



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU YÖNETİCİ ÖZETİ²⁰²⁴

İçindekiler

Giriş

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

Fiba Grubu'nda Sürdürülebilirlik

- 14 Sürdürülebilirlik Stratejimiz**
Öncelikli Konularımız
Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz
- 21 Sürdürülebilirlik Yönetişim
Yapımız**
- 23 Değer Yaratma Modeli**

Bir Bakışta Fiba Grubu

- 5 2024 Yılında Öne Çıkanlar**
- 6 Sektörler ve İştirakler**
- 7 Küresel Ayak İzimiz**
- 8 Misyonumuz, Varlık Amacımız
ve Değerlerimiz**

- 24 Dünyaya Değer**
- 27 Çalışmaya Değer**
- 31 Topluma Değer**
- 34 Büyümeye Değer**

Kurumsal Yönetişim

- 9 Kurumsal, Şeffaf, Etik ve
Çevik Yönetişim**
Yönetim Kurulumuz
- 12 Kurumsal Risklerin
Entegre Yönetimi**
Fiba Grubu Risk Evreni



Rapor Hakkında

Fiba Grubu olarak, Kurucu ve Onursal Başkanımız Hüsnü Özyeğin'in vizyonu ile yola çıktığımız ilk günden bu yana, insan, toplum ve çevre için sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanıyoruz. Sürdürülebilirlik Raporumuz aracılığıyla bu yolculuktaki kararlılığımızı, geleceğe yönelik taahhütlerimizi, sürdürülebilirlik performansımızı ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde yarattığımız değerleri paydaşlarımızla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz.

Bu yıl ikincisini yayımladığımız Sürdürülebilirlik Raporumuz, 1 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 döneminde Türkiye ve yurt dışında yer alan tüm iştiraklerimizin sürdürülebilirlik performanslarını kapsamaktadır. Raporumuz, sürdürülebilirlik yolculuğumuzu ortaya koyarken, Grubumuz genelinde bir yıl içerisinde sürdürülebilirlik odağında attığımız adımları, geliştirdiğimiz projeleri ve gelecek planlarımızı içermektedir.

Bir önceki yıl, ilk sürdürülebilirlik raporumuzu yayımlarken edindiğimiz tecrübeden faydalanarak bu yıl daha kapsamlı bir rapor ortaya koymayı hedefledik. Önümüzdeki dönemlerde kendimizi geliştirmeye devam ederken geçmişten gelen değerlerimizi koruyarak; dünya, insan ve toplum için daha fazla değer yaratmaya ve çalışmalarımızı sizlerle paylaşmaya devam edeceğiz.

Rehber Alınan Standartlar ve İnisiyatifler

Fiba Grubu olarak, uluslararası inisiyatifler ve yönlendirmelere uyumlu, paydaşlarımızın önceliklerine cevap veren bir rapor ortaya koymayı hedefliyoruz. Bu bakış açısıyla raporumuzu hazırlarken birçok küresel standart ve inisiyatifi kendimize rehber olarak alıyoruz.

Raporumuzu bu yıl da **Küresel Raporlama İnisiyatifi Standartları'na (Global Reporting Initiative, GRI)**

uyumlu şekilde hazırladık. GRI Standartlarının beklentilerinin rapor içerisindeki karşılıklarını ise, “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

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 raporlamalarımız bu yapıya göre gerçekleştirilmektedir.

Sürdürülebilirlik raporumuz **Fiba Holding**'in Fibabanka, HDI Fibaemeklilik ve Fibasigorta, Fiba Portföy, Finberg, Gelecek Varlık Yönetimi, Fiba Faktoring, Credit Europe Bank (CEB) NV, CEB Romanya, CEB İsviçre, CEB Ukrayna, CEB Rusya ve **Fina Holding**'in Fiba Yenilenebilir Enerji, Cerean Enerji, Fiba Perakende (Türkiye), Fiba Ticari Gayrimenkul, Anchor Group, StarMall, AJT (Swissôtel The Bosphorus, İstanbul), Fiba Gayrimenkul, Polyak Eynez, Som Katı Yakıt ve Fiba Air iştiraklerini kapsamaktadır.

Bu raporda, Fiba Holding ve Fina Holding ile bu iki holding bünyesindeki iştiraklerden bir bütün halinde “Fiba Grubu” olarak bahsedilmektedir. Bu özet çalışmada yer alan Grup iştiraklerimizin temsil ettiği şirketler ve markalara ilişkin detaylı bilgilere, [Sürdürülebilirlik Raporumuzun](#) Ekler bölümünde yer alan "Sektörler, İştirakler/Markalar" başlığı altından ulaşabilirsiniz.

Bu yolculukta paydaşlarımızın raporumuz hakkındaki geri bildirimleri ve yorumlarını almaktan mutluluk duyuyoruz. Raporumuza ilişkin tüm soru, görüş ve önerilerinizi esg@fibaholding.com.tr adresine iletebilirsiniz.

Yönetim Kurulu Başkanı Değerlendirmesi



Saygıdeğer Paydaşlarımız,

Fiba Grubu olarak sürdürülebilirliği, iş yapış biçimimizin temel bir parçası olarak görüyor; faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarını kapsayan geniş bir bakış açısıyla farklı projeler hayata geçiriyoruz. 2024 yılında da bu alandaki çalışmalarımızı sürdürülebilirlik raporumuz aracılığıyla ortaya koymaktan ve paydaşlarımızla paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Geride bıraktığımız yıl, ekonomik belirsizliklerin ve küresel jeopolitik risklerin yanı sıra sürdürülebilir kalkınmanın da iş dünyasında belirleyici rol üstlendiği bir dönem oldu. Fiba Grubu olarak biz, sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda bu dönemde de çevresel etkilerimizi sorumlu biçimde yönetmeye, insan odaklı yatırım yapmaya ve büyüme odağımızı koruyarak, uzun vadeli değer üretme vizyonumuz doğrultusunda ilerlemeye devam ettik.

2024 yılında Grubumuzun temel değerlerini pusula olarak korurken, 10 farklı ülkede faaliyet gösteren ve çok geniş bir paydaş ekosistemine ulaşan iştiraklerimizin de kendi sektörlerinin dinamikleri doğrultusunda sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerine rehberlik etmeye çalıştık. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik anlayışımızı yalnızca iştiraklerimizin değil, tüm paydaşlarımızın yaklaşımına entegre ederek uzun vadede de daha büyük ve kalıcı etki sağlamayı hedefliyoruz. Bu vizyonun ayrılmaz bir parçası olan etik ilkelere bağlılığımız çerçevesinde ise, tüm faaliyetlerimizde şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumlu iş yapma anlayışını esas alıyor; etik dışı davranışlara karşı kesin bir duruş sergiliyoruz.

Belirlediğimiz ilkeler ışığında çalışmalarımızı sürdürdüğümüz 2024 yılı, özellikle çevresel değer alanında önemli adımlar attığımız bir yıl oldu. Çevresel etkimizi sorumlulukla yönetmekle kalmadık, aynı zamanda enerji alanındaki yatırımlarımızla bölgesel ölçekte etki hedeflediğimiz bir süreç girdik. Fiba Yenilenebilir Enerji çatısı altında hibrit enerji santralleriyle üretim portföyümüzü çeşitlendirmeye başladık.

Rüzgâr ve güneş gibi tamamlayıcı kaynakları bir araya getirerek kaynak verimliliğini ve enerji şebekelerindeki istikrarı artırmaya çalışıyoruz. 2030 yılına kadar Türkiye'de toplam kurulu gücümüzü 1.000 MW'a ulaştırarak yalnızca Türkiye'de değil, bölgesel ölçekte de yenilenebilir enerji sektörüne öncülük etmeyi amaçlıyoruz. Bu amaçla gerçekleştirdiğimiz ulusal ve uluslararası yatırımlarla yeşil ve güvenilir enerji üretimini artırmanın ötesinde, küresel iklim kriziyle mücadelede de aktif rol almaktan ve Türkiye'nin enerji dönüşümüne katkı sağlamaktan memnuniyet duyuyoruz.

Fiba Grubu olarak, insanı merkeze alan kurumsal kültürümüzü her geçen yıl daha da güçlendiriyoruz. Günümüzde empati kurabilen, esnek, ilham veren ve kapsayıcı liderlere ihtiyaç olduğuna inanıyoruz. Bu yaklaşımla çalışanlarımızın potansiyelini açığa çıkaran, yetenek gelişimini destekleyen ve eşit fırsatları kurumsal politikalarla güvence altına alan bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanıyoruz. Yönetim Kurulumuzda kadın üye temsiliyetini 2030 yılına kadar yüzde 33'e çıkarma taahhüdümüze ek olarak yönetim pozisyonlarındaki kadın temsiliyetinin düzenli olarak artırılması hedefimiz doğrultusunda tüm iştiraklerimizde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Toplumsal faydayı ve sosyal sorumluluğu kurum kültürümüzün bir parçası olarak görüyoruz. Hüsnü M. Özyeğin Vakfı ve 2024'te 30'uncu yılını kutladığımız Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) aracılığıyla eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak ve ebeveynleri desteklemek adına hayata geçirdiğimiz çalışmalarımızı, uzun vadeli ve etki odaklı bir yaklaşımla sürdürüyoruz.

Sosyal yatırım kurumlarımız aracılığıyla yapısal ve uzun soluklu projeler hayat geçirirken, toplumsal gelişmeler ya da doğal afetlerle ortaya çıkan sorunların çözümüne ve ihtiyaçların karşılanmasına da destek olmaya çalışıyoruz. Bu çerçevede 6 Şubat 2023 depremlerinin ardından başlattığımız sürdürülebilir ve uzun vadeli projelerimizi

güçlü biçimde devam ettiriyoruz. Barınma, eğitim, sağlık ve psikososyal destek alanlarında kalıcı çözümler üretmeye devam ederken, Çocuk İyilik Merkezi gibi projelere verdiğimiz destekle sahada somut fark yaratıyoruz.

Fiba Grubu olarak girişimcilik kültürünü desteklemeyi de önceliklerimiz arasında tutuyoruz. Yeni iş birlikleri, girişimcilik ekosistemine sağladığımız destekler ve farklı coğrafyalarda perakende, finans, enerji ve gayrimenkul sektörlerinde gerçekleştirdiğimiz yatırımlarla ekonomik, sosyal ve çevresel faydayı bir arada yaratmayı amaçlıyoruz. Özyeğin Üniversitesi'nde geleceğin iş insanlarını, girişimcilerini ve bilim insanlarını yetiştirme hedefimizin yanı sıra girişimcilik ruhunu kurum içi girişimcilik programımız gibi farklı platformlar ve yeni iş birlikleriyle daha geniş kitlelere yaymayı hedefliyoruz.

Tüm bu çabaların temelinde uzun vadeli ve sorumlu büyüme vizyonumuz yer alıyor. Yeni iş birlikleriyle, girişimcilik ekosistemine sunduğumuz desteklerle ve farklı coğrafyalardaki doğrudan yatırımlarımızla; perakende, finans, enerji ve gayrimenkul sektörlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel faydayı bir arada yaratmayı amaçlıyoruz.

Bu rapor aracılığıyla, sürdürülebilirlik yolculuğumuzda attığımız adımları siz değerli paydaşlarımızla şeffaf biçimde paylaşmaktan memnuniyet duyuyor, katkı sunan tüm ekip arkadaşlarıma ve paydaşlarımıza içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Murat Özyeğin

Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Değerlendirmesi

Değerli Paydaşlarımız,

Fiba Grubu olarak şirket kültürümüzün temel yapı taşlarından biri olan sürdürülebilirliği insanlık, toplum ve dünyamızın geleceği için uzun vadeli bir sorumluluk olarak görüyoruz. Bu anlayışla, iş yapış biçimimizi ve değer üretme anlayışımızı sürekli olarak dönüştürme; iş süreçlerimize çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarını entegre etmeye özen gösteriyoruz.

Grup genelinde çalışan Sürdürülebilirlik (ESG) Komitemiz, Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğümüz ve farklı iştiraklerden 216 temsilcimizin katkısıyla şekillenen çalışma grupları yapımız ile; çevresel performanstan eşitlik politikalarına, kurumsal risken sürdürülebilir finansmana erişime kadar çeşitli başlıklarda stratejik yol haritamıza yön veriyoruz. Hem dünyada hem de ülkemizde sürdürülebilirliği hayati bir unsur olarak daha çok konuşmaya başladığımız bu dönemde, ESG'nin tüm bileşenlerinin Grup genelinde daha yaygın ve kolektif bir sorumluluk olarak ele alınması için de hep birlikte çalışıyoruz. Bu kapsamda Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nı (TSRS) yakından takip eden ve raporlama kapsamına giren iştiraklerimiz, 2024 yılı itibarıyla ilk sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamaya başlayarak bu dönüşüme katkı sağladılar. Böylece şu anda bulunduğumuz noktayı, yönetim alanındaki kararlılığımızı, taahhütlerimizi ve vizyonumuzu daha net ve belirgin bir şekilde ortaya koyarak değerlendirme yapabilir hale geldik. Aynı zamanda, sürdürülebilirlik stratejilerinin daha kurumsal ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasını sağlamış olduk.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımız, “Dünyaya Değer, Çalışana Değer, Topluma Değer ve Büyümeye Değer” olmak üzere dört ana tema etrafında şekilleniyor. Bu yaklaşım hem iklim krizi odağında sorumluluğumuzu hem de çalışan refahını, toplumsal katkıyı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi dengeli şekilde ele almamıza imkân tanıyor. Her bir alan, sürdürülebilirlik gündemimizi daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmemize yardımcı oluyor.

