı	Kadın	%10,2	%9,9
	Erkek	%8,5	%9,7
	Toplam	%9,3	%9,8

Kreş Yardımı	2023	2024	2025
Kreş Yardımı Alan Kadın Çalışan Sayısı	265	260	206
Kreş Yardımı Yıllık Net (TL)	2.553.282	5.327.453	6.630.482

Doğum İzni		2023	2024	2025
Doğum/Babalık İznine Hak Kazanan Çalışan Sayısı	Kadın	315	263	392
	Erkek	384	318	69
	Toplam	699	581	461
Doğum/Babalık İzninden Yararlanan Çalışan Sayısı	Kadın	280	261	390
	Erkek	328	308	64
	Toplam	608	569	454
Doğum/Babalık İzninin Ardından İşe Dönen Çalışan Sayısı	Kadın	168	161	122
	Erkek	323	305	54
	Toplam	491	466	176
Doğum-Babalık İzninden Yararlanan Çalışanların İşe Dönüş Oranı	Kadın	%60	%61,7	%31
	Erkek	%98,5	%99	%84
	Ortalama	%80,8	%81,9	%38

³² İşten ayrılan çalışanların ortalama kıdem yılına göre hesaplama yapılmıştır.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	2023	2024	2025	Eğitim Türlerine Göre Eğitim Alan Çalışan Sayısı	2024			2025		
					Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Kaza Sayısı	2.250	1.242	233	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	509	396	905	948	644	1.592
Ölümlü Kaza Sayısı	0	0	0	Çeşitlilik & Kapsayıcılık	89	98	187	1.059	1.242	2.301
Meslek Hastalığı Sayısı (ODR)	2	0	0	İSG	2.826	5.326	8.152	2.392	1.972	4.364
Meslek Hastalığı Kaynaklı Ölüm Sayısı	0	0	0	KVKK	1.833	1.656	3.489	1.768	1.858	3.626
Kayıp Gün Sayısı (Toplam Kaza Kaynaklı Devamsızlık Günü)	27.855	18.864	212	Rekabet Hukuku	51	33	84	233	490	723
Kayıp Gün Oranı (LDR) ³³	1,7	0,4	0,1	Bilgi Güvenliği	2.316	4.929	7.245	3.164	2.623	5.787
Kaza Sıklık Oranı (IR) ³⁴	6,1	7,7	11,9	Afete Hazırlık	1.252	1.323	2.575	2.715	2.524	5.239
				ESG 101	-	-	-	2.449	2.106	4.555
				Etik İlkeler	-	-	-	1.245	1.043	2.288

Kişi Başına Ortalama Eğitim Saati	2024		2025		Performans Değerlendirilmesine Tabi Çalışan Oranı	2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Üst Düzey Yöneticiler	25,8	21,8	15,9	17,8	Üst Düzey Yöneticiler	%40	%36	%67	%76
Yöneticiler	19,3	23,4	25,4	31,1	Yöneticiler	%45	%54	%90	%92
Diğer Çalışanlar	29,4	26,2	26,9	36,3	Diğer Çalışanlar	%58	%35	%82	%79
Tüm Çalışanlarda Ortalama	26,1	24,7	26,4	34,5	Tüm Çalışanlarda Ortalama	%56	%37	%83	%82

³³ Kayıp Gün Oranı: (Toplam Kaza Kaynaklı Devamsızlık Günü / Yıllık Toplam Çalışma Günü)*1000

³⁴ Kaza Sıklık Oranı: Toplam Kaza Sayısı x 1.000.000 / Çalışılan Saat Sayısı

SERA GAZI EMİSYONLARI RAPORLAMA PRENSİPLERİ

Grubun sera gazı emisyonları; GHG Protokol ile uyumlu bir şekilde izlenmekte ve raporlanmaktadır. Doğrudan emisyonlar Kapsam 1 (hareketli yanma, sabit yanma ve sızıntı), enerji tüketiminden kaynaklı dolaylı emisyonlar Kapsam 2 (satın alınan elektrik, ısıtma ve soğutma), değer zinciri boyunca oluşan diğer dolaylı emisyonlar ise, Kapsam 3 kırılımlarında raporlanmaktadır.

Kapsam 3 emisyonlarının hesaplanmasında iştiraklerimiz, faaliyet gösterdikleri sektörlerin dinamiklerini dikkate alarak bir önemlilik (materiality) değerlendirmesi gerçekleştirmektedir. Bu süreçte, operasyonel olarak en yüksek çevresel etkiye sahip kategoriler belirlenmekte ve Kapsam 3 raporlamaları bu stratejik önemlilik bakış açısıyla şekillendirilmektedir.

4 kategoride Kapsam 3 izleme:

- ✓ Yüksek Önem – Hesaplanıyor
- 1 Yüksek Önem – Hesaplanacak
- Sınırlı Önem – Mevcutta Hesaplanmaz
- Uygulanamaz

