

2025 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu

ÜLKER

İÇİNDEKİLER

1. RAPOR HAKKINDA	04	3. STRATEJİ	22
1.1. Raporlama Çerçevesi	04	3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış	25
1.2. Raporlayan İşletme Sınırları ve Bağlı Ortaklıklar	05	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler	26
1.3. Geçiş Hükümleri	06	3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar	34
1.4. Denetim	06	3.2. Senaryo Analizi	37
1.5. Rehberlik Kaynakları	06		
1.6. Şirket Hakkında	07	4. RİSK YÖNETİMİ	52
1.7. İş Modeli ve Değer Zinciri	08	4.1. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı	52
		4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	54
2. YÖNETİŞİM	10	4.3. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi ve İzlenmesi	55
2.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yönetişim Yapısı	10	4.4. Risk ve Fırsatların Stratejilere Entegrasyonu	55
2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu	11		
2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi	12	5. METRİKLER VE HEDEFLER	57
2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi	13	5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı	57
2.5. Sürdürülebilirlik Platformu	14	5.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Metrikleri	58
2.6. Üst Yönetim Liderliğinde İklim ve Sürdürülebilirlik Yönetimi	15	5.2.1. Sektörler Arası Metrikler	58
2.7. Sürdürülebilirlik ve İklim Sorumluluklarının Görev Tanımlarına ve Politikalara Yansıtılması	16	5.2.2. Sektöre Özgü Metrikler (İşlenmiş Gıdalar - Cilt 25)	61
2.8. Yönetişim Organlarının Yetkinliği	17	5.3. İklim ve Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Performans Analizi	62
2.9. Risk ve Fırsatların Stratejik Kararlara Entegrasyonu	19	5.3.1. Dekarbonizasyon Yol Haritası ve İklim Hedefleri	62
2.10. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedeflerinin Ücretlendirme ile İlişkilendirilmesi	20	5.3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedefleri	64
		6. EKLER	71
		6.1. Ek-1 TSRS İçerik Endeksi	72
		6.2. Ek-2 Sınırlı Güvence Beyanı	85

2025 TSRS Raporu

RAPOR HAKKINDA



1. RAPOR HAKKINDA

Rapor, Şirket'in finansal ve faaliyet raporu takvimiyle tam uyumlu olacak şekilde 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 dönemini kapsamaktadır.



1.1. RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ("Şirket") ve bağlı ortaklıkları (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) için hazırlanan bu rapor, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) 1 – "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler" in temel ilkeleri ve TSRS 2 – "İklimle İlgili Açıklamalar" doğrultusunda hazırlanmıştır. Raporun amacı, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların Şirket'in finansal durumu, finansal performansı ve stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir biçimde sunmaktır.

Rapor, Şirket'in finansal ve faaliyet raporu takvimiyle tam uyumlu olacak şekilde 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 dönemini kapsamaktadır. Açıklamalar hazırlanırken, finansal raporlamaya uygunluk sağlamak amacıyla Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) doğrultusunda benimsenen konsolidasyon ilkeleri dikkate alınmıştır. Raporda sunulan bilgiler, Şirket'in doğrudan operasyonları kapsamında bulunan, Türkiye, Suudi Arabistan, Mısır ve Kazakistan'da faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarının operasyonlarını içermektedir.

Finansal tablolarla tutarlılığın sağlanması amacıyla, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili tüm finansal açıklamalar Türk Lirası (TL) cinsinden sunulmuştur.

Rapor, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskler ile fırsatların değer zincirindeki mevcut ve öngörülen etkilerini; açık, anlaşılır, kıyaslanabilir ve finansal önemlilik ilkesi çerçevesinde sunmaktadır. Finansal önemlilik analizinde, Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr (FAVÖK) büyüklüğü temel alınmıştır. Raporlama döneminde, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili olarak Şirket'in finansal yeterliliğini önemli ölçüde etkileyecek riskler tespit edilmemiştir. Benzer şekilde, sürdürülebilirlikle ilgili fırsat alanları belirlenmiş, bu alanların Şirket'in mevcut ve gelecek stratejilerine katkı sağlayabilecek nitelikte olduğu değerlendirilmiştir.