2024 yılı boyunca sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda önemli ilerlemeler kaydettik. Grup olarak çevresel etkimizi azaltmaya ve etkin bir şekilde yönetmeye yönelik projelere ağırlık verdik. 7 farklı çevre çalışma grubundaki farklı iştiraklerden temsilcilerimiz yıl içerisinde düzenli buluşmalarla Grubumuzdaki çevre gündeminde

gelişime yön verdi. Entegre risk yönetişimi çalışmamızı geliştirerek farklı sektörlerdeki operasyonlarımız için iklim risklerini haritalamaya başladık. Grubumuzdaki sürdürülebilirlik ekiplerine emisyon yönetimi, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk yönetimi, TSRS ve entegre çevre yönetim sistemlerinin geliştirilmesi konularında kapsamlı eğitimler sunduk. Veri şeffaflığı ve disiplini adına altyapı çalışmalarımız devam etti, Kapsam 1-2-3 emisyonlarımızın hesaplanmasında iştiraklerimiz, veri süreçlerini geliştirerek raporlamaya devam etti. Çevresel verilerini doğrulatan ve denetim alan iştirak sayımızı artırdık. Grup geneli gelişmelere ek olarak, Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimiz 2024 yılında 1.562.642 MWh temiz enerji üreterek ülkemizin yeşil enerji dönüşümünü desteklemeye devam etti. Faaliyetleri sonucu toplamda 7,9 milyon ton CO₂ emisyonun önüne geçildi, 2040 net sıfır taahhüdü SBTi tarafından onaylandı ve CDP İklim Değişikliği Anketinden A skoru aldı.

Çalışma ortamlarımızda ise çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen uygulamalara odaklandık. UN Global Compact “Forward Faster” girişimine katılarak 2030'a kadar yönetimin her kademesinde eşit temsil hedefini benimsedik. Bu konu dahilinde Fibalılar tarafından yürütülen bazı çalışmalar ile farklı kurumlarca ödüllendirildik. Grubumuzda toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmesi ve kalıcı bir kurum kültürü haline gelmesi amacıyla hayata geçirdiğimiz “İşimiz Eşitlik” platformu ile, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bilinci” kategorisinde ödül alırken, Fiba Ev İçi Şiddetle Mücadele Rehberimiz ile “Kadına Karşı Şiddetle Mücadele” kategorisinde ödüle layık görüldük.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına katkı hedefimiz doğrultusunda attığımız adımlardan birisi de #YükOlmasın projesini hayata geçirmek oldu. Proje kapsamında akademinin ve sivil toplumun uzun zamandır çalıştığı ancak özel sektör tarafından pek konuşulmayan bakım emeği ve zihinsel iş yükü kavramlarına odaklandık. Özyeğin Üniversitesi iş birliğiyle “Eşit Bakım, Eşit Zihinsel Yükü Farkındalık Rehberi”ni hazırladık, farkındalık çalışmaları yürüttük. Kadınların iş dünyasına katılımı ve kariyerinde ilerlemesi açısından büyük önem taşıyan bu konudaki çalışmalarımızı önümüzdeki dönemde derinleştirecek, bakım emeği ve zihinsel iş yükünün dağılımındaki eşitsizliğe dikkat çekmeye devam edeceğiz.

Sosyal yatırım kurumlarımız, 30 yılı aşkın süredir olduğu gibi 2024 yılında da “topluma değer” anlayışımız çerçevesinde yürüttüğümüz çalışmaların önemli aktörleri olmayı sürdürdü. AÇEV için bu yılın en önemli gelişmesi 30. kuruluş yılı kapsamında ev sahipliği yaptığımız, uzman akademisyenleri ve UNICEF, Dünya Bankası, Harvard ile Yale üniversiteleri gibi kurumların temsilcilerini bir araya getiren “Bilimden Uygulamaya: Erken Çocukluk Gelişiminin Geleceği” sempozyumu oldu. AÇEV'in alanındaki uluslararası liderliğine katkı sağlayan böyle önemli bir etkinliği gerçekleştirmekten; sempozyum çıktıları ve kurulan iş birlikleri sayesinde erken çocukluk alanındaki çalışmalara katkı sağlamaktan mutluluk duyuyorum.

Toplumla, insanla ve çevreyle kurduğumuz bu güçlü bağ, aynı zamanda kurumsal yapımızı da daha dirençli, esnek ve yenilikçi kılma ihtiyacını beraberinde getiriyor. Kurumsal yönetim anlayışımızı yalnızca risk yönetimi perspektifinden değil, aynı zamanda büyüme ve dönüşüm vizyonumuzun bir tamamlayıcısı olarak ele alıyoruz. Etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle şekillenen bu yaklaşım ile; dijitalleşmeden siber güvenliğe, veri yönetiminden girişimcilik ekosistemine kadar birçok alandaki adımlarımıza yön veriyoruz. Bu doğrultuda özellikle yeni teknolojileri iş süreçlerimize entegre etmeye, sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek dijital yetkinlikleri artırmaya ve paydaşlarımızla olan etkileşimimizi daha şeffaf ve esnek bir yapıya taşımaya odaklanıyoruz. 2024 yılında ayrıca kurumsal yönetim alanında yeni yapılar devreye alarak yönetimde sürdürülebilirliği daha da sağlam ve sistematik bir zemine oturttuk.

Fiba Grubu olarak amacımız, finansal performansın ötesinde, sosyal ve çevresel açılardan da anlamlı değerler yaratabilmek. Bu yolculukta katkı sunan tüm çalışma arkadaşlarıma, paydaşlarımıza ve iş ortaklarımıza gönülden teşekkür ediyorum. Hep birlikte, daha kapsayıcı ve dirençli bir gelecek için çalışmayı sürdüreceğimize inanıyorum.

Saygılarımla,

Ayşecan Özyeğin Oktay

Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi Başkanı
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

DÜNYAYA DEĞER

Entegre Risk Yönetimi çalışması geliştirilerek **İklim Riskleri** haritalandı ve TCFD'ye uyumlu kategorizasyonu gerçekleştirildi.

Grubumuzdaki sürdürülebilirlik ekiplerine **emisyon yönetimi, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk yönetimi, TSRS-1 ve TSRS-2, entegre çevre yönetim** sistemlerinin geliştirilmesi konularında **536 saatlik eğitim** sağlandı.

7 farklı çevre çalışma grubundaki 75 temsilcimiz yıl içerisinde **44 kez** bir araya gelerek Grubumuzdaki çevre gündeminde gelişime yön verdi.

Veri şeffaflığı ve disiplini adına altyapı çalışmaları devam etti, **Holding ve 6 iştirakimizde** çevresel verilerin **doğrulama ve/veya denetimi** gerçekleştirildi.

Kapsam 1-2 emisyonlarımızda tüm iştiraklerimiz veri süreçlerini geliştirerek raporlamaya devam etti. 2024 yılı itibarıyla, **Kapsam 3 emisyon raporlamasına hazırlanan iştirak sayımız 4'ten 11'e yükseldi.**

Fiba Yenilenebilir Enerji 2024 yılında **1.562.642 MWh** temiz enerji üreterek ülkemizin yeşil enerji dönüşümünü desteklemeye devam etti. Faaliyetleri sonucu toplamda **7,9M ton CO₂** emisyonun önüne geçildi, **2040 net sıfır taahhüdü SBTi** tarafından onaylandı ve **CDP İklim Değişikliği** Anketinden **A** skoru alındı.

TOPLUMA DEĞER

1990'dan bu yana toplumsal kalkınmaya aktarılan fon desteği **493M USD'ye ulaştı.**

AÇEV, Hüsnü M. Özyeğin Vakfı ve ÖzÜ aracılığıyla yürütülen program ve faaliyetlerle **7,3M+** kişiye ulaşıldı, eğitim alanına odaklanan sivil toplum kurumları desteklendi.

Deprem bölgesinde kurulan **4 konteyner kent, 2 okul, 3 AÇEV Merkezi ve Çocuk İyilik Merkezi** ile 2024'te yaklaşık **10.000** kişiye barınma, sağlık, eğitim ve gıda desteği sağlandı.

Fiba Gönüllüleri, **~300 gönüllü ile 1.100 saati aşan 24 proje** gerçekleştirdi.

30. yılını kutlayan AÇEV, **“Bilimden Uygulamaya: Erken Çocukluk Gelişiminin Geleceği”** sempozyumuna ev sahipliği yaptı.

AÇEV, **“Afet ve Krizler Çağında Çocuk Olmak”** raporunu yayımladı.

AÇEV'in **“Ebeveynlikte Eşitiz”** kampanyası kapsamında “Özel Sektörle İş Birliğinde İlgili Babalığın Desteklenmesi Çalıştayı” düzenlendi.

2024 Yılında Öne Çıkanlar



Sürdürülebilirlik Yönetişimi

Fiba Grubu'nun yurt içi ve yurt dışı iştiraklerini kapsayan ilk Grup Sürdürülebilirlik Raporu, 2023 yılı için Türkçe ve İngilizce olarak yayımlandı.

ÇALIŞMAYA DEĞER

Fiba Farkında işveren markası çatısı altında çeşitli kademelerde liderlik eğitimleri gerçekleştirildi.

İşveren markasını destekleyen 4 aktivasyon takımı **200+ proje** yürüttü.

Çalışan deneyimini artırmak için **Fibaland** intranet platformu hayata geçirildi.

Çalışanların öğrenme yolculuğu **Fiba Akademi** platformu ile desteklendi, kişi başı ortalama **25,3 saat** eğitim sağlandı.

Bakım emeği ve zihinsel iş yüküne dikkat çekmek amacıyla ÖzU Gender Office iş birliğiyle **“Yük Olmasın”** kampanyası gerçekleştirildi ve **“Eşit Bakım Eşit Zihinsel Yük”** rehberi yayımlandı.

BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşmayı hedefleyen **UNGC Forward Faster** inisiyatifine dahil olundu.

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

BÜYÜMEYE DEĞER

Grubumuzun 2024'teki toplam yeni yatırım harcaması **312M USD** oldu.

Fibabanka, servis modeli bankacılığının ülkemizdeki ilk örneği olan **GetirFinans** platformunu hayata geçirdi.

Gelecek Varlık Yönetimi ve Fiba Faktoring, müşteri deneyimini farklılaştıran dijital projeleri devreye aldı.

Fiba Yenilenebilir Enerji, ulusal ve uluslararası yatırımlarıyla **kurulu gücünü 581 MW'tan 750 MW'a** çıkarmayı hedefledi.

Fiba Perakende, **Sportive**'in %50 hissesini İş Girişim Sermayesi'nden devralarak ortak oldu ve Forever21'ı Türkiye pazarına getirdi.

Finberg'in aktif yatırım sayısı 55'e, toplam yatırım tutarı **70M USD**'ye ulaştı; Harvard Business School tarafından Finberg özelinde vaka çalışması yayımlandı.

CVC Bosphorus'24, Fiba Holding sponsorluğu ve Özyeğin Üniversitesi iş birliğinde gerçekleştirildi.

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, 2015'ten bu yana **500'ün üzerinde girişimin ticarileşmesine** destek verdi.

Sektörler ve İştirakler

1987 yılında finans sektörüne yatırım ile başlayan kurumsal yolculuğumuza bugün, 10 farklı ülkede başta bankacılık ve finans, enerji, perakende ve gayrimenkul sektörlerindeki faaliyetlerimiz ile devam ediyoruz.

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.



Perakende

122 mağaza ve güçlü e-ticaret altyapısına sahip Fiba Perakende ile, Gap ve Marks & Spencer, Forever21 markalarının Türkiye'de mağaza açma ve işletmesinde tek yetkilisi konumunda yer alıyor; Sportive markasındaki ortaklığımız ile perakende alanında marka yelpazemizi geliştirmeye devam ediyoruz.



Enerji

Fiba Yenilenebilir Enerji ile toplam kurulu gücü 581 MW olan rüzgar ve güneş enerjisi santrallerimiz ile yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirirken; Cerean Enerji ile Türkiye genelinde elektrik alım satımı ve serbest tüketicilere perakende satışında faaliyet gösteriyoruz. Polyak Eynez ise, Türkiye'nin en teknolojik yer altı linyit işletmesi olarak operasyonlarını sürdürüyor.



Gayrimenkul

Fiba Gayrimenkul, Fiba Ticari Gayrimenkul ve Anchor Group ile gayrimenkul projeleri geliştiriyor; Türkiye, Çin, Romanya ve Moldova'daki gayrimenkul yatırımlarımız ve AVM yönetimi faaliyetlerimizle sektöre değer katıyoruz.



Diğer

Sürdürülebilirliğe yönelik düşünceli yaklaşımı merkeze alan Swissôtel The Bosphorus, İstanbul ile faaliyet gösterirken, özel havacılıkta Fiba Air ile hava taksi işletmeciliği ve hangar kiralama imkânı sunarak müşterilerimize hizmet veriyoruz.