	HOLDİNG	BANKACILIK VE FİNANS							ENERJİ	PERAKENDE		GAYRİMENKUL					DİĞER	
Kapsam 3 Kategorisi	Fiba Holding	Fibabanka ³⁵	Nexent Bank N.V. ³⁶	CEB Rusya	Gelecek Varlık Yönetimi	HDI Fibaemeklilik & Fibasigorta	Fiba Faktoring	Fiba Portföy	Fiba Yenilenebilir Enerji ³⁷	Fiba Perakende Türkiye	Fiba Perakende Rusya	Fiba Ticari Gayrimenkul	Fiba Gayrimenkul	Anchor Group	Collonafin	StarMall	Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	Fiba Air
1 Satın Alınan Mal ve Hizmetler	✓	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Sermaye Malları	✓	✓	•	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 Yakıt ve Enerjiyle İlgili Faaliyetler	✓	✓	•	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 Yukarı Yönlü Taşımacılık ve Dağıtım	•	✓	•	•	✓	•	•	•	✓	✓	1	1	•	1	1	1	✓	•
5 Operasyonel Faaliyetlerden Kaynaklanan Atıklar	✓	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 İş Seyahatleri	✓	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7 Çalışanların İşe Geliş Gidişleri	✓	✓	•	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
8 Yukarı Yönlü Kiralanan Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Aşağı Yönlü Taşımacılık ve Dağıtım	✓	✓	•	1	✓	✓	✓	✓	-	✓	1	1	✓	1	✓	1	✓	✓
10 Satılan Ürünlerin İşlenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 Satılan Ürünlerin Kullanılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12 Satılan Ürünler İçin Kullanım ve Ömrü Sonu İşlemi	-	✓	•	1	-	-	-	-	-	✓	1	-	-	-	-	-	✓	-
13 Aşağı Yönlü Kiralanan Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
14 Bayilikler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15 Yatırımlar	✓	1	✓	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

³⁵ Fiba Yatırım Menkul Değerler 2025 yılı sera gazı salımı hesaplamalarında Fibabanka'ya konsolide edilmiştir.

³⁶ Nexent Bank N.V., faaliyetlerinin niteliği gereği yalnızca Kapsam 3 Kategori 15 (Yatırımlar) emisyonlarını hesaplamaktadır. Diğer Kapsam 3 kategorileri sektörel uygunluk ve önemlilik değerlendirmesi kapsamında uygulanamaz veya sınırlı önemli olarak değerlendirilmiştir.

³⁷ Cerean Enerji 2025 yılı sera gazı salımı hesaplamalarında kapsam dışı bırakılmıştır.

Sektörler, İştirakler/ Markalar

Raporumuzda kapsanan tüm iştirakler ile bağlı alt iştiraklerin ticari ünvanlarına sağdaki tabloda yer verilmiştir.

SEKTÖRLER, İŞTİRAKLER / MARKALAR

Fiba Holding

Bankacılık ve Finans

Fibabanka A.Ş.
Fiba Sigorta A.Ş.
HDI Fibaemeklilik ve Hayat A.Ş.
Fiba Portföy Yönetimi A.Ş.
Finberg Araştırma Geliştirme Danışmanlık Yatırım Hizmetleri A.Ş.
Fiba Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

Nexent Bank N.V.
Nexent Bank (Suisse) SA
JSC Nexent Bank

Credit Europe Bank Rusya
Auto Partners LLC
Credit Europe Leasing LLC (Russia)
Insurance Company Credit Europe
Life Ltd.

Gelecek Varlık Yönetimi A.Ş.

Fiba Faktoring A.Ş.

Enerji

Fiba Yenilenebilir Enerji Holding A.Ş.
Ares Elektrik Üretim A.Ş.
Aysu Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Borares Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
Çanres Elektrik Üretim A.Ş.
İstres Elektrik Üretim A.Ş.
Balres Elektrik Üretim A.Ş.
Elayel Elektrik Üretim A.Ş.
Kavram Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
Gülres Elektrik Üretim A.Ş.
Adayel Elektrik Üretim A.Ş.
Beyres Elektrik Üretim A.Ş.
Osres Elektrik Üretim A.Ş.
Öres Elektrik Üretim A.Ş.
Serin Enerji Elektrik Üretim Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Tic. A.Ş.
Ütopya Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Yares Elektrik Üretim A.Ş.

Cerean Enerji A.Ş.

Fina Holding

Gayrimenkul

Fiba Ticari Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.

Anchor Retail ("Anchor Group")
Bucuresti Mall
Plaza Romania Mall
Plaza Romania Office Building
Anchor Office Building

Colonnafin B.V.

StarMall Commerce (Shenyang) Co. Ltd.

Fiba Gayrimenkul Geliştirme İnşaat ve Yatırım A.Ş.
Ofishane Ofis Yatırımları ve Kiralama Hizmetleri A.Ş.

Perakende

Marka Mağazacılık A.Ş. ("Fiba Perakende Türkiye")
Marka Rus LLC ("Fiba Perakende Rusya")

Diğer

Anadolu Japan Turizm A.Ş.
("Swissôtel The Bosphorus, İstanbul")

Fiba Air Hava Taşımacılık ve Hizmetleri A.Ş.

Kurumsal Üyelikler, Girişimler ve İş Birlikleri

Kurum	Temsiliyet
Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD)	Danışma Kurulu Üyesi
Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)	Yönetim Kurulu Başkanı ve Mütevelli Heyeti Üyesi
Contemporary Istanbul (CI)	Danışma Kurulu Üyesi
Deniz Temiz Derneği (TURMEPA)	Kurumsal Üye
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Türkiye-ABD İş Konseyi Başkanı
Eğitim Reformu Girişimi (ERG)	Yönetim Kurulu Üyesi
Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP)	Kurumsal Üye
Endeavor Derneği	Yönetim Kurulu Üyesi, Mentör ve Üye
Esas Sosyal Derneği	Danışma Kurulu Üyesi
Global İlişkiler Forumu (GIF)	Üye
Hisar Eğitim Vakfı Okulları (HEV)	Mütevelli Heyeti Üyesi
Hüsnü Özyeğin Vakfı	Mütevelli Heyeti, Yönetim Kurulu Başkanı/ Üyesi
Impact 2030 Türkiye - Etki Konseyi	Kurumsal Üye
İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)	Kurumsal Üye
Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD)	Kurumsal Üye
Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD)	Kurumsal Üye