İştiraklerimizin sürdürülebilirlik raporlarını incelemek için:



Fiba Yenilenebilir Enerji



Fibabanka

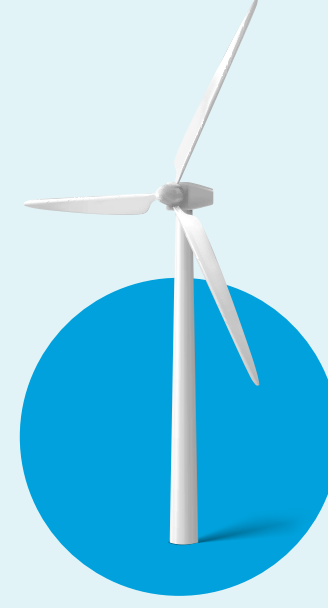


Gelecek Varlık Yönetimi

Küresel Ayak İzimiz



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



2. Enerji
Türkiye



3. Gayrimenkul
Çin, Moldova, Romanya,
Türkiye

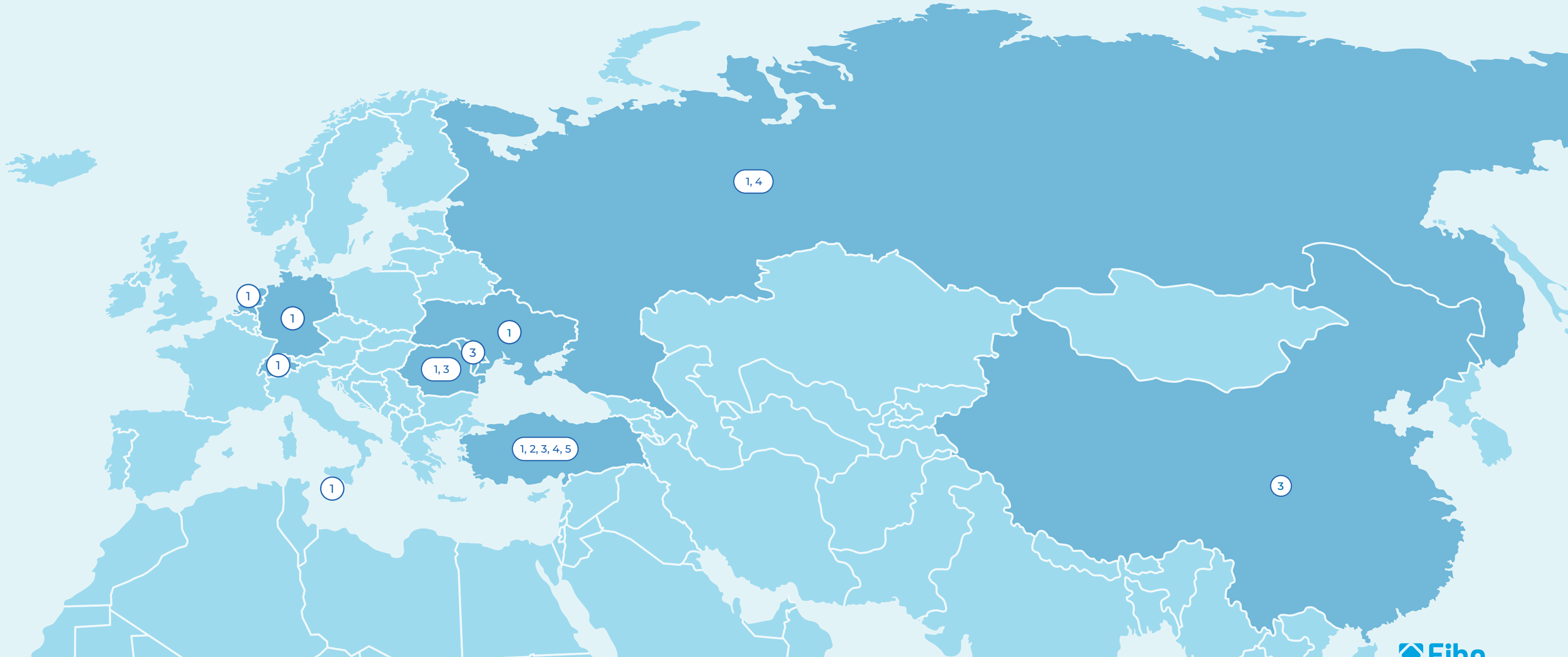


4. Perakende
Rusya, Türkiye



5. Diğer
Türkiye

10 ülke
5 sektör



Misyonumuz, Varlık Amacımız ve Değerlerimiz

Misyonumuz

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

Varlık Amacımız

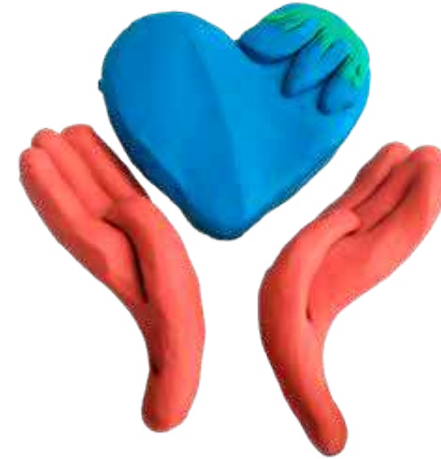
İtibarımızı her şeyin önünde tutarak bulunduğumuz ülkeler ve insanlık için değer yaratmak.

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, Şeffaf, Etik ve Çevik Yönetişim

Kurumsal yönetişimin temellerini oluşturan 4 katmanlı yönetim yapımızla, etik, şeffaf ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımını güçlendiriyoruz.

Grubumuzdaki uzun vadeli ve sürdürülebilir büyümenin temelinde, güçlü bir yönetişim kültürünün yer aldığına inanıyoruz. Değer yaratma hedeflerimiz doğrultusunda, yönetim anlayışımızı hesap verebilirlik, etik, uyum, adillik ve şeffaflık ilkeleri üzerine inşa ediyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz her sektörde, stratejik hedeflerimizi gerçekleştirirken tüm paydaşlarımız ile güvene dayalı, sürdürülebilir ilişkiler kurmaya ve kalıcı değer yaratmaya odaklanıyoruz. Grup içi yapılarımızı ve karar alma süreçlerimizi, uluslararası standartlar ve gelişen iyi yönetim uygulamaları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçiriyoruz.

Tüm paydaşlarımızın ihtiyaç ve önceliklerini gözeten, dirençli ve kapsayıcı bir organizasyon yapısını destekleyen mekanizmalar ile yönetişim yapımızı sürdürüyoruz.

Kurumsal yönetişim yapımızın temelini **4 katmanlı yönetişim yapısı** oluşturmaktadır. Yönetim Kurullarımız, İcra Kurulu, Yönetim Ekibi ve Yönetim Kuruluna bağlı komitelerden oluşan bu yapı sayesinde şeffaf, etik ve çevik yönetişim yapımızı sağlamlaştırıyoruz.

Fiba Grubu Kurumsal Yönetişim Sistematiği



Yönetim Kurulumuz

Fiba Holding ve Fina Holding Yönetim Kurulları, Grubumuzun en üst düzey yönetişim organları olarak görev yapmaktadır. Kurumsal vizyonumuzu destekleyen strateji ve politikaların belirlenmesine liderlik etmekte; sürdürülebilir başarı odağında finansal, organizasyonel ve yönetsel kararlara yön vermektedir. Yönetim Kurullarımız, Fiba Grubu'nun performansını, karşılaşılan risk ve fırsatlarla birlikte bütüncül bir yaklaşımla izlemekte ve yönetmektedir. Tüm bu süreçlerde insanı odağa alan, paydaş beklentilerine duyarlı, şeffaf, hesap verebilir, çevik ve adil bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Yönetim Kurullarımız, mesleki, teknik ve stratejik anlamda güçlü yönetim tecrübelerini bir araya getirmiş olan üyelerden oluşmaktadır. Fiba Holding Yönetim Kurulumuz 5 üyeden; Fina Holding Yönetim Kurulumuz ise 4 üyeden oluşmaktadır. Her iki Yönetim Kurulu'nun da başkanlığında Murat Özyeğin yer almaktadır. Yönetim Kurulu üyelerimize ilişkin özet bilgiler, Glass Lewis metodolojisi doğrultusunda oluşturulan Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi'nde yer almaktadır. Üyelerimizin detaylı özgeçmişleri ise kamuya açık şekilde [kurumsal internet sitemizde](#) paylaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisimizde; strateji ve planlama, denetim ve risk yönetimi, sermaye piyasaları, çevre, sosyal ve yönetişim (ÇSY) konuları, dijitalleşme ve inovasyon, üst düzey yönetim ve yönetim kurulu deneyimi, yurtdışı iş tecrübesi ile ortalama görev süresi gibi alanlarda bireysel ve kolektif yetkinlikler değerlendirilmektedir. Yönetim Kurullarımızın sahip olduğu çok yönlü uzmanlık, bilgi birikimi ve deneyim, sürdürülebilir başarı vizyonumuzu destekleyen strateji ve hedeflerin hayata geçirilmesine önemli bir katkı sunmaktadır.

İcra Kurulu

İcra Kurulu, uzun vadeli stratejilerin hayata geçirilmesi, operasyonel verimliliğin artırılması, finansal ve operasyonel performansın düzenli olarak izlenmesi ile yasal ve etik uyumun sağlanması konularında yönlendirmelerde bulunarak Grubun sürdürülebilir gelişimini desteklemektedir. Holding yapılarının ve iştiraklerin yönetiminden sorumlu olan İcra Kurulu, haftalık olarak toplanmakta ve karar alma süreçlerini etkin şekilde yürütmektedir.

İcra Kurulu Üyeleri

Murat Özyeğin

Ayşecan Özyeğin Oktay

Mehmet Güleşci

Yönetim Ekibi

Holding Yönetim Ekibi; Hazine ve Banka İlişkileri, Hukuk, İnsan Kaynakları, İş Geliştirme, Yatırım ve Strateji, Kamu İlişkileri, Kurumsal İletişim, Mali İşler ve Sürdürülebilirlik birimlerinin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Stratejik ve operasyonel konularda iştirak üst yönetimleri ile yakın iş birliği içerisinde çalışan Yönetim Ekibi, düzenli olarak İcra Kurulu ile bir araya gelmekte; kritik başlıkların ele alınması, karar süreçlerinin güçlendirilmesi ve uygulamaların etkin şekilde ilerlemesine katkı sunmaktadır.

Komiteler ve Sorumlulukları

Fiba Grubu olarak kurumsal, şeffaf, etik ve çevik yönetişim yaklaşımımız doğrultusunda tüm faaliyetlerimizde sürdürülebilir büyümeyi esas almakta; paydaşlarımıza uzun vadeli değer sunma amacıyla çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Bu anlayışla, iş stratejilerimizle uyumlu hedeflerimize ulaşmak üzere, Yönetim Kurullarına bağlı olarak görev yapan uzmanlık komiteleri Grup genelinde koordinasyonu desteklemektedir.

Yönetim Kurulu Komitelerimiz, yıl içinde en az üç kez olmak üzere, sorumluluk alanlarına giren konuları görüşmek amacıyla gerekli gördükleri sıklıkta toplanmaktadır. Fiba Holding ve Fina Holding komiteleri birbirinden bağımsız faaliyet göstermekte olup; Grup genelini ilgilendiren gündemler söz konusu olduğunda, ortak toplantılar gerçekleştirilmektedir.

Komite	Denetim ve Risk Komitesi	Aday Gösterme ve Ücretlendirme Komitesi	Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi
	Fiba Grubu şirketlerinde muhasebe ve raporlama sistemlerinin ilgili kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetim ve iç kontrol sistemlerinin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmak ile görevlidir. Grubun varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve sair her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin Holding'in kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulumuza tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.	Fiba Grubu Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetici pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi ile bu konularda Grup stratejileri doğrultusunda sistemsel bir yaklaşımın oluşturulması ve düzenli aralıklarla revize edilmesi ile görevlidir. Komite, Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları Grubun uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemekte ve bunların gözetimini yapmaktadır. Fiba Grubu bünyesinde idari sorumluluğu olan üst düzey yöneticilere yönelik performans değerlendirme ve kariyer planlaması konusundaki metodoloji, uygulama ve sistemleri değerlendirmektedir. Ayrıca Komite, Grubun her kademedeki personeli için ücretlendirme politika ve prosedürlerinin etkin ve adil bir biçimde uygulanmasını gözeterek, bu konudaki tavsiyelerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.	Fiba Grubu'nun çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim konularında vizyon, politika ve hedeflerinin belirlenmesi ve performansının izlenmesinden sorumlu yapıdır. Fiba Grubu'nun çevresel ayak izini azaltma, çalışanların refahını artırma, toplumsal kalkınma odaklı yatırımlarının yönlendirilmesinde ve kurumsal yönetişim sistemlerinin geliştirilmesinde Gruba öncülük etmektedir. Grubun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli olan çapraz fonksiyonel ve iştirakler arası iş birliklerini teşvik eden Komite, aynı zamanda ilgili risklerin ve fırsatların takibini, değerlendirilmesini ve paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi

● Fiba Holding ● Fina Holding

Murat Özyeğin

Hüsnü M. 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 Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye Girişimcilik Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi, Global İlişkiler Forumu Üyesi, TÜSİAD Üyesi, Singapur Fahri Konsolosu, Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği Danışma Kurulu Üyesi, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Üyesi, American Turkish Society Yönetim Kurulu Üyesi, Contemporary Istanbul Danışma Kurulu Üyesi

Fevzi Bozer

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

Ayşecan Özyeğin Oktay

Anne Çocuk Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı ve Mütevelli Heyeti Üyesi, Hüsnü M. 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, YPO İstanbul Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Üyesi

Faik Onur Umut

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Mentoru

Mehmet Güleşçi

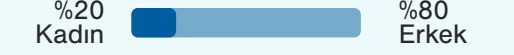
Hüsnü M. Özyeğin Vakfı Mütevelli Heyeti ve Denetim Kurulu Üyesi, Anne Çocuk Eğitim Vakfı Mütevelli Heyeti ve Denetim Kurulu Üyesi, Endeavor Derneği Üyesi, TÜSİAD Üyesi, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Mentoru

Hasan Arat

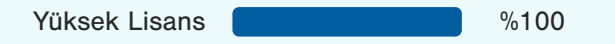
Özyeğin Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, Avrupa Olimpiyat Komiteleri (EOC) Yönetim Kurulu Üyesi, Dünya Atletizm Federasyonu (WA) İcra Kurulu Üyesi, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Gelirler ve Ticari Ortaklıklar Komisyonu Üyesi, Ulusal Olimpiyat Komiteleri Birliği (ANOC) Pazarlama ve Yeni Finansman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

● Fiba Holding

Cinsiyet Dağılımı



Eğitim Durumu



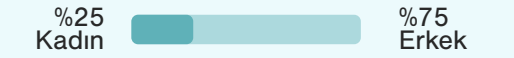
Tecrübe Alanı



Ortalama İş Tecrübesi 33 Yıl

● Fina Holding

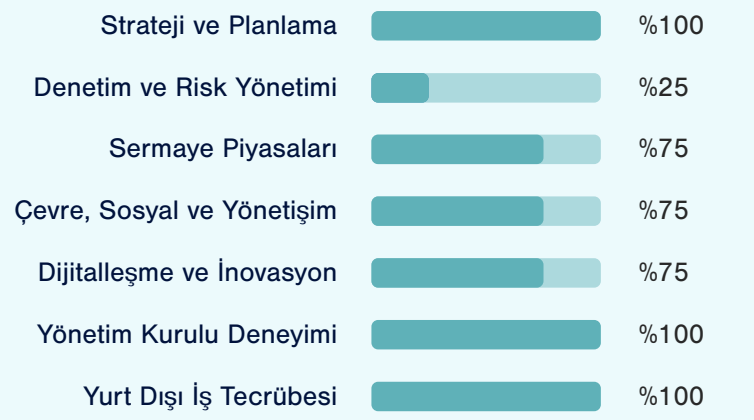
Cinsiyet Dağılımı



Eğitim Durumu



Tecrübe Alanı



Ortalama İş Tecrübesi 31 Yıl

Kurumsal Risklerin Entegre Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi Anlayışı

Yer aldığımız her sektörde sürdürülebilir büyüme hedefi ile çalışıyor, bu hedefe giden yolda entegre risk yönetimi anlayışının kritik önem taşıdığına inanıyoruz. **Ekonomik performansın önceliklerden biri olduğu iş dünyasında, çok daha geniş bir perspektiften bakarak finansal risklerimizin yanı sıra strateji, uyum ve operasyon konularına etkileri olan risklerimizi de ele alıyoruz. Her bir ana risk kategorisi içerisinde ise, sürdürülebilirlik ve iklim risklerimizi analiz ettiğimiz bir süreç yönetiyoruz.**

Bu anlayışla, Grup çapında risklerimizi uluslararası kabul görmüş **COSO Kurumsal Risk Yönetimi Entegre Çerçevesi'ne** uygun şekilde 4 ana başlıkta değerlendiriyor; olasılık, büyüklük ve finansal etki üzerinden önceliklendiriyoruz. Risk analizimiz sayesinde sürdürülebilir büyüme yolculuğunda karşılaşılabileceğimiz potansiyel riskleri daha iyi anlıyor ve proaktif önlemler alıyoruz.