Kurum	Temsiliyet
Özyeğin Üniversitesi (ÖzÜ)	Mütevelli Heyeti Başkanı ve Mütevelli Heyeti Üyesi
Singapur Fahri Konsoloslğu	Fahri Konsolos
The American Turkish Society (ATS)	Yönetim Kurulu Üyesi
Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG)	Mütevelli Heyeti Üyesi
Türk Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)	Temsilci Üye
Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)	Üye
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)	Mütevelli Heyeti Üyesi
Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK)	Kurucu Üye ve Kurumsal Destekçi
Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)	Kurumsal Üye
Türkiye Vodafone Vakfı	Danışma Kurulu Üyesi
UN Global Compact	Kurumsal Üye
YenidenBiz Derneği	Kurumsal Üye
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD)	Danışma Kurulu Başkanı
Young Guru Academy (YGA)	Mentör
Yüzde 30 Kulübü Türkiye	Kurucu Üye

Sürdürülebilirlik Anlayışına Katkı Sağlayan Sertifikalar



ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	Fiba Yenilenebilir Enerji
ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	Fiba Yenilenebilir Enerji
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri	Fibabanka
	Gelecek Varlık Yönetimi
	Fiba Ticari Gayrimenkul
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi	Fiba Yenilenebilir Enerji
	Swissôtel The Bosphorus, İstanbul
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	Fiba Yenilenebilir Enerji
BREEAM Sertifikası	Anchor Group
LEED Platinum Sertifikası	Fiba Ticari Gayrimenkul ³⁸
	Fibabanka ³⁹
	Fiba Yenilenebilir Enerji
Sıfır Atık Belgesi	Fiba Gayrimenkul ⁴⁰
	Fiba Ticari Gayrimenkul
	Swissôtel The Bosphorus, İstanbul
Sürdürülebilir Turizm Sertifikası	Swissôtel The Bosphorus, İstanbul
Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi	Swissôtel The Bosphorus, İstanbul
SKD Türkiye DUYARLI OL! Altın Sertifikası	Fiba Yenilenebilir Enerji
	Fibabanka
Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Sertifikası	Fiba Perakende

³⁸ Shopping MallDova, MallDova Office ve Courtyard by Marriott'un LEED Platinum sertifikası bulunmaktadır.

³⁹ Fibabanka'nın Sıfır Atık Belgesi sadece Genel Müdürlük binasında bulunmaktadır. Ancak şubeler genelinde sertifikasyona hazırlık süreçleri devam etmektedir.

⁴⁰ Ofishane'de sıfır atık sertifikası bulunmaktadır.

Paydaş İlişkileri ve İletişimi

Fiba Grubu olarak finans, enerji, perakende, turizm ve gayrimenkul sektörlerindeki yatırımlarımızla uluslararası ölçekte büyüyerek, dünya, toplum ve insan için daha fazla değer yaratma hedefiyle çalışmaya devam ediyoruz. Gerçekleştirdiğimiz yatırımlarla, paydaşlarımız nezdinde sosyal ve ekonomik olarak etki yarattığımızın farkındayız. Bu yüzden paydaşlarımızla sürekli iletişim halinde kalıyor, güvene dayalı ilişkiler kurmayı önemsiyoruz.