Risk Yönetimi Süreci

Risklerin belirlenmesinden önemlerine göre derecelendirilmesine kadar risk yönetimine ait süreçlerimizi iştiraklerimizle birlikte yönetiyoruz.

Gerekli tüm adımlarda iştiraklerden ilgili yöneticiler, Yönetim Ekibi, İcra Kurulu ve Denetim ve Risk Komitesi'nin görüşlerini alıyoruz. İştirak bazlı risklerin iştirak genel müdürlerimiz tarafından gözden geçirilmesini sağlıyor; Denetim ve Risk Komitesi'nin görüş ve onayı ile Grup seviyesinde bir konsolidasyon gerçekleştiriyoruz.

Risk yönetimi konusunda Grup seviyesinde merkezi yapımızı kuvvetlendirmeyi önemsiyoruz. Bu kapsamda, Holding bünyesinde bir Risk Direktörlüğü yapısı oluşturuyoruz. Bu yeni yapılanma ile, Holding ile birlikte iştiraklerimiz bazında ilgili kategorilerimizde ekonomik, çevresel ve sosyal etkiye sahip riskleri departmanların da katkısıyla düzenli olarak analiz etmeyi ve aldığımız önlemleri sistematik olarak geliştirmeyi amaçlıyoruz.

Risk Belirleme Süreci

Grup odaklı risk analizimizi gerçekleştirirken, oluşturduğumuz risk evrenini iştiraklerimiz özelinde ele alarak çalışmaya başlıyoruz. İştiraklerimizin faaliyet gösterdikleri sektörler ve yürüttükleri operasyonlar odağında risklerini özelleştirerek tanımladıktan sonra, bu riskleri Grup genelinde konsolide bir yaklaşımla **operasyonel, stratejik, finansal ve uyum başlıkları altında** kategorize ediyoruz. Risk konularını riskin **büyükliğini, olasılığını, vadesini ve finansal etkisini baz alarak derecelendiriyor ve analiz ediyoruz.**

2024 yılında bu çalışmamızı bir adım daha ileriye taşıyarak ana risk konularımız altında, iklimle bağlantılandırıdığımız risk tanımlarını bir liste haline getirdik ve TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü) çerçevesine uygun olarak haritalandırdık. Bu sayede, **her bir ana risk odağı içerisinde iklim krizi kaynaklı etkileri olan riskleri listeledik.** Bu çalışmaya ilişkin detaylı bilgilere, 2024 Sürdürülebilirlik Raporumuzda yer alan **[İklim Riskleri](#)** bölümünden ulaşılabilir.

Fiba Grubu Ana Risk Kategorileri ve TCFD Çerçevesinde İklim Riskleri ile Bağlantısı

Operasyonel

Jeopolitik belirsizlikler ve olağanüstü durumlar (doğal afet, bulaşıcı hastalıklar vb.) başta olmak üzere, operasyonlarımızı kesintiye uğratabilecek politik, teknolojik, beşerî ve iklim krizi ile bağlantılı tüm riskleri, operasyonel riskler bağlamında değerlendiriyoruz.

İklim Riskleri Etkisi: Bu ana odak altında operasyonlarımızı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek aşırı hava olayları ve doğal kaynaklara erişim kısıtları gibi iklimle bağlantılı riskleri ele alıyoruz.

Stratejik

Rekabet, yatırımcı ve müşteri taleplerindeki değişimler, pazar dinamiklerine ve kurum stratejisine uymayan vakaların yaşanması sebebiyle ortaya çıkabilecek paydaş şikayetleri ile itibar kaybı doğurabilecek konuları stratejik risk unsurları olarak yönetiyoruz.

İklim Riskleri Etkisi: İklim krizi ve sürdürülebilirlik konularındaki farkındalığın artması ile birlikte değişen tüketici ve yatırımcı tercihleri, stratejik riskler içerisinde iklimle bağlantılı riskler olarak yer almaktadır.

Finansal

Makro ve mikro gelişmeler sonucu ortaya çıkan ekonomik belirsizlik ve durgunluk, piyasalardaki dalgalanma ve daralmalar sonucu ortaya çıkan risk konularını finansal riskler ekseninde gündemimizde tutuyoruz.

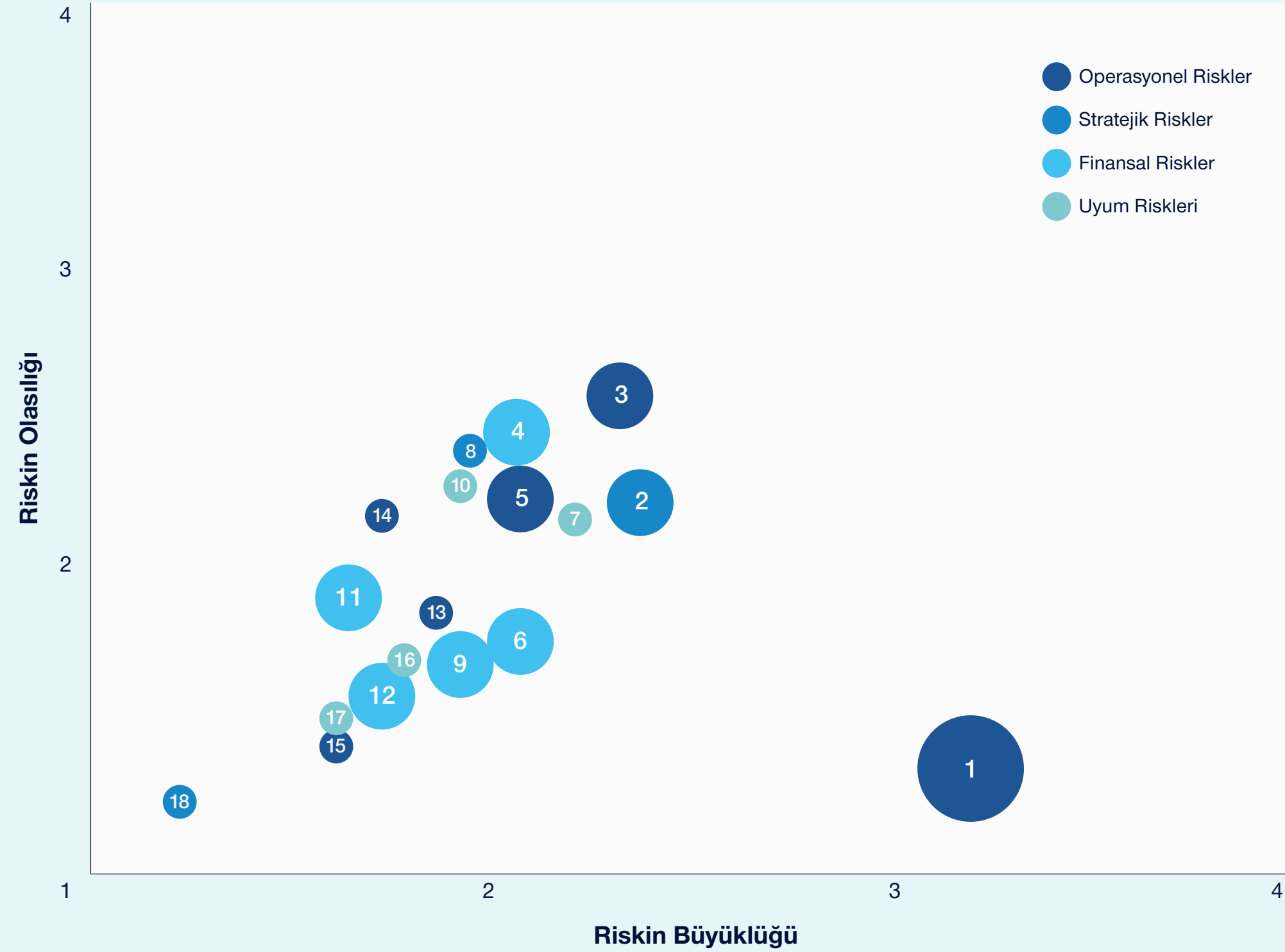
İklim Riskleri Etkisi: Aşırı hava olayları sonucu oluşabilecek hasar maliyetleri, enerji ve su maliyetlerinde yaşanabilecek artışlar ve iklim ve sürdürülebilirlik odaklı paydaş beklentilerinin karşılanamaması sebebi ile ortaya çıkabilecek finansal etkileri, iklimle bağlantılı finansal riskler olarak sınıflandırıyoruz.

Uyum

Yasal düzenlemeler ve mevzuat değişikliklerindeki gerekliliklerin karşılanmasının yanı sıra, iş etiği süreçlerine ilişkin konuları uyum riskleri altında gruplandırıyoruz.

İklim Riskleri Etkisi: Sürdürülebilirlik ve iklim odaklı regülasyonlar ve çevresel kaynakların kullanımına yönelik mevzuatlara uyum konularını bu ana risk odağında takip ediyoruz.

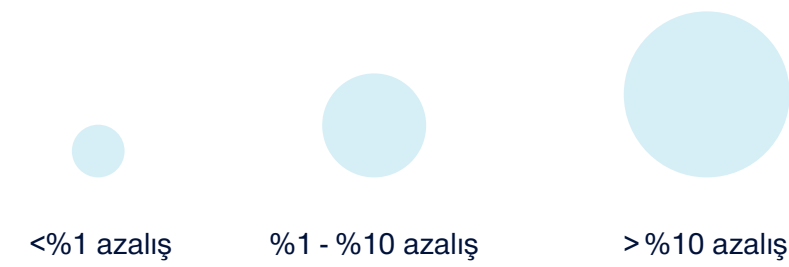
Fiba Grubu Risk Evreni



- 1 Olağanüstü Durum
- 2 Değişen Pazar Dinamikleri
- 3 Bilgi Teknolojisi ve Siber Tehdit
- 4 Maliyetlerdeki Artış
- 5 Yetenek Yönetimi
- 6 Piyasa Hacminin Daralması
- 7 Yasal Riskler ve Uyumluluk
- 8 Paydaşların Talep ve İhtiyaçlarının Yönetimi
- 9 Jeopolitik Belirsizlikler
- 10 Sürdürülebilirlik ve İklim Odaklı Düzenlemelere Geçiş
- 11 İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Kaynaklı Finansal Etkiler
- 12 Finansal Kaynaklara Erişim
- 13 Aşırı Hava Olaylarının Artışı
- 14 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 15 Doğal Kaynaklara Erişim Kısıtlamalarının Operasyonel Etkileri
- 16 Etik
- 17 Çevresel Kaynakların Yönetiminde Mevzuatlara Uyum
- 18 Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Riskin Olasılığı	Riskin Büyüklüğü
1 5-10 yılda bir	Düşük
2 3-5 yılda bir	Orta
3 1-3 yılda bir	Yüksek
4 Yılda birden fazla	Yıkıcı

Riskin Finansal Etkisi (Ortalama)



Finansal etki hesaplamalarında, her risk konusu için iştiraklerin FAVÖK'üne etkisinin ortalaması alınmıştır.

Sürdürülebilirlik Stratejimiz

Fiba Grubu olarak, faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda ve yer aldığımız sektörlerde, değer yaratma misyonu ile çalışıyoruz. Ekonomik değer yaratmanın ötesinde, sürdürülebilir geleceği destekleyen çevresel, sosyal, toplumsal ve inovatif değer yaratımını Grup faaliyetlerimizin ayrılmaz parçaları olarak görüyoruz.

Bu bakış açısıyla oluşturduğumuz Grup sürdürülebilirlik stratejimiz ve yapılanmamızdan güç alarak, insana, çevreye, topluma duyarlı bir yaklaşım ile sürekli gelişime odaklanıyor; gelecek nesillere olan sorumluluğumuzu en iyi şekilde yerine getirmeyi hedefliyoruz.

Gelecek nesiller için sürdürülebilir bir dünya yaratma vizyonumuz doğrultusunda, sürdürülebilirlik stratejimizi **“Dünyaya Değer”, “Çalışmaya Değer”, “Topluma Değer”** ve **“Büyümeye Değer”** temaları etrafında şekillendiriyoruz.

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.

Öncelikli Konularımız

Değer yaratma bakış açısıyla 4 odak alanı etrafında oluşturduğumuz sürdürülebilirlik stratejimizi, belirlediğimiz öncelikli konularımız doğrultusunda uygulamaya geçiriyoruz. Grup hedeflerimizi, projelerimizi ve performansımızı en etkin şekilde yönetebilmek için, sürdürülebilirlik kavramı etrafında yer alan çok sayıda konu arasından Grubumuzun 4 değer alanı ile örtüşen öncelikli konularımızı belirlemek bizler için büyük önem taşımaktadır.

2022 yılında paydaşlarımızın katılımıyla gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme analizimiz sayesinde çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında öncelikli konularımızı belirledik. 3 aşamada tamamladığımız bu analizi, iç ve dış paydaşlarımızın beklentilerini, yerel ve global gelişmeleri kapsayacak bir bakış açısı ile gerçekleştirdik.

Önceliklendirme analizimiz kapsamında attığımız tüm adımların sonucunda, Grubumuzun sürdürülebilirliği, çevre ve topluma katkısı bağlamında 7 yüksek öncelikli konu belirledik. Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi liderliğinde, bu yüksek öncelikli konular etrafında Grup geneli gelişimi ve sistematik takibi önceliklendiriyoruz. Diğer 7 konuyu ise, Grup geneli ilgili komiteler, iştirak yönetimleri ve ilgili fonksiyonlar tarafından yönetiyor ve sürekli geliştirmeye devam ediyoruz.

Önceliklendirme analizimizin dağılımı ve etkisinin güncelliğinden emin olmak adına 2024 yılındaki çevresel, sosyal ve ekonomik gelişmelerin öncelikli konularımıza olası etkisini gözden geçirdik. Bu kapsamda, ilgili sürdürülebilirlik inisiyatiflerini, ulusal ve uluslararası iyi uygulamaları inceledik. Gerçekleştirdiğimiz değerlendirmelerin sonucunda 2023 yılı Grup Sürdürülebilirlik Raporumuzda yer alan öncelikli konu listemiz üzerinde bazı güncellemeler gerçekleştirdik:

- Çalışan Bağlılığı ve Gelişimi olarak ele aldığımız öncelikli konumuzu, Çalışan Bağlılığı, Gelişimi ve Esenliği olarak güncelledik. Bu kararı Grup ve iştiraklerimiz genelinde çalışan sağlığı, güvenliği ve refahı adına attığımız adımların önemini vurgulamak amacıyla aldık.
- Dijital Dönüşüm öncelikli konumuzu ise, Fiba Grubu'nun girişimcilik anlayışını da vurgulamak adına İnovasyon ve Dijital Dönüşüm olarak güncelledik.

3 Aşamalı Öncelikli Konu Analizi

Öncelikli Konu Listesinin Hazırlanması

Birçok uluslararası referansı göz önünde bulundurduğumuz dış çevre analizi sayesinde 14 ana konunun paydaş görüşüne açılarak önceliklendirilmesini sağladık.

Paydaş Görüşlerinin Alınması

14 öncelikli konuyu online anket aracılığı ile paydaş görüşüne açarak toplam 179 iç ve dış paydaşımızın fikirlerine başvurduk.

Sonuçların Analizi, Onayı ve İletişimi

Paydaş görüşlerinin analizi ile önceliklendirme matrisimizi oluşturduktan sonra Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi'nin görüş ve onayına sunarak Grup geneli iletişimini gerçekleştirdik.

Önceliklendirme analizimizi gerçekleştirirken attığımız adımlara ilişkin detaylara [2023 Sürdürülebilirlik Raporumuzun 27. sayfasından](#) ulaşabilirsiniz.

Öncelikli konularımızı sürdürülebilirlik stratejimize entegre ederken iki temel haritalandırma yöntemi ile ilerliyoruz. İlk olarak, analize dahil ettiğimiz tüm öncelikli konularımızı “Çevre”, “Sosyal”, “Yönetişim” ve “İnovasyon ve Stratejiyi Şekillendiren ESG Yaklaşımı (ESG+)” odaklarında; 4 temel Grup değerimizi de göz önünde bulundurarak kategorize ediyoruz. Öte yandan öncelikli konularımızı, Grup risklerimiz ile haritalandırarak özellikle yüksek öncelikli konularımızın risk yönetim süreçlerimize entegrasyonunu güçlendiriyoruz. Bu süreçte, kurumsal risk listemizi Grubumuzun sürdürülebilirlik bakış açısına uygun şekilde değerlendiriyor; çevresel, sosyal ve yönetim temelli, kök nedeni finansal olmayan risklerimiz ile yüksek öncelikli konularımız arasında köprü kuruyoruz. Kök sebebi ağırlıklı ekonomik ve finansal olan risklerimizi ise bu haritalama sürecine direkt dahil etmeden, [Kurumsal Risklerin Entegre Yönetimi](#) bölümünde detaylandırdığımız COSO çerçevesinde ele alıyoruz.

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.

Fiba Grubu Öncelikli Konular Matrisi

Paydaşlar İçin Önemi



Fiba Grubu İçin Önemi

Fiba Grubu Öncelikli Konu Sıralaması*

- 1 Çalışan Bağlılığı, Gelişimi ve Esenliği
- 2 Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- 3 İklim Krizi ve Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Sürecinin Entegre Yönetimi
- 4 Kurumsal, Şeffaf, Etik ve Çevik Yönetişim
- 5 Operasyonel Çevresel Ayak İzinin Minimize Edilmesi
- 6 Toplumsal Kalkınmanın Desteklenmesi
- 7 Kurumsal Risklerin Entegre Yönetimi
- 8 Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti
- 9 Döngüsel Ekonomi Pratikleri
- 10 Dijital Dönüşüm
- 11 Sorumlu ve Sürdürülebilir Portföy Yönetimi
- 12 Sorumlu Tedarik Zinciri Uygulamaları
- 13 Siber Güvenlik
- 14 Sürdürülebilirlik Odaklı Ürün ve Hizmetler

Çevre Sosyal Yönetişim ESG+

* 2023 yılında gerçekleştirilen Fiba Grubu öncelikli konular çalışmasının sonucunu yansıtmaktadır. Çalışma güncellenerek 2025 yılı raporunda aktarılacaktır.

Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz

Sürdürülebilirlik stratejimizin Grup genelinde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini destekleyecek hedeflerin olgunlaşması için çalışmaya devam ediyoruz. Hedeflerimizi oluştururken Grup içerisindeki sürdürülebilirlik yetkinliğini ve altyapısını aynı seviyeye getirmeyi ve odaklandığımız alanlarda ölçülebilir ilerlemeler kaydetmeyi amaçlıyoruz. 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporumuz ile birlikte, belirlediğimiz 7 yüksek öncelikli konumuza odaklanarak ilk sürdürülebilirlik hedeflerimizi tanımladık.

Bu raporlama döneminde gerçekleştirdiğimiz çalışma sonucunda ise, hedeflerimizdeki ilerlemeyi ölçümlemek adına her bir hedef kapsamında Grup genelinde takip edilebilecek göstergeler belirledik. Belirlediğimiz bu göstergeler çerçevesinde, 2023 yılına kıyasla performans gelişimimizi inceledik ve hedeflere yönelik ilerleme durumumuzu 4 kategoride (ilerleme, sabit, gerileme ve yeni hedef) sınıflandırdık.

Hedeflerimiz ve bu doğrultudaki performansımız ile imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) olan katkımızı da hedef tablomuzda paydaşlarımızla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz.



STRATEJİ	YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONU	HEDEF	2024 GÜNCEL DURUM	İLERLEME YÖNÜ	ETKİ EDİLEN SKA
Dünyaya Değer	İklim Krizi ve Düşük Karbon Ekonomisine Geçişin Entegre Yönetimi	Grup genelinde sürdürülebilirlik yönetimi ve çevre politikalarının geliştirilmesi, bunların uygulanmasını destekleyecek yönetim yapıları ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi	Sürdürülebilirlik yönetişiminin kurumsallaşması çalışmalarımız kapsamında, çevre ya da sürdürülebilirlik ekipleri olan 6 iştirakimize ek olarak, 2024 itibarıyla 12 iştirakimizde ilgili sorumluluk için iç ekip atamaları gerçekleştirilmiştir. 4 iştirakimizin solo çevre ve/veya sürdürülebilirlik politikası yürürlükte olup; ek olarak 3 iştirakimiz daha solo çevre politikası yayımlamayı gündemine almıştır. İçerik çalışmalarını son aşamaya getirdiğimiz Grup Çevre Politikamız tüm iştiraklerimizi kapsayacak şekilde yayına alınacaktır.		
		Kapsam 1, 2 emisyonlarının düzenli olarak izlenmesi ve raporlanması, bu emisyonların azaltılmasına yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesi	2024 yılında, tüm iştiraklerimizde Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının yıllık olarak izlenmesi ve raporlanmasına devam edilmiştir. Kapsam 1, 2 emisyonlarının doğrulanması ve denetimi Holding ve 6 iştirakimiz için tamamlanmıştır. Holdinge ek olarak, Kapsam 3 emisyon hesaplama çalışmalarını başlatan iştirak sayımız 4'ten 11'e yükselmiştir.		
		Tüm çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığını destekleyecek eğitimlerin yaygınlaştırılması	2024 yılı boyunca, Gruptaki ESG temsilcilerimiz için sürdürülebilirlik, karbon ayak izi hesaplama, emisyon yönetimi, sürdürülebilirlik risklerinin yönetimi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS-1 ve TSRS-2) ve entegre çevre yönetim sistemi konularında gerçekleştirilen eğitim ve webinarlara 160 çalışan katılım sağlamış; toplamda 536 saat eğitim verilmiştir. 2025 yılında yaygınlaştırmayı planladığımız, Grup çalışanlarımızın farkındalığını güçlendirecek ESG101 eğitim programımızın tasarımı tamamlanmış; tüm çalışanlara farkındalık iletişimleri için hazırlıklar başlatılmıştır.		
	Çevresel Ayak İzinin Minimize Edilmesi	Enerji, su, atık ve biyoçeşitlilik alanlarında çevresel etkilerin takip edilmesi ve azaltıma yönelik fırsatların belirlenmesi	75 temsilcimiz ile 44 kez bir araya geldiğimiz 7 çevre çalışma grubumuz ile enerji, su, atık ve biyoçeşitlilik alanlarında çevresel etkilerimizi takip ederek azaltıma yönelik fırsatları değerlendiriyor ve uygulamaya dönük adımlar atıyoruz. Bu kapsamda, 2024 yılı itibarıyla 8 iştirakimiz enerji verimliliği, su verimliliği, atık yönetimi ve biyoçeşitlilik alanlarında farklı proje ve uygulamaları hayata geçirmiştir.		

STRATEJİ	YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONU	HEDEF	2024 GÜNCEL DURUM	İLERLEME YÖNÜ	ETKİ EDİLEN SKA
Çalışmaya Değer	Çalışan Bağlılığı, Gelişimi ve Esenliği	Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemek amacıyla, eğitim ve gelişim fırsatlarının sistematik bir şekilde sunulması ve yaygınlaştırılması	Çalışanlarımızın gelişimini desteklemeye yönelik birçok yenilikçi uygulama hayata geçirilmiştir. Fiba Impact Liderlik Programı, China Go & See uluslararası liderlik deneyimi ve %100 burslu yüksek lisans imkânları ile çalışanlarımıza kariyer yolculuklarında güçlü bir öğrenme zemini sunulmuştur. Tüm çalışanlarımızın gelişimini dijital ortamda desteklemek amacıyla kurulan Fiba Akademi Online Öğrenme Portalı'nın altyapı çalışmaları 2024 yılı itibarıyla tamamlanmıştır.		
		Çalışanların refahının korunması, bağlılığının güçlendirilmesi ve tüm süreçlerin katılımcı ve şeffaf bir anlayışıyla yönetilmesi	2024 yılında da çalışanlarımızın sesini dinlediğimiz ve aksiyon planlarımızın temelini oluşturan "Çalışan Bağlılığı Genel Anket" ve "Nabız Araştırmaları" gerçekleştirilmiştir. Let's Talk Diyalog görüşmeleri ile insan kaynakları ve çalışanların farklı boyutlar üzerinden birebir görüşmelere yer verilmiştir. Grup içi sosyalleşme, iç rotasyon ve bilgi paylaşımının odak noktası niteliğinde olan "Fibaland" dijital kurum içi ağ platformunun altyapısı tamamlanmıştır. Çalışanlarımızın sağlığı ve esenliği için oluşturulan "Fiba Çalışan Destek Programı" kapsamında 2.611 bireysel destek görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Fiba Farkında Aktivasyon Ekiplerinin gerçekleştirdiği tüm projeler de çalışan bağlılığının güçlendirilmesine doğrudan etki etmiştir.		
		Her seviyede geri bildirim kültürünü geliştirmek için liderlik kademelerinden başlayarak, yenilikçi ve geliştirici eğitim programlarının yaygınlaştırılması	Geri bildirim kültürünü kurum geneline yaymak amacıyla Let's Talk gelişim programımız modüler yapıda tasarlanmış olup; katılımcıların kendi hızlarında ilerleyebilecekleri bir öğrenme deneyimi sunulmuştur. 2024 yılında hedeflenen 596 kişiye açılan bu program, 379 çalışanımızın başarıyla tamamlamasıyla %64 oranında katılımıla gerçekleşmiştir.		
		Çalışan deneyiminin dijital altyapılar ile güçlendirilmesi ve veri bazlı İK yönetimi ile çalışan ihtiyaçlarının daha proaktif şekilde karşılanması	2024 yılı itibarıyla Fiba Grubu genelinde insan kaynağına ilişkin verilerin bütüncül, tutarlı ve erişilebilir şekilde yönetilebilmesi amacıyla İnsan Kaynakları Veri Yönetim Sistemi devreye alınmıştır. Kurumsal veri akışını daha etkin yönetmek ve iç iletişimi güçlendirmek amacıyla "Veri Ambarı Projesi" başarıyla tamamlanmıştır. Projenin devamı niteliğindeki Fibaland intranet sisteminin, kullanıcı dostu arayüzü ve kurum içi dijital etkileşimi destekleyen altyapısı tamamlanmıştır.		
	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının düzenli olarak izlenmesi	2024 yılında, üst yönetimde kadın temsiliyeti %40 seviyesine ulaşmıştır.		
		Grup içerisinde Holdinglerimizden başlayarak Eşit İşe Eşit Ücret akreditasyonlarının başlatılması	Cinsiyet eşitliği anlayışımızda kritik öneme sahip eşit işe eşit ücret çalışmalarımız kapsamında planlamalarımızı sürdürüyoruz.		
		Yönetim Kurulu'nda kadın oranımızın 2030'a kadar %33'e çıkarılması	Grup genelinde Yönetim Kurullarımızda toplam kadın üye oranımız %23'e yükselmiştir.		