PAYDAŞ GRUPLARI	PAYDAŞ GRUBUNUN ÖNEMİ	İLETİŞİM SIKLIĞI	İLETİŞİM YÖNTEMİ
Çalışanlar	Çalışanlarımız değer yaratma kabiliyetimizin en kritik katmanını oluşturuyor. Çalışanlarımızın beklentilerini doğru anlamaya çalışıyor, geri bildirimlerine uygun olarak insan kaynakları stratejimize ve gelişim programlarımıza yön veriyoruz.	Günlük	CEO Duyuruları, Kurum İçi E-Postalar, Etkinlikler, Eğitimler, Çalışan Platformları
İş Ortakları	Holding ve iştiraklerimiz özelinde kendi iş modellerine uygun olarak farklı iş ortaklarıyla çalışıyoruz. İş ortaklarımızla değer zincirimizdeki faaliyetlerimizin devamlılığı için kritik önem taşıyor. Farklı iletişim yöntemleri ile onlardan beklentimizi en doğru şekilde ifade etmemizi ve karşılıklı süreçlerimizi verimli şekilde sürdürmemizi sağlıyor.	Haftalık	Toplantılar, Kurumsal İnternet Sitesi, Sosyal Medya Hesapları, Saha Ziyaretleri
Müşteriler	Müşterilerimiz ile iştiraklerimiz özelinde doğrudan, Holding genelinde ise dolaylı bir ilişkimiz bulunuyor. Yer aldığımız her sektörde müşterilerimizin beklentilerine uygun hareket etmeyi önemsiyor, onları dinliyor ve yönlendirmelerine uygun olarak kendimizi geliştiriyoruz.	Haftalık	Kurumsal İnternet Sitesi, Sosyal Medya Hesapları, SMS, E-Posta
Tedarikçiler	Ham madde, lojistik, ara ürün ve hizmetler başta olmak üzere değer zincirimizin alt ve üst akışlarında farklı tedarikçi gruplarıyla çalışıyoruz. Faaliyetlerimizin dayanıklılığı ve sürekliliği için kritik önem taşıyan tedarikçilerimiz ile kaliteyi gözeten sorumlu bir ilişki kuruyoruz.	Haftalık	Toplantılar, E-Posta, Kurumsal İnternet Sitesi, Sosyal Medya Hesapları
Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimler	Kamu kurumları ve yerel yönetimler ile kurduğumuz ilişki sayesinde sektörel standartları takip ediyor, uyum sağlamamız gereken yasal düzenlemelere ilişkin geri bildirim sağlıyor, yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek için birlikte çalışıyoruz.	Düzenli	Toplantılar, Ziyaretler, Projeler, Kurumsal İnternet Sitesi, Sosyal Medya Hesapları
Sivil Toplum Kuruluşları	İştiraklerimizin faaliyet gösterdiği sektörlerde özgü geliştirdiğimiz iş birlikleri sayesinde sektörel sorunlara çözüm bulmayı, öncü adımların atılmasını sağlamayı ve paydaşlarımız için değer yaratmayı amaçlıyoruz.	Düzenli	Toplantılar, Projeler, Sosyal Medya Hesapları
Üniversiteler	Fiba Farkında İşveren Markamız ile ihtiyaç duyduğumuz yeteneklere ulaşmayı önceliklendiriyoruz. Bu süreçte üniversiteler ile farklı etkinliklerde periyodik olarak bir araya geliyor ve genç yeteneklere odaklanan programlar geliştiriyoruz.	Periyodik	Staj Programları, Kariyer Günleri, Sosyal Medya Hesapları, Kurumsal İnternet Sitesi
Medya	Grubumuz genelinde şeffaf iletişime önem veriyoruz. Medyadaki paydaşlarımızı Grup ve iştiraklerimiz ile ilgili gelişmeler kapsamında bilgilendiriyor, operasyonlarımızı sürdürdüğümüz tüm coğrafyalarda adımlarımızın doğru atılması için birlikte çalışıyoruz.	Düzenli	Basın Bülteni, Özel Röportajlar, Etkinlikler, Sosyal Medya Hesapları

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) Endeksi

İlkeler	Raporlama Referansı
İnsan Hakları	İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı
	İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.
Çalışma Standartları	İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.
	İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.
	İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.
	İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.
Çevre	İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.
	İlke 8: Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.
	İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.
Yolsuzlukla Mücadele	İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Etik İlkeler Politikası
Etik ve Uyum, sayfa 15-16
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, sayfa 76-79
Toplumsal Refah, sayfa 81-91

Etik ve Uyum, sayfa 15-16
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi, sayfa 69-72
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, sayfa 76
Sorumlu Tedarik Zinciri, sayfa 92

İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon, sayfa 43-51
Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji, sayfa 52-56
Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi, sayfa 57-59
Su Güvenliği, sayfa 60-62
Biy çeşitlilik, sayfa 63-64
Sürdürülebilirliği Gözetim Yatırım ve İş Modelleri, sayfa 102-103

Etik ve Uyum, sayfa 15-16

GRI İçerik Endeksi

Kullanım Beyanı: Fiba Grubu, 1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025 dönemi için GRI Standartlarına uygun olarak raporlama yapmıştır.

Kullanılan GRI 1: GRI 1: Temel Esaslar 2021

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Genel Bildirimler				
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-1	Organizasyonel Detaylar	Rapor Hakkında, Bir Bakışta Fiba Grubu, Sektörler, İştirakler/Markalar	Sayfa 2, 4-10, 111
	2-2	Raporlamaya Dahil Edilen Şirketler	Rapor Hakkında, Sektörler, İştirakler /Markalar	Sayfa 2, 111
	2-3	Raporlama Periyodu, Sıklığı ve İlgili Kişi	Rapor Hakkında	Sayfa 2
	2-4	Bilgilerin Yeniden İfade Edilmesi		İlgili raporlama döneminde kullanılan metodolojilerde ve kapsamlarda yapılan güncellemeler sonucunda, önceki yıllara ait bazı verilerde farklılıklar oluşmuştur. Bu nedenle belirli göstergeler yeniden hesaplanarak güncellenmiş ve raporda sunulmuştur.
	2-5	Dış Denetim		Mevcut raporlama döneminde grup genelini kapsayan merkezi bir denetim gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte, kendi bünyesinde denetime tabi olan iştiraklerimize ilişkin detaylı bilgilere, bu raporun 'Rapor Hakkında' bölümünden ulaşabilirsiniz.
	2-6	Faaliyetler, Değer Zinciri ve Diğer İş İlişkileri	Rapor Hakkında, Bir Bakışta Fiba Grubu, Değer Yaratma Modelimiz, Sektörler, İştirakler/Markalar, Paydaş İlişkileri ve İletişimi	Sayfa 2, 4-10, 39-41, 111, 114
	2-7	Çalışanlar	Çalışmaya Değer, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 66-79, 106-109
	2-8	Diğer İşçiler		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	2-9	Yönetim Yapısı ve Oluşumu	Finansal Bakış, Kurumsal Yönetişim Anlayışımız	Sayfa 9, 12-14
	2-10	En Yüksek Yönetişim Organının Üyeleri-nin Seçimi ve Belirlenmesi		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	2-11	En Yüksek Yönetişim Organının Başkanı	Yönetim Kurulumuz, İcra Kurulu	Sayfa 13