STRATEJİ	YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONU	HEDEF	2024 GÜNCEL DURUM	İLERLEME YÖNÜ	ETKİ EDİLEN SKA
Topluma Değer	Toplumsal Kalkınmanın Desteklenmesi	Sosyal Yatırım Kurumları (Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Hüsnü M. Özyeğin Vakfı, Özyeğin Üniversitesi) aracılığıyla yürütülen çalışmaların kaliteli ve etkili bir şekilde devam ettirilmesi	Sosyal Yatırım Kurumlarımız, 2024 yılında gerçekleştirdikleri faaliyetler ile yaklaşık 890.000 kişiye ulaşarak; kuruldukları günden bu yana 8.2M kişiye destek vermiştir.		
		Başta eğitim olmak üzere tüm toplumsal kalkınma alanlarında kamu, STK, akademi gibi çeşitli paydaşlar ile iş birliğinde yürütülen program uygulama, farkındalık artırma, politika geliştirme gibi çalışmaların etkili bir şekilde uygulanmaya ve raporlanmaya devam ettirilmesi	Grubumuzun toplumsal kalkınma odaklı gerçekleştirmiş olduğu bağış yatırımları 2024 yılı sonu itibarıyla 493M USD'ye ulaşmış; 250'ye yakın kuruma destek sağlanmıştır. Holding üst yönetimi, toplumsal kalkınma odağında faaliyet gösteren 33 sivil toplum kuruluşu ve inisiyatifte aktif temsiliyet sağlamıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen bakım emeği konusunun “Yük Olmasın” Kampanyası ile ele alınması sağlanmıştır. Kampanya kapsamında Özyeğin Üniversitesi bünyesinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin yaygınlaşması için faaliyetlerini sürdüren ÖzU Gender Office'in danışmanlığında “Eşit Bakım Eşit Zihin Yükü Farkındalık Rehberi” yayımlanmıştır. 2024 yılında 294 Fiba Gönüllüsü, 1.100+ saat gönüllü faaliyet gerçekleştirmiş, 18 sivil toplum kuruluşu ile iş birliği sağlanmıştır.		
Büyümeye Değer	Kurumsal Risklerin Entegre Yönetimi	Grup genelinde tüm iştiraklerde tutarlı ve entegre bir risk yönetim metodolojisinin benimsenmesi, bu metodolojinin standartlaştırılması ve sürekli iyileştirme süreçleri ile yaygınlaştırılması için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi	Tüm iştiraklerimizde COSO çerçevesinden yola çıkarak, risk yönetiminde ortak dil benimsenmesi sağlanmıştır. İştiraklerimizin stratejik, operasyonel, finansal ve uyum riskleri 2024 yılı baz alınarak değerlendirilmiş; iştirak ekipleri, üst yönetimleri ve Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi yönlendirmeleri ile Grup seviyesinde konsolide edilmiştir.		
		Grup bünyesindeki tüm iştiraklerin ve Holdinglerin doğal afet gibi acil durumlara karşı iş sürekliliği süreçlerinin sağlanması	Grup geneli iş sürekliliği ve afet yönetimi projesine devam edilmiştir; iştirakler özelinde hazırlanan proje kartlarının uygulamaya dönük faaliyetler ile gelişimine odaklanılmıştır.		
	Kurumsal, Şeffaf, Etik ve Çevik Yönetişim	Grup geneli etik uygulamalarına yönelik farkındalık çalışmalarının ve eğitimlerin zenginleştirilmesi ve yaygınlaştırılması	2024 yılında Etik Hat uygulamasına aktif olarak devam edilmiş, çalışan farkındalığına yönelik eğitimlerin geliştirilmesi hedefi ile planlama süreçleri başlatılmıştır.		

Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapımız

Fiba Grubu olarak, sürdürülebilirlik yolculuğumuzu etkin, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim yapısı ile destekleyerek; dünya, insan ve toplum için kalıcı değer üretiyoruz.

Hedeflerimize ulaşmak ve stratejimizi etkili şekilde uygulamak için kurduğumuz yönetim yapısında, sürdürülebilirliğin her alanında, farklı kademe ve fonksiyonlardan temsiliyeti önemsiyoruz. **3 temel yapı taşı üzerine inşa ettiğimiz yönetim modelimiz ile sürdürülebilirlik faaliyetlerimize yön veriyoruz.**

FİBA GRUBU'NUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİNİ DESTEKLEYEN 3 YAPI TAŞI

Sürdürülebilirlik (ESG) Komitesi

Yönetim Kurulumuza bağlı faaliyet gösteren, sürdürülebilirlik alanında en üst düzey sorumluluğa sahip Sürdürülebilirlik (ESG) Komitemiz, stratejiye yön verilmesi, Grup içi entegrasyonun sağlanması, sürdürülebilirlik odaklı veri ve analizlerin değerlendirilerek sürekli gelişimin desteklenmesine liderlik etmektedir.

Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü

Grup sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi, öncelikli konuların belirlenmesi, sürdürülebilirlik odaklı risk ve fırsatların takibi, sürdürülebilirlik odaklı regülasyonlara uyum, Grup geneli ve iştirakler özeli uygulamalarda gelişim hedefi ile faaliyet gösteren Direktörlük, Grup içi ve dışı paydaşlar ile aktif iletişim ve koordinasyon sağlamaktadır.

Çalışma Grupları

Çevre, sosyal, yönetim ve ESG+ odak alanlarında kümelenmiş 17 çalışma grubumuz, Komitemizin belirlemiş olduğu strateji ve oluşturulan yol haritaları ile, Sürdürülebilirlik (ESG) Direktörlüğü'nün koordinasyonunda Grup stratejimizin uygulamalara dönüşerek yayılımına katkı sağlamaktadır.

Çevre (E)

Sosyal (S)

Yönetişim (G)

ESG+

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
25 Yıl

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

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



Aylin Yazgan İyicik
İnsan Kaynakları Direktörü

Yönderlik ve Koçluk Derneği
(EMCC) Yönetim Kurulu Üyesi,
Peryön Danışma 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 M.
Özyeğin Vakfı Genel Koordinatör,
WEF Genç Küresel Lideri,
Synergos Vakfı Kıdemli Fellow



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

DEĞER YARATMA MODELİ

Girdi ve Kaynaklar		Çıktılar	
 İnsani Sermaye	- Toplam Çalışan: 11.598 (7.876 Yurt içi, 3.722 Yurt dışı) - Fiba Farkında işveren markası ile çalışan deneyimi projeleri - Fiba WAY Genç Yetenek Programı - Fiba İşimiz Eşitlik Platformu - UN WEPs imzacılığı - Etik İlkeler Politikası - Fiba Ev İçi Şiddetle Mücadele Politikası & Rehberi - Eşitlikçi Dil ve Davranış Kılavuzu - Eşit Bakım Eşit Zihin Yükü Farkındalık Rehberi	- Yönetim Kurulunda kadın: %23 - Üst yönetimde kadın: %40 - Yönetim seviyesinde kadın: %52 - Kadın çalışan: %44 - Yeni işe alımda kadın: %55 - İşveren markasını destekleyen 4 aktivasyon takımı, 200+ proje - Fiba WAY ile 81 genç yeteneğin Gruba dahiliyeti - AÇEV Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi alan çalışan oranı: %83	Yaratılan İstihdam Çalışan Gelişimi ve Bağlılığı Sağlıklı, Güvenli ve İyi Olma Hali Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Katkı
 Doğal Sermaye	232.909 MWh enerji tüketimi 288.826 tCO₂e Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları 2.247.833 m³ su tüketimi 19.983 ton atık üretimi - Çevresel etkilerin sistematik yönetimi - İklim değişikliği ve çevre farkındalığı eğitimleri - Yenilenebilir enerji yatırımları	1.705 ton geri dönüşüme gönderilen atık - Yurt içi tüm AVM'lerde Sıfır Atık Belgesi ve ISO 50001 Sertifikası - Enerji sektöründe ISO 9001, 14001, 14046, 14064, 17025, 45001, 50001 Sertifikaları & Biyoçeşitlilik İzleme - Swissôtel The Bosphorus İstanbul Sürdürülebilir Turizm Sertifikası 160 kişiye 536 kişi*saat çevre eğitimleri - Yenilenebilir enerji üretimi ile bugüne kadar 7.945.220 tCO₂e emisyon önleme	İklim Değişikliğiyle Mücadele Düşük Karbon Ekonomisine Katkı Doğal Kaynakların Sürdürülebilirliği Çevre ve İklim Farkındalığı
 Üretilmiş Sermaye	10 ülkede, finans ve finans dışı 5 farklı sektörde 76 iştirak 104 banka şubesi 14 RES & 5 GES santrali 14 gayrimenkul (AVM, residence, iş merkezleri, otel) - Gayrimenkullerde 482K m² kiralanabilir alan 122 perakende mağazası & 68.297 m² satış alanı	1.564.227 MWh yenilenebilir enerji üretimi 581 MW kurulu yenilenebilir enerji gücü 44M yurt dışı, 54M yurt içi müşteri - Gayrimenkullerde yurt içinde 486, yurt dışında 582 markaya ev sahipliği - Fiba Perakende'de 4 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 70M USD'ye ulaşan Finberg yatırımı - Fibabanka Ar-Ge merkezi ile 9 patent başvurusu, 2 tescil - ÖzÜ Girişimcilik Merkezi ve Girişim Fabrikası ile 500+ erken aşama girişime destek - Kurum içi girişimcilik programı 2. dönemi sonunda şirketleşme başarısına ulaşan 1 fikir	Girişimciliğe Destek Dijital Dönüşüme Katkı Yeni Teknolojilere Erişim
 Finansal Sermaye	- Dengeli & çeşitlendirilmiş portföy yatırımları 15.1 Milyar USD varlık 3.1 Milyar USD özkaynak 312M USD yeni yatırım harcaması	3.6 Milyar USD hasılat 3.4 Milyar USD dağıtılan ekonomik değer	Sürdürülebilir Ekonomik Büyümeye Katkı
 Sosyal ve İlişkisel Sermaye	- Sosyal yatırım kurumlarımız (Hüsnü M. Özyeğin Vakfı, AÇEV, ÖzÜ) 1990'dan bu yana 493M USD bağış ~250 ulusal, uluslararası sivil, kamusal ve akademik kuruma destek - Yerel halk ile iş birliğinde kalkınma odaklı projeler - Holding üst yönetiminin 33 farklı sivil ve akademik kurumda temsiliyeti ~300 Fiba Gönüllüsü 2024'te 1.100+ saat gönüllülük faaliyeti - Geniş ve çeşitli müşteri ağı	- Sosyal yatırım kurumlarımızla bugüne kadar erişilen ~1.8M yüz yüze, ~5.6M 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 2024'te 6 odak alanda 24 Fiba Gönüllüleri projesi - Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde, yerel kalkınma projeleri ve inisiyatiflere verdiğimiz destekler - Finans sektöründe 16M, finans dışı sektörlerde 81M aktif müşteri	Toplumsal Kalkınma Geniş Paydaş Ağı ile Sürekli Etkileşim

Misyon

Vizyon

Varlık Amacımız



Faaliyet Alanlarımız



Dünyaya Değer



Fiba Yenilenebilir Enerji'ye ait Balıkesir Günaydın Hibrit Enerji Santrali

5 ülkedeki 16 iştirakimiz ve 1 sosyal yatırım kurumumuzdan 75 temsilcimizin bulunduğu çevre çalışma gruplarımız, 2024 yılında 44 kez bir araya gelerek ortak çalışmalar yürütmüş; iyi uygulama paylaşımları gerçekleştirmiştir.

İklim Krizi ve Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Sürecinin Entegre Yönetimi

Grup genelinde oluşturduğumuz 7 çevre çalışma grubunda, iştiraklerimizden temsilcilerle yıl boyunca düzenli olarak bir araya geliyor; çevre gündemimizi birlikte şekillendiriyor ve ortak gelişim alanlarımızı belirliyoruz. Veri şeffaflığı, paydaş iş birliği ve sürdürülebilir büyüme odağıyla çevresel yönetişimimizi sürekli geliştiriyoruz.

Yönetim ve Kapasitede Gelişim

- Entegre Risk Yönetimi çalışmamız kapsamında **TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** standartlarına uyumlu iklim riskleri haritalandırılması gerçekleştirilmiştir.
- Tüm iştiraklerimiz Kapsam 1 ve 2 emisyon verilerini raporlamaya devam ederken, Kapsam 3 emisyon raporlamasına hazırlanan iştirak sayısı 4'ten 11'e yükselmiştir.

- Veri şeffaflığı ve disiplini adına altyapı çalışmaları devam ederken, Holding ve 6 iştirakimizde çevresel verilerin doğrulama ve/veya bağımsız denetimleri tamamlanmıştır.
- Sürdürülebilirlik ekiplerimize yönelik toplam 536 saatlik eğitim** sağlanarak; emisyon yönetimi, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk yönetimi, **Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS-1 ve TSRS-2)** ve entegre çevre yönetim sistemlerinin geliştirilmesi konularında yetkinlikler güçlendirilmiştir.
- Yurt içi tüm AVM'lerimiz **Sıfır Atık Belgesi** ve **ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası** mevcuttur.
- Enerji sektöründeki iştiraklerimizde **ISO 9001, 14001, 14046, 14064, 17025, 45001, 50001** standartlarının uygulandığı entegre yönetim sistemlerimiz sürdürülebilir şekilde işletilmektedir.
- Swissôtel The Bosphorus Istanbul, Sürdürülebilir Turizm Sertifikası** sahibidir.

Performans Göstergeleri

Enerji Tüketimi

Grubumuzun toplam **enerji tüketimi 232.909 MWh** olarak gerçekleşmiştir. Bu miktarın **9.798 MWh'si** yenilenebilir kaynaklardan sağlanmıştır.

Emisyon

Operasyonlarımızdan kaynaklanan Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımız toplam **288.826 ton CO₂e** olarak ölçülmüştür.

Su

Toplam su çekimimiz **6.176.164 m³**, su tüketimimiz ise **2.247.833 m³** olarak gerçekleşmiştir.

Atık

Grup genelinde **19.983 ton** atık oluşmuştur; bunun **%99,4'ü** tehlikesiz atık niteliğinde.

Enerji ve emisyon yoğunluğu analizlerimiz, çalışan başına **20 MWh enerji tüketimi** ve **25 tCO₂e emisyon**, ciro başına **1,8 MWh enerji** ve **2,3 tCO₂e emisyon** seviyesinde gerçekleşmiştir.