GRI Standardı	Bildirimler		Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-12	En Yüksek Yönetişim Organının Kuruluşun Etkisinin Yönetimindeki Rolü	Kurumsal Yönetişim Anlayışımız, Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız	Sayfa 12-14, 17-21, 35-38
	2-13	Etkilerin Yönetimi Kapsamında Sorumlulukların Devri	Kurumsal Yönetişim Anlayışımız, Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız	Sayfa 12-14, 17-21, 35-38
	2-14	En Yüksek Yönetişim Organının Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Rolü	Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız	Sayfa 35-38
	2-15	Çıkar Çatışması	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
	2-16	Kritik Konuların İletişimi	Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Paydaş İlişkileri ve İletişimi	Sayfa 17-21, 114
	2-17	En Yüksek Yönetişim Organının Yetkinlikleri	Yönetim Kurulumuz, İcra Kurulu, Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi	Sayfa 13-14
	2-18	En Yüksek Yönetişim Organının Performansının Değerlendirilmesi		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	2-19	Ücretlendirme Politikaları	Ücretlendirme ve Yan Haklar	Sayfa 75
	2-20	Ücret Belirleme Süreci	Ücretlendirme ve Yan Haklar	Sayfa 75
	2-21	Yıllık Ücret Oranları		Yıllık toplam ücret oranı bilgisi kişisel verilerin korunması & gizlilik sebebiyle detaylı olarak raporlanamamaktadır.
	2-22	Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisine İlişkin Üst Yönetim Beyanı	Yönetim Kurulu Başkanı Değerlendirmesi	Sayfa 3
	2-23	Politika Taahhütleri	Misyonumuz, Varlık Amacımız ve Değerlerimiz, Etik ve Uyum, Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Sürdürülebilirlik Stratejimiz	Etik İlkeler Politikası Sayfa 10, 15-16, 17-21, 26
	2-24	Politika Taahhütlerinin Kuruluş İçerisinde Entegrasyonu	Misyonumuz, Varlık Amacımız ve Değerlerimiz, Etik ve Uyum, Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Sürdürülebilirlik Stratejimiz	Etik İlkeler Politikası Sayfa 10, 15-16, 17-21, 26

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-25	Olumsuz Etkileri Düzeltmeye Yönelik Süreçler	Etik ve Uyum, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık, Çifte Önemlilik Anlayışımız, Paydaş İlişkileri ve İletişimi	Sayfa 15-16, 21, 27-30, 114
	2-26	Tavsiye Alma ve Kaygıları Dile Getirme Mekanizmaları	Etik ve Uyum, Paydaş İlişkileri ve İletişimi	Sayfa 15-16, 114
	2-27	Kanun ve Yönetmeliklere Uyum	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
	2-28	Üye Olunan Kurumlar	Kurumsal Üyelikler, Girişimler ve İş Birlikleri	Sayfa 112
	2-29	Paydaş Katılımı Yaklaşımı	Paydaş İlişkileri ve İletişimi	Sayfa 114
	2-30	Toplu İş Sözleşmeleri	Ücretlendirme ve Yan Haklar	Sayfa 75
Öncelikli Konular				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1	Öncelikli Konuları Belirleme Süreci	Çifte Önemlilik Anlayışımız	Sayfa 27-30
	3-2	Öncelikli Konular Listesi	Çifte Önemlilik Anlayışımız	Sayfa 27-30
İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	İklim Krizi ile Mücadele ve Adaptasyon	Sayfa 43-51
GRI 102: İklim Değişikliği 2025	102-1	İklim Krizi Geçiş Planı		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	102-2	İklim Krizi Uyum Planı		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	102-3	Adil Geçiş		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
GRI 102: İklim Değişikliği 2025	102-4	Sera Gazı Emisyonları Azaltım Hedefleri ve Performans	Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz, Emisyon Yönetimi ve Azaltımı	Sayfa 31-34, 50-51
	102-5	Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları	Emisyon Yönetimi ve Azaltımı, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 50-51, 105
	102-6	Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları	Emisyon Yönetimi ve Azaltımı, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 50-51, 105
	102-7	Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonları	Emisyon Yönetimi ve Azaltımı, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 50-51, 105
	102-8	Sera Gazı Emisyonları Yoğunluğu	Emisyon Yönetimi ve Azaltımı, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 50-51, 105
	102-9	Değer Zincirinde Sera Gazı Emisyonları Giderimi		Mevcut raporlama yılında değer zincirinde sera gazı emisyonları giderimi yapılmamıştır.
	102-10	Karbon kredileri		Mevcut raporlama yılında karbon kredisi kullanılmamıştır.
Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji	Sayfa 52-56
GRI 103: Enerji 2025	103-1	Enerji Politika ve Taahhütleri	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji	Sayfa 52-56
	103-2	Enerji Tüketimi ve Enerji Üretimi	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 52-56, 105
	103-3	Yukarı akış ve Alt Akış Enerji Tüketimi		Mevcut raporlama yılında kapsama dahil edilmemiştir.
	103-4	Enerji Yoğunluğu	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 52-56, 105
	103-5	Enerji Tüketimi Azaltımı	Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji	Sayfa 52-56

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Sürdürülebilirliği Gözeten Yatırım ve İş Modelleri				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilirliği Gözeten Yatırım ve İş Modelleri	Sayfa 102-103
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	201-1	Üretilen ve Dağıtılan Doğrudan Ekonomik Değer	Finansal Bakış, Değer Yaratma Modelimiz	Sayfa 9, 39-41
	201-2	İklim Değişikliğinden Kaynaklanan Mali Sonuçlar ve Diğer Riskler ve Fırsatlar	İklim Risklerine Bakış Açımız	Sayfa 43-47
	201-4	Devletten Alınan Mali Yardım	Finansal Bakış	Sayfa 9
Toplumsal Refah				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Toplumsal Refah	Sayfa 81-91
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	203-2	Önemli Dolaylı Ekonomik Etkiler	Toplumsal Refah	Sayfa 81-91
GRI 413: Yerel Topluluklar 2016	413-1	Yerel Topluluklarla İlişkiler, Etki Değerlendirmeleri ve Gelişim Programları	Toplumsal Refah, Sorumlu Tedarik Zinciri	Sayfa 81-91, 92
Etik ve Uyum				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-1	Yolsuzlukla İlgili Riskler Açısından Değerlendirilen Operasyonlar	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
	205-2	Yolsuzlukla Mücadele Politikaları ve Prosedürleri Hakkında İletişim ve Eğitim	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
	205-3	Onaylanmış yolsuzluk olayları ve alınan önlemler		İlgili raporlama döneminde kurum içerisinde herhangi bir yolsuzluk vakası tespit edilmemiştir.
GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış 2016	206-1	Rekabete Aykırı Davranış, Tröst ve Tekel Uygulamalarına Yönelik Yasal İşlemler	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Su Güvenliği				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Su Güvenliği	Sayfa 60-62
GRI 303: Su ve Atık Su 2018	303-1	Paylaşılan Su Kaynaklarına İlişkin Etkileşimler	Su Güvenliği	Sayfa 60-62
	303-2	Su Tahliyesiyle İlgili Etkilerin Yönetimi	Su Güvenliği	Sayfa 60-62
	303-3	Su Çekimi	Su Güvenliği, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 60, 105
	303-4	Su Tahliyesi	Su Güvenliği, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 60, 105
	303-5	Su Tüketimi	Su Güvenliği, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 60, 105
Biyçeşitlilik				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Biyçeşitlilik	Sayfa 63-64
GRI 101: Biyçeşitlilik 2024	101-1	Biyolojik çeşitlilik kaybını durdurmaya ve tersine çevirmeye yönelik politikalar	Biyçeşitlilik	Sayfa 63-64
	101-2	Biyolojik çeşitlilik etkilerinin yönetimi	Biyçeşitlilik	Sayfa 63-64
	101-4	Biyolojik çeşitlilik etkilerinin belirlenmesi	Biyçeşitlilik	Sayfa 63-64

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	Sayfa 57-59
GRI 306: Atık 2020	306-1	Atık Oluşumu ve Atıkla İlgili Önemli Etkiler	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	Sayfa 57-59
	306-2	Atık İlişkili Önemli Etkilerin Yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	Sayfa 57-59
	306-3	Atık Oluşumu	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 57-59, 105
	306-4	Atıkların Bertaraf Dışına Yönlendirilmesi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi, Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 57-59, 105
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Sayfa 76-79
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1	Yönetişim Organlarının ve Çalışanlarının Çeşitliliği	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 76-79, 106-109
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	Sayfa 69-72
GRI 404: Eğitim ve Öğrenim 2016	404-1	Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Saati	Çalışan Eğitimi ve Gelişimi, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 71-72, 109
	404-2	Çalışan Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programlar ve Geçiş Yardım Programları	Kariyer ve Performans Yönetimi, Çalışan Eğitimi ve Gelişimi	Sayfa 70, 71-72
	404-3	Düzenli Performans ve Kariyer Gelişimi Değerlendirmeleri Alan Çalışanların Yüzdesi	Kariyer ve Performans Yönetimi	Sayfa 70

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-75
GRI 401: İstihdam 2016	401-1	Yeni İşe Alınan Çalışanlar ve Çalışan Devir Oranı	Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-109
	401-3	Ebeveyn İzni	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 76-79, 108
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-2	Tehlike Belirleme, Risk Değerlendirmesi ve Olay İncelemesi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-3	İş Sağlığı Hizmetleri	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-4	İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda İşçi Katılımı, Danışma ve İletişim	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-5	İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda İşçi Eğitimi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 73-74, 109
	403-6	İşçi Sağlığının Teşviki	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-7	İş İlişkileriyle Doğrudan Bağlantılı İş Sağlığı ve Güvenliği Etkilerinin Önlenmesi ve Hafifletilmesi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-8	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Kapsamındaki İşçiler	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	Sayfa 73-74
	403-9	İş Sebepli Yaralanma	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 73-74, 109
	403-10	İş Sebepli Hastalık	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı, Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 73-74, 109