Operasyonel Çevresel Ayak İzinin Minimize Edilmesi

Emisyon ve Enerji Yönetimi

Emisyon ve enerji yönetiminde emisyon azaltımı, enerji tasarrufu ve verimliliğini önceliklendiriyor; Emisyon Yönetimi ve Enerji Verimliliği çalışma gruplarımızla iştiraklerimizle birlikte performansımızı geliştirecek çözümler üretiyoruz.

Fiba Yenilenebilir Enerji iştirakimizin faaliyetleri sayesinde 2024 yılı içinde

1.562.642 MWh

yenilenebilir enerji üretimi gerçekleşmiştir.

İştirakimiz 2030'a kadar yapacağı yeni yatırımlar ile

1.000 MW

yenilenebilir enerji kurulu gücüne ulaşmayı hedeflemektedir.

Bu sayede önlediği emisyon salımını

15 Milyon tCO₂e

çıkarmayı hedeflemektedir.

Şirketin 2040 net sıfır taahhüdü SBTi tarafından onaylanmıştır ve CDP İklim Değişikliği Anketi'nden A skoru alınmıştır.

StarMall AVM, devreye aldığı güneş enerji sistemiyle yıllık

2.200 MWh

kapasiteye ulaşmıştır.

StarMall AVM 2024'te

1.585 MWh

yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirmiş ve ısı kaybı analizleriyle enerji verimliliğini artırmıştır.

Anchor Group 2024'te

5.180 MWh

yenilenebilir enerji satın alarak tedarik yapısını iyileştirmiş, ayrıca elektrikli araç şarj istasyonu yatırımlarını genişletmiştir.

Atık Yönetimi

Döngüsel Ekonomi Pratikleri

Fiba Grubu olarak, farklı sektörlerde faaliyet gösteren iştiraklerimizle döngüsel ekonomi ilkelerini iş süreçlerimize entegre ediyor; değer zincirimiz boyunca atık azaltımı, geri dönüşüm, kaynak verimliliği ve düşük karbonlu çözümleri önceliklendiriyoruz.

Sıfır atık uygulamalarını yaygınlaştırırken, sürdürülebilir ürün ve hizmet modellerini destekliyor; dijitalleşmenin gücüyle atık oluşumunu kaynağında azaltarak Türkiye'nin döngüsel ekonomi dönüşümüne katkı sunmayı hedefliyoruz.

Bu kapsamda **Fiba Ticari Gayrimenkul**, Atık Getirme Merkezi yetkisine sahip Gebze Center AVM'de 2019'dan bu yana yaklaşık 293 ton atığı geri dönüşüme kazandırmıştır. **Swissôtel The Bosphorus, İstanbul** ise atık miktarını %5 azaltma kapsamında plastik ekipmanlar, ambalaj atıkları, linen ve üniforma geri dönüşümüne ek olarak kompost makineleri ile gübre üretimi gibi kapsamlı projeler hayata geçirmektedir.

Su Yönetimi

Su yönetimi süreçlerimizi, grup genelinde oluşturulan Su Yönetimi Çalışma Grubu koordinasyonunda, sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla yürütüyoruz. Su tüketimini düzenli olarak izlerken, yenilikçi yöntemlerle su verimliliğini artırmayı ve su kıtlığı ile su stresi kaynaklı riskleri proaktif şekilde yönetmeyi önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda, **Fiba Ticari Gayrimenkul** bünyesindeki AVM'lerde düşük debili ekipmanlar, damlama sulama sistemleri ve farkındalık çalışmalarıyla su tasarrufu desteklenmektedir. **Swissôtel The Bosphorus İstanbul**'da ise verimli ekipmanlar ve otomasyon çözümleri uygulanarak su tüketimi azaltılmakta, misafir farkındalığını artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilmektedir. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde, grup genelinde su verimliliğini artıran somut kazanımlar elde ederken, geleceğe yönelik su risklerini etkin biçimde yönetmeyi hedefliyoruz.

Biyoçeşitlilik

Yaban hayatı koruma uzmanları ve çevre mühendislerinin yer aldığı çalışma grubumuzla, biyoçeşitlilik açısından kritik sektörlerimize odaklanıyoruz. Etki eden sektörlerimizde konusunda uzman ekiplerle flora ve fauna izleme, endemik türlerin korunması, özellikle kuşlar başta olmak üzere temas edilen tüm hayvan türlerine yönelik düzenli raporlama ve gelişim odaklı projeler yürütüyoruz. Bu çalışmalarla, faaliyetlerimizin bulunduğu ekosistemlerde biyoçeşitliliğin korunmasına ve doğal yaşamın sürdürülebilirliğine katkı sunuyoruz.

Bu yaklaşımı iştiraklerimiz de kendi sahalarında güçlendirilmektedir; **Fiba Yenilenebilir Enerji**, kapsamlı biyoçeşitlilik yönetim planları, kuş göç yolları ve yarasa izleme gibi tür odaklı uygulamalarla ekosistemlere yönelik etkilerini azaltmayı hedeflemekte; **Swissôtel The Bosphorus, İstanbul**, doğal sit alanındaki ağaç varlığını akademik iş birlikleriyle düzenli olarak takip etmektedir.

Detaylı çevresel verilere, [2024 Sürdürülebilirlik Raporumuzun](#) “Ekler” bölümünde yer alan “Çevresel Performans Göstergeleri” başlığı altından ulaşabilirsiniz.



Çalışmaya Değer

Türkiye ve yurt dışında görev yapan 11.598 çalışanımızla, kapsayıcı, adil ve değer odaklı bir iş ortamı oluşturmak için çalışıyoruz. Her Fibalının kendini eşit, değerli ve ait hissetmesini önemsiyor; birlikte üretmenin ve gelişmenin gücüne inanıyoruz.

Fiba Farkında işveren markamızın merkezinde, mevcut ve potansiyel çalışanlarımıza anlamlı deneyimler yaşatmak ve sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmak vizyonu yer alıyor. Bu vizyonla, herkesin “Fiba Farkında” diyebileceği bir kurum kültürü inşa ediyoruz.

Fiba Grubu'nda güçlü bir yetenek ekosistemi, sürdürülebilir büyümenin temelidir. Bu doğrultuda çalışan deneyimini sürekli geliştirmeyi, eşit fırsatlar yaratmayı ve geleceğin liderlerini yetiştirmeyi amaçlıyoruz.



Fiba Farkında "Yeni Yıl Buluşması"

Çalışan Bağlılığı, Gelişimi ve Esenliği

- Fiba Farkında çatısı altında, **Yetenek Kazanımı, Kariyer, Gelişim ve Çalışma Ortamı** odaklı dört aktivasyon takımı aracılığıyla 2024 yılında **200'den fazla proje** yürütülmüştür.
- Çalışan deneyimini güçlendirmek amacıyla **Fibaland intranet platformu** devreye alınmıştır.
- Fiba Akademi** ile çalışanların öğrenme yolculukları desteklendi; kişi başı **25,3 saat eğitim** sağlanmıştır.
- Fiba Grubu'nda 2024 yılında **3.873 yeni çalışan** işe alındı; bunların **%60'ı 30 yaş altı** gençlerden oluşmuştur.
- Fiba WAY (Way of Adventurous Youth)** Genç Yetenek Programı ile 22 üniversiteden **81 öğrenci**, 15 iştirakimizde **10 aylık çok boyutlu bir gelişim yolculuğuna** katılmıştır.
- Fiba İç Koçluk Programı** kapsamında 31 sertifikalı iç koç, yılda iki çalışana rehberlik ederek gelişim süreçlerine destek vermiştir.
- Fiba Impact Liderlik Programı, Fiba UP (Unleashing Potential) Gelişim Programı** ve **China Go & See** uluslararası liderlik deneyimi ile yönetici ve lider adaylarının gelişimi desteklenmiştir.
- Fiba UP programı, **42 katılımcı** ile başlayarak geleceğin liderlerini yetiştirmek, potansiyellerini açığa çıkarmak ve dönüşüm yolculuklarına eşlik etmek amacıyla tasarlanmıştır.

- Fiba Impact programı ve %100 burslu yüksek lisans olanakları** ile çalışanlara kariyerlerinde güçlü bir öğrenme zemini sunulmuştur.
- Kurum genelinde geri bildirim kültürünü güçlendirmek amacıyla tasarlanan **Let's Talk** gelişim programı kapsamında, 2024 yılında hedeflenen 596 kişiden **379 çalışan programa katılarak %64 katılım oranına** ulaşılmıştır.
- Çalışanların gelişimini dijital ortamda desteklemek üzere kurulan **Fiba Akademi Online Öğrenme Portalı'nın** altyapı çalışmaları 2024 itibarıyla tamamlanmıştır.
- Çalışan deneyimi ve işveren markası alanındaki bu bütüncül yaklaşım, **Brandverse Awards 2024'te** "PR / İşveren Markası İletişimi – İç İletişim" kategorisinde **Bronz Ödül, Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri'nde** ise yetenek yönetimi ve yetenek kazanımı kategorilerinde **iki Altın Ödül** ile uluslararası düzeyde takdir edilmiştir.



Fiba WAY Genç Yetenek Programı'na katılan stajyerlerimiz

Performans Göstergeleri

	Toplam çalışan	11.598 (7.876 yurt içi, 3.722 yurt dışı)
Kadın çalışan oranı		%44
Yeni işe alımlarda kadın oranı		%55
Yönetici seviyesinde kadın oranı		%52
Üst yönetimde kadın oranı		%40
Yönetim Kurulunda kadın oranı		%23
Kişi başı ortalama eğitim süresi		25,3 saat
Fiba Farkında aktivasyon ekipleri		4 takım, 200+ proje
Fiba WAY Genç Yetenek Programı		81 genç yetenek

Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

- **Fiba İşimiz Eşitlik Platformu**, toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal ve bireysel düzeyde benimsetmeyi, çeşitlilik ve kapsayıcılığı kalıcı kurum kültürünün parçası haline getirmeyi hedeflemektedir.
 - Bu kapsamda bugüne dek yayımlanan politika ve rehberler:
 - Eşitlikçi Dil ve Davranış Kılavuzu
 - Fiba Ev İçi Şiddetle Mücadele Politikası & Rehberi
 - Eşit Bakım Eşit Zihin Yükü Farkındalık Rehberi
 - Etik İlkeler Politikası
 - **ÖZÜ Gender Office** iş birliğiyle yürütülen “**Yük Olmasın**” projesiyle bakım emeği ve zihinsel yük kavramlarında farkındalık yaratıldı; “**Eşit Bakım Eşit Zihinsel Yük**” rehberi yayımlanmıştır.
 - **Ebeveynlik Kılavuzu** yayımlanarak ebeveynlerin yasal hakları, yan haklar ve sağlıkla ilgili bilgilere erişimi kolaylaştırılmıştır.
 - **Babalık izni süresi 5 günden 10 güne çıkarıldı**; 2024’te doğum ve babalık izni kullanan **569 çalışanın %82’si** işe geri dönmüştür.
 - **Kreş desteği** uygulamasıyla ebeveynlerin çocuk bakım süreçlerinde desteklenmesi sağlanmıştır.
 - Grubun **UNGC Forward Faster** inisiyatifine dahil olmasıyla, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kapsayıcı büyüme ve eşit fırsatlar hedefleri pekiştirilmiştir.
 - Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık odağında yürütülen bu çalışmalar, **Kadın Dostu Markalar 2024 Farkındalık Ödülleri, Stevie Awards 2024 (DEI kategorisi) ve The Hammers Awards 2024** kapsamında alınan ödüllerle ulusal ve uluslararası platformlarda karşılık bulmuştur.
- Detaylı sosyal verilere, [2024 Sürdürülebilirlik Raporumuzun](#) “Ekler” bölümünde yer alan “Sosyal Performans Göstergeleri” başlığı altından ulaşabilirsiniz.



#YükOlmasın Enstalasyon - Mecidiyeköy Metro İstasyonu

Genç yetenek
kazanımı
kapsamında

81

Fiba WAY'li
istihdam edilmiştir.

Fiba Farkında ile
4 aktivasyon takımında

200+

proje gerçekleştirilmiştir.

Fiba Grubu'nun
Yönetici seviyesinde
kadın oranı

%52

olmuştur.

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

%33'e

çıkarmayı hedeflemiştir.



Topluma Değer

Fiba Grubu olarak, kurulduğumuz günden bu yana **“gelecek için önce insana yatırım”** yaklaşımını benimsiyoruz. Toplumsal kalkınma vizyonumuzun temeline aldığımız **eğitim ve eğitimde fırsat eşitliği** odağımızı, toplumsal cinsiyet eşitliği, kırsal kalkınma, sağlık, kültür, afet destek ve sosyal girişimcilik alanlarına verdiğimiz destekler ile güçlendiriyoruz.



Toplumsal Kalkınmanın Desteklenmesi

Eğitim ve eğitimde fırsat eşitliği odağı başta olmak üzere; toplumsal cinsiyet eşitliği, yerel ve kırsal kalkınma, gençlerin güçlendirilmesi, afet sonrası iyileşme ve sosyal kapsayıcılık alanlarında yürütülen çalışmalar, Grup'un sosyal etki vizyonunu oluşturmaktadır. **Hüsnü M. Özyeğin Vakfı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (ACEV) ve Özyeğin Üniversitesi** aracılığıyla kalıcı ve ölçeklenebilir sosyal değer yaratılırken; kamu, sivil toplum, özel sektör ve akademi iş birlikleriyle güçlü bir sosyal etki ekosistemi inşa edilmektedir.

Bu çerçevede, 6 Şubat depremlerinin ardından afet bölgesinde yürütülen çalışmalar; barınmadan eğitime, sağlıktan psikososyal desteğe uzanan bütüncül bir

iyileşme yaklaşımıyla sürdürülmüştür. Bölgede kurulan **4 konteyner kent, 2 okul, 3 ACEV Merkezi ve Çocuk İyilik Merkezi (ÇOİM)** aracılığıyla yaşamın yeniden inşasına katkı sağlanmıştır. 2024 yılı boyunca barınma, sağlık, eğitim ve gıda alanlarında yaklaşık 10.000 kişiye destek verilmiş; çocukların ve ailelerin fiziksel ve psikolojik iyilik hâlinin güçlendirilmesi önceliklendirilmiştir. Ayrıca, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (ACEV)'in **30. yılı kapsamında düzenlenen “Bilimden Uygulamaya: Erken Çocukluk Gelişiminin Geleceği”** sempozyumu ile erken çocukluk gelişimi alanında bilgi paylaşımının güçlendirilmesine ve bilim temelli yaklaşımların yaygınlaştırılmasına katkı sunulmuştur. Sempozyum, akademi ve uygulama dünyasını bir araya getirerek alandaki güncel gelişmelerin ve iyi uygulama örneklerinin paylaşılmasına zemin oluşturmuştur.