GRI Standardı		Bildirimler	Bildirim Yeri	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Sorumlu Tedarik Zinciri				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Sorumlu Tedarik Zinciri	Sayfa 92
GRI 408: Çocuk İşçilik 2016	408-1	Çocuk İşçiliği Vakaları Açısından Önemli Risk Altındaki Operasyonlar ve Tedarikçiler		Fiba Grubu olarak, çocuk işçi çalıştırılmasına kesinlikle izin vermemekteyiz. Aynı zamanda, tedarikçilerimizin de yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerde belirtilen yaş sınırlarına tam uyum sağlamalarını beklemekteyiz.
GRI 413: Yerel Topluluklar 2016	413-1	Yerel Topluluklarla İlişkiler, Etki Değerlendirmeleri ve Gelişim Programları	Sorumlu Tedarik Zinciri	Sayfa 92
GRI 409: Zorla ve Cebren Çalıştırma 2016	409-1	Zorla veya Zorunlu Çalıştırma Olayları Açısından Önemli Risk Altındaki Operasyonlar ve Tedarikçiler		Fiba Grubu olarak, zorla veya zorunlu çalıştırma riski taşıyan herhangi bir faaliyetimiz bulunmamaktadır. Tedarikçilerimizden de hiçbir durumda zorla çalıştırma uygulamalarına izin vermemelerini ve bu konuda tam uyum sağlamalarını beklemekteyiz.
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	Sayfa 93
GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016	418-1	Müşteri Gizliliğinin İhlali ve Müşteri Verilerinin Kaybı ile İlgili Doğrulanmış Şikayetler	Etik ve Uyum	Sayfa 15-16
Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Risk Yönetimi, İş Sürekliliği ve Dayanıklılık	Sayfa 17-21
Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Güvenliği	Sayfa 99-101
Girişimcilik ve İnovasyon				
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3	Öncelikli Konuların Yönetimi	Girişimcilik ve İnovasyon	Sayfa 95-98

Ödüllerimiz



Fiba Yenilenebilir Enerji

Karbon Saydamlık Projesi (CDP) İklim Değişikliği Programı
A Notu (Liderlik Seviyesi)

16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi
"İz Bırakmadan: Sıfır Emisyon Yolculuğu" Projesiyle
"Karbon Emisyon Azaltım" Kategorisinde Bronz Ödül

LACP 2025 Inspire Awards "2024 Sürdürülebilirlik Raporu" ile
Dünya Geneli TOP 100 Listesi ve Altın Ödül

Reporting Matters 2024 "2023 Sürdürülebilirlik Raporu" ile
Top10 Rapor Listesi

Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025
"İz Bırakmadan: Sıfır Emisyon Yolculuğu" Projesiyle
"Operasyonel Dönüşüm (Kapsam 1+2)" Kategorisinde Finalistlik

Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025
"Gezgin'in Yolculuğu" Projesiyle
"Biyoçeşitlilik" Kategorisinde Finalistlik

Edie Award 2026 "2024 Sürdürülebilirlik Raporu" ile
"Sustainability Reporting & Communications Project of the Year" Kategorisinde Finalistlik

Green World Award 2026
"Gezgin'in Yolculuğu" Projesiyle Ödül

Green World Award 2026
"Rüzgarın Esintisi Güneşin Işığı ile Geleceği Yeniliyoruz" Projesiyle Ödül

Green World Award 2026
"Enerji ve Doğayı Dengelemek: Tayakadın ve Kızılcaerzi RES" Projesiyle Ödül

UI GreenMetric 2025
"Vakıf Üniversiteleri" Kategorisinde Türkiye'de 1. Dünyada 89. Sırada

Akdeniz Üniversitesi Çevre Hizmet Ödülleri 2024
"Türkiye Ölçeği Özel Sektör" Ödülü

Özyeğin Üniversitesi

ÇALIŞMAYA DEĞER

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri
"Deprem Farkındalık Programı" ile
"Best Team Development Program" Kategorisinde Altın Ödül

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri
"Fibabanka Akademi" ile
"Best Learning Technology Implementation" Kategorisinde Altın Ödül

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri
"Fibabanka Öğrenme Stratejisi" ile
"Best Learning Strategy" Kategorisinde Altın Ödül

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri
"Yetkinlik Bazlı Gelişim Programı" ile
"Best Competencies and Skill Development" Kategorisinde Altın Ödül

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri
"Fibabanka Akademi ile Best Corporate Learning University" Kategorisinde Gümüş Ödül

Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri "Fibabanka Akademi" ile
"Best Learning Team" Kategorisinde Bronz Ödül

The Stevie Awards "Fibabanka Akademi" ile
"En İyi Öğrenme ve Gelişim Stratejisi" Kategorisinde Altın Ödül

The Stevie Awards "Fibabanka Akademi" ile
"Kurumsal Öğrenme Üniversitesi İçin En İyi Strateji" Kategorisinde Gümüş Ödül

The Stevie Awards
"Fibabanka Akademi" ile
"Öğrenme Teknolojisi Uygulaması" Kategorisinde Gümüş Ödül

RoSPA Health and Safety Awards 2025 Programında
İş Sağlığı ve Güvenliği Performansı ile Gümüş Ödül

Ekonomi Gazetesi
STEM Rollerinde Kadın Çalışan Oranı Listesi'nde Temsilîyet

Fibabanka

Fiba Yenilenebilir Enerji

Gelecek Varlık Yönetimi

Ödüllerimiz



TOPLUMA DEĞER	
Fiba Grubu	23. Altın Pusula Ödülleri "#YükOlmasın" Projesiyle "Kurumsal İletişim" Kategorisinde Ödül
	2025 Işıldayanlar Ödülleri "#YükOlmasın" Projesiyle Ödül
	İstanbul Marketing Awards "#YükOlmasın" Projesiyle "Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Projelerin İletişim Faaliyetleri" Kategorisinde Ödül
Anchor Group	Real Estate Awards Gala 2025 "Impact in Community" Ödülü
Fiba Perakende	Stevie Awards "Wondermoms Mentörlük” Projesiyle “En İyi Mentörlük Programı” Kategorisinde Bronz Ödül
Fiba Ticari Gayrimenkul	MarCom Awards 2025 “Gelenekten Geleceğe” Projesiyle “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” Kategorisinde Altın Ödül
	Stevie Awards 2025 “Gelenekten Geleceğe” Projesiyle “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Programı” Kategorisinde Altın Ödül “Toplum Katılımı Alanında Yılın İletişim/PR Kampanyası” Kategorisinde Altın Ödül “Toplumsal İlişkiler” Kategorisinde Gümüş Ödül “Kurumsal Sorumluluk” Kategorisinde Gümüş Ödül

TOPLUMA DEĞER	
Fiba Yenilenebilir Enerji	16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi "Fiba Yenilenebilir Enerji x Bilim Virüsü" Projesiyle “Toplumsal Yatırım” Kategorisinde Bronz Ödül
Gelecek Varlık Yönetimi	Ekonomi Gazetesi Eşitlik Öncüsü Şirketler Listesi Yeni İşe Alımda Eşitliği Destekleyenler Kategorisinde Temsilîyet Yüzde 50 Barajını Aşanlar Kategorisinde Temsilîyet Türkiye’nin Fırsat Eşitliğini Destekleyen Şirketleri Kategorisinde Temsilîyet
Özyeğin Üniversitesi	Türkiye'nin Lider Kadınları Ödülleri "Kadınların Geleceğini Güçlendiren Üniversite" Ödülü

Ödüllerimiz



BÜYÜMEYE DEĞER	
Fibabanka	Dijital Finansın Öncüleri 2025 "The Visionary Bank" Ödülü
	CX Awards Turkey “Gömülü Sigortacılık Projesi” ile "En İyi Dijital Müşteri Deneyimi" Kategorisinde Sigortacılık Özel Ödülü
Fibasigorta	Fast Company "En Yenilikçi Şirketler" Arasında Gösterilme
	Smart-i Awards “Yeni Nesil Gömülü Sigortacılık” ile “Eko Sistem Geliştiren İş Birlikleri” Kategorisinde Gümüş Ödül
Gelecek Varlık Yönetimi	Stevie Uluslararası İş Ödülleri "Digital NPL Collection" Platformuyla Bronz Ödül
	dotCOMM Awards “Mobil Uygulamalar - Finans” Kategorisinde Platinum Ödül
HDI Fibaemeklilik	International Business Awards 2025 “Financial Services/Banking” Kategorisinde Bronz Stevie Ödül
	Muse Awards 2025 “Mobil Uygulama” Kategorisinde Gümüş Ödül
HDI Fibaemeklilik	Smart-i Awards “Etkileşimli ve Deneyim Tasarımı” Kategorisinde Bronz Ödül
	MarCom Awards “Web ve Mobil Uygulama” Kategorisinde Altın Ödül
HDI Fibaemeklilik	Altın Örümcek Ödülleri “Mobil Uygulama Finans/Fintech” Kategorisinde Altın Ödül
	W3 Awards “Mobile Apps & Sites/Mobile Redesign” Kategorisinde Silver Ödül

BÜYÜMEYE DEĞER	
Nexent Bank N.V.	Romania's Financial Market Awards Gala “Bank of the Year - Best Rebranding” Award
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	Gault & Millau Gourmand Tables International Cuisine "Best Brunch Venue in Istanbul" Food and Beverage Başarı Ödülü
	Gault & Millau Gourmand Tables International Cuisine 1 hat / 16 Roof
	Gault & Millau Gourmand Tables International Cuisine 2 hat / Chalet & Madhu's Istanbul
Swissôtel The Bosphorus, İstanbul	İncili Gastronomi Rehberi 2025-2026 Madhu's Istanbul & 16 Roof

**Fiba Grubu 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nun
hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza
ve iş ortaklarımıza teşekkür ederiz.**

Raporla ilgili geri bildirimleriniz ve sorularınız için: esg@fibaholding.com.tr

İletişim

Adres: Esentepe Mah. Büyükdere Caddesi No:175 Ferko Binası A Blok Kat:22

Levent-Şişli / İSTANBUL

Telefon Numarası: +90 212 339 19 00

Rapora Katkı Sağlayanlar

Raporlama Danışmanı: Sustainee Sürdürülebilirlik Yönetim Danışmanlığı

Rapor Tasarımı: Sunday Global Reklam Hizmetleri

Emisyon Hesaplama Danışmanı: Allianz Teknik

Yasal Uyarı

Fiba Grubu 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda (Bundan sonra kısaca “Rapor” olarak anılacaktır.) yer alan içerik ve bilgiler, Rapor'un hazırlandığı zaman diliminde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan kaynaklar ve bilgiler kullanılarak iyi niyetle hazırlanmıştır. Rapor yalnızca bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Bu Rapor'da yer alan tahmini rakamlara ilişkin görüş ve beyanlar, münhasıran şirket yönetiminin gelecekteki bazı olaylara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır; bu nedenle, fiili sonuçlar ve gelişmeler, değişkenlere ve varsayımlara bağlı olarak bu tahminlerden farklılık gösterebilir. Şirket, yöneticileri, çalışanları ve Rapor'a katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu Rapor'da yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar. Rapor'un her hakkı Fiba Grubu'na ait olup ticari ya da kişisel amaçla Rapor'da yer alan bilgilerin izinsiz ve kaynak gösterilmeden basılı, görsel, işitsel, dijital mecralar da dahil tüm alanlarda paylaşılması, kopyalanması ve çoğaltılması yasaktır.