Performans Göstergeleri

1990'dan bugüne
%90'ı eğitime ayrılan
493M USD fon desteği

Sosyal yatırım
kurumlarımızda yüz yüze eğitimlerle
1,8 milyon

dijital platformlarımızla
~5,6 milyon
toplamda **7,3 milyon erişim**

~250
kuruma destek ve iş birliği

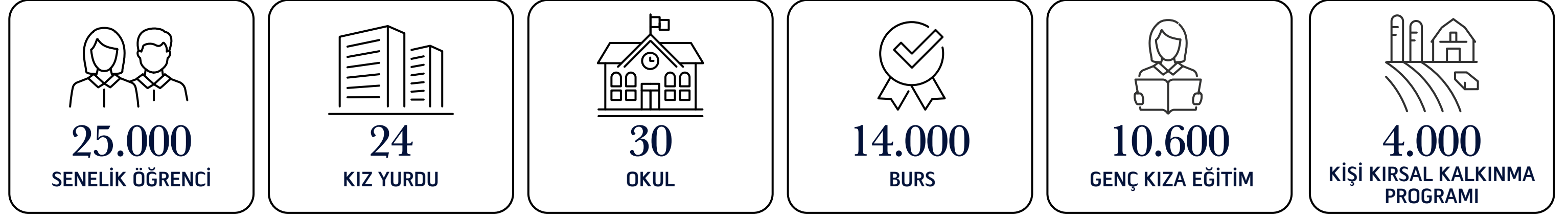
2024 yılında
~300 Fiba Gönüllüsü,
24 proje
1.100+ saat gönüllü çalışma



Adıyaman Konteyner Kent

Sayılarla Sosyal Yatırımlarımız

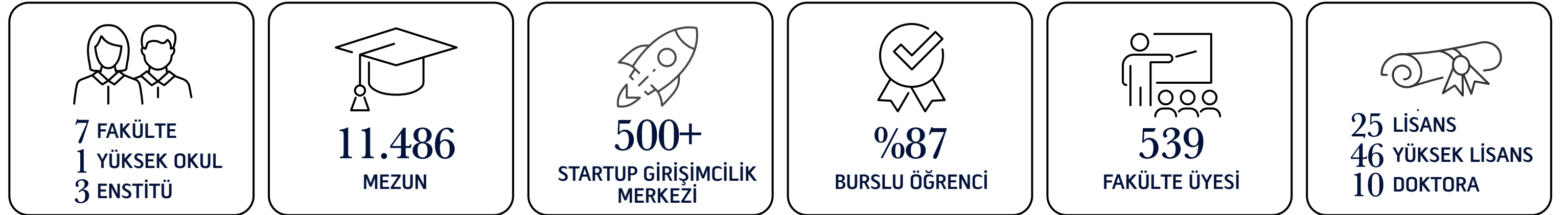
**Hüsnü
M. Özyeğin
Vakfı**
1990'dan beri.



**AÇEV
Anne Çocuk
Eğitim Vakfı**
1993'den beri.



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



Sorumlu Tedarik Zinciri Uygulamaları

Fiba Grubu olarak tedarik zinciri yönetimimizi; etik ilkelere, insan haklarına, adil çalışma koşullarına ve çevresel sorumluluğa dayalı bir yaklaşımla ele alıyoruz. Tedarikçi seçim ve değerlendirme süreçlerinde sürdürülebilirlik kriterleri gözetilmekte; Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) temel standartları doğrultusunda insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği ile çalışma koşullarına uyum izlenmektedir.

Bu çerçevede, iştirakler kendi faaliyet alanlarına özgü uygulamalarla sorumlu tedarik zinciri yaklaşımını güçlendirmektedir. **Fiba Yenilenebilir Enerji**, kritik tedarikçilerini Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) kriterleri doğrultusunda değerlendirerek uygunsuzluklar için düzeltici ve önleyici aksiyonlar talep etmektedir. **Fibabanka**, tedarikçi portalı üzerinden yürüttüğü değerlendirme süreçleri ve sürdürülebilirlik anketleriyle şeffaf ve izlenebilir bir tedarikçi yönetimi sağlamaktadır. **Swissôtel The Bosphorus, İstanbul** ise Çevresel Satın Alma Politikası kapsamında yerel tedarikçileri önceliklendirerek çevresel etkileri azaltmayı ve yerel ekonomiyi desteklemeyi hedeflemektedir.



Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'un bahçesinde yer alan "Chef's Garden" ve Şef Soner Kesgin

Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti

Fiba Grubu, faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini odağına alan, güven temelli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Müşteri geri bildirimleri sistematik olarak değerlendirilerek ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanmakta; dijitalleşme ve teknoloji yatırımlarıyla erişilebilir, kişiselleştirilmiş ve yenilikçi çözümler sunulmaktadır.

Bu yaklaşım doğrultusunda **Fibabanka**, dijital kanallar başta olmak üzere müşteri yolculuklarını yeniden tasarlamış; erişilebilirlik odaklı uygulamaları ve sade iletişim diliyle şeffaf bankacılık anlayışını güçlendirmiştir. **Fiba Perakende**, müşteri deneyimi yolculuklarını uçtan uca ele alan dönüşüm projeleriyle süreçlerini daha veriye dayalı ve etkin bir yapıya kavuştururken; **Credit Europe Bank**, düzenli Net Tavsiye Skoru ölçümleriyle müşteri memnuniyetini stratejik gelişim alanlarına entegre etmektedir. **Fibasigorta** ise dijital çözümler aracılığıyla müşterilerine tek platformdan kişiselleştirilmiş hizmet sunarak etkileşimi artırmaktadır.

Bu bütüncül yaklaşım ile müşteri deneyimi ve memnuniyetinin artırılmasını, Fiba Grubu olarak uzun vadeli değer yaratımımızın temel unsurlarından biri olarak konumlandırıyoruz.



Büyümeye Değer

Fiba Grubu olarak çevresel ve toplumsal sorumluluklarımızdan taviz vermeden, uzun vadeli değer yaratmayı ve sürdürülebilir büyümeyi önceliklendiriyoruz.



Sorumlu ve Sürdürülebilir Portföy

Dengeli ve çeşitlendirilmiş portföy yapımızla; finans, enerji, perakende ve girişimcilik alanlarında ekonomik büyümeyi destekleyen, yalnızca finansal değil aynı zamanda çevresel, sosyal ve entelektüel değer yaratan sürdürülebilir iş modelleri geliştiriyoruz. Bu yaklaşımımızla, yatırımlarımız aracılığıyla ülkemizin ekonomik büyümesine ve sürdürülebilir kalkınmasına uzun vadeli katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Sektörel Gelişmeler

- **Fibabanka**, Türkiye’de servis modeli bankacılığının ilk örneklerinden biri olan **GetirFinans** platformunu devreye almıştır.
- **Gelecek Varlık Yönetimi** ve **Fiba Faktoring**, müşteri deneyimini artıran dijital projelerle süreçlerini güçlendirmiştir.
- **Fiba Perakende**, **Sportive’in %50 hissesini** devralarak ortak oldu ve **Forever 21** markasını Türkiye pazarına taşımıştır.
- **Fiba Yenilenebilir Enerji**, kurulu gücünü **581 MW’tan 750 MW’a** çıkarmayı hedefleyerek Türkiye’nin yeşil dönüşümüne katkı sağlamaya devam etmiştir.

İnovasyon ve Dijital Dönüşüm

Fiba Grubu olarak inovasyon ve girişimciliği uzun vadeli değer yaratma anlayışımızın merkezine alıyoruz. Değişen küresel dinamiklere uyum sağlayan, verimlilik ve rekabet gücünü artıran, teknoloji odaklı ve yenilikçi çözümleri iş yapış biçimlerimizin merkezine alıyoruz. Bu doğrultuda, girişimcilik ekosistemini destekleyen ve dijital dönüşümü hızlandıran uygulamalarla sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlıyoruz.

Girişimciliğin Desteklenmesi

Finberg aracılığıyla 2024 yılında **800** girişim değerlendirilmiş, aktif yatırım sayısı **55’e** ve toplam yatırım tutarı **70 milyon ABD dolarına** ulaşmıştır. Finberg’in kurumsal girişim sermayesi modeli, Harvard Business School tarafından yayımlanan bir vaka çalışmasıyla uluslararası düzeyde örnek gösterilmiştir. Grup içi girişimciliği destekleyen Fiba Fikir Fabrikası, **200’ün** üzerinde başvuru almış; verimlilik ve şirketleşme aşamasına geçen projelerle inovasyon kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlamıştır. Özyeğin Üniversitesi, Endeavor, TÜSİAD ve Türkiye Girişimcilik Vakfı ile yürütülen iş birlikleri ile girişimcilik ekosisteminin gelişimi desteklenirken, ÖzÜ Girişimcilik Merkezi **500’ün** üzerinde girişimin ticarileşmesine katkı sunmuştur.

Performans Göstergeleri

Yatırım

Fiba Grubu iştiraklerinde **312 milyon USD** yeni yatırım harcaması yapılmıştır.

Girişim

2024 itibarıyla Fiba Grubu iştirakleri ve ÖzÜ'deki girişimcilik destek ve yatırım platformları tarafından **1500+ girişim** yatırım için değerlendirildi ve/veya eğitim, mentorluk, teknik altyapı, network gibi destekler sağlanmıştır.

Destek

Değerlendirilen girişimlerden **59’u** 2024 itibarıyla girişimlerle desteklenmiştir.

Dijitalleşme

Fiba Grubu olarak dijitalleşmeyi, iş yapış şekillerimizi dönüştüren ve bizi geleceğe hazırlayan stratejik bir kaldıraç olarak konumlandırıyoruz.

Dijital dönüşümü; operasyonel verimliliği artıran, karar alma süreçlerini veri odaklı hale getiren ve iş modellerimizi geleceğe hazırlayan stratejik bir araç olarak ele alıyoruz. Yapay zekâ, otomasyon ve veri analitiği projeleri Grup genelinde yaygınlaştırılırken, bilgi güvenliği ve siber dayanıklılık merkezi yönetim yapılarıyla yönetilmektedir. Bilgi Güvenliği Komitesi ve çalışma grupları aracılığıyla veri gizliliği ve güvenliği düzenli olarak izlenmekte; 2024 yılında bilgi sistemleri risk analizi, veri sızıntısı önleme, güvenli uygulama geliştirme ve yapay zekâ güvenliği projeleri hayata geçirilmiştir.

Bu yaklaşım doğrultusunda; **Fibabanka**, servis modeli bankacılığı (BaaS), ekosistem bankacılığı ve üretken yapay zekâ uygulamalarıyla dijital müşteri erişimini artırırken; **Credit Europe Bank Hollanda** yeni dijital platformlar, ihracat finansmanı çözümleri ve yapay zekâ uyum çalışmalarıyla süreçlerini geliştirmiştir. **Gelecek Varlık Yönetimi** ve **Fiba Faktoring**, dijitalleşme, yapay zekâ ve robotik süreç otomasyonlarıyla operasyonlarını daha hızlı ve verimli hale getirirken; **Fiba Perakende**, dijital müşteri yolculukları ve kişiselleştirilmiş öneri

algoritmalarıyla müşteri deneyimini iyileştirmiştir. Grup genelinde hayata geçirilen bu dijital dönüşüm uygulamaları, çeviklik, sürekli öğrenme ve yenilikçilik kültürünü destekleyerek rekabet gücümüzü artırmaktadır.

Siber Güvenlik

Fiba Grubu olarak bilgi güvenliğini, operasyonlarımızın ayrılmaz bir parçası ve stratejik bir öncelik olarak ele alıyoruz. Grup genelinde kurduğumuz yönetim yapıları, merkezi güvenlik mekanizmaları ve komiteler aracılığıyla; bilgi varlıklarının gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini güvence altına alıyor, siber riskleri düzenli olarak izliyor ve yönetiyoruz. Yasal gerekliliklerin ötesine geçmeyi hedefleyen bu yaklaşım doğrultusunda, süreçlerimizi ve teknolojik altyapımızı sürekli geliştirirken; 2024 yılında bilgi sistemleri risk analizi, veri sızıntısı önleme, güvenli uygulama geliştirme ve yapay zekâ güvenliği gibi kritik alanlarda projeler hayata geçirilmektedir.

Aynı zamanda çalışan farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmalarıyla bilgi güvenliği kültürünü Grup genelinde güçlendirmeye devam ediyoruz.



Sürdürülebilirlik Odaklı Ürün ve Hizmetler

Fiba Grubu olarak, portföyümüzü sürdürülebilir değer yaratan iş modellerine dönüştürürken; çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda odağında geliştirilen ürün ve hizmetleri yatırımlarımızla destekliyoruz. İklim kriziyle mücadelede operasyonlarımızın çevresel etkilerini sorumlu biçimde yönetiyor; toplumsal refahı

artıran uygulamaları hayata geçirirken yeni fırsatları değerlendiriyoruz. Süreç verimliliği, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme ile kritik altyapı ve teknoloji yatırımlarını öncelikli gündemimizde tutuyoruz.

Sorumlu ürün ve hizmet yaklaşımımızı iştiraklerimizle yakın iş birliği içinde geliştiriyor; bu alandaki finansman olanaklarını ESG+ Çalışma Grubu çatısı altında birlikte ele alıyoruz.

Fiba Grubu iştiraklerinde

312M^{USD}

yeni yatırım harcaması gerçekleşmiştir.

2024 itibarıyla Fiba Grubu iştirakleri
ve ÖzÜ'deki girişimcilik destek ve
yatırım platformları tarafından

1500⁺

girişim yatırım için değerlendirilmiş
ve/veya eğitim, mentorluk,
teknik altyapı, network
gibi destekler sağlanmıştır.

Değerlendirilen girişimlerden
2024 itibarıyla

59'u

yatırımlarla desteklenmiştir.

**Fiba Grubu 2024 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 2024 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.