1.2. RAPORLAYAN İŞLETME SINIRLARI VE BAĞLI ORTAKLIKLAR

Rapor, Şirket ve bağlı ortaklıklarının 31 Aralık 2025 tarihinde tamamlanan faaliyet yılına ait sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili finansal açıklamalarını kapsamaktadır.



Sermayede Doğrudan %5 veya Daha Fazla Paya veya Oy Hakkına Sahip Gerçek ve Tüzel Kişiler

	31 ARALIK 2025		31 ARALIK 2024	
ORTAKLIK ÜN VANI	SERMAYEDEKİ PAYI (TL)	PAY ORANI	SERMAYEDEKİ PAYI (TL)	PAY ORANI
pladis Foods Limited	174.420.000	%47,23	174.420.000	%47,23
Diğer	194.855.855	%52,77	194.855.855	%52,77
Toplam	369.275.855	%100	369.275.855	%100

Şirket'in 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla tam konsolidasyon kapsamındaki bağlı ortaklıkları ("Bağlı Ortaklıklar"), temel faaliyet konuları ile Şirket'in doğrudan ve etkin sahiplik oranları aşağıda belirtilmiştir.

	31 ARALIK 2025		31 ARALIK 2024		
Bağlı Ortaklıklar	DOĞRUDAN SAHİPLİK ORANI (%)	ETKİN SAHİPLİK ORANI (%)	DOĞRUDAN SAHİPLİK ORANI (%)	ETKİN SAHİPLİK ORANI (%)	FAALİYET KONUSU
Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş.	100,00	100,00	100,00	100,00	Ticaret
Reform Gıda Paz. San. ve Tic. A.Ş.	100,00	100,00	100,00	100,00	Ticaret
UI Egypt B.V. (*)	-	51,00	51,00	51,00	Yatırım
pladis Egypt for Food Industries S.A.E.	-	51,40	-	51,40	İmalat-Satış
Sabourne Investments Ltd. (*)	-	100,00	100,00	100,00	Yatırım
pladis Arabia Food Manufacturing Company	-	55,00	-	55,00	İmalat-Satış
pladis Kazakhstan (*)	-	100,00	100,00	100,00	İmalat-Satış
Ulker Star LLC	-	99,00	-	99,00	Satış
UI Mena B.V. (*)	-	100,00	100,00	100,00	Yatırım
pladis Gulf FZE	-	100,00	-	100,00	Satış
pladis Egypt for Trading and Marketing S.A.E.	-	99,80	-	99,80	Satış
pladis Arabia International Manufacturing Company (*)	-	100,00	100,00	100,00	İmalat-Satış
Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.	100,00	100,00	100,00	100,00	Ticaret-Danışmanlık
F.E. pladis Confectionery LLC (*)	-	100,00	100,00	100,00	Satış

(*) İlgili şirketler kısmi bölünme yolu ile Grup'un %100 bağlı ortaklığı olan Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.'ye Ocak 2025 itibarıyla devrolmuştur.

1.3. GEÇİŞ HÜKÜMLERİ

Şirket, 2024 yılı raporlama döneminde TSRS kapsamında ilk sürdürülebilirlik raporlamasını gerçekleştirmiştir. İlgili dönemde geçiş muafiyetlerinden faydalanarak yalnızca TSRS 2 uyumlu beyanlarda bulunmuştur. 2025 yılı raporlama dönemine ilişkin rapor, TSRS 2 iklimle ilgili Açıklamalar'a tam uyumlu olarak ve TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler'in temel ilkeleri gözetilerek hazırlanmıştır.

Kamu Gözetimi Kurumu'nun (KGK) 25 Aralık 2025 tarihli ve 75935942-050.01.04-[01]/38488 sayılı Kurul Kararı doğrultusunda, 2024 yılı raporlama döneminde TSRS'lere uyumlu sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletmeler için TSRS 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler" Standardı'nın E4, E5 ve E6(b) paragraflarında tanımlanan ilk yıllık raporlama dönemine ilişkin geçiş muafiyetlerinin uygulanma süresi bir yıl uzatılmıştır.

2025 yılı raporlama döneminde aşağıdaki geçiş muafiyetleri uygulanmıştır:

Raporlama Zamanlamasına İlişkin Geçiş Muafiyeti

TSRS 1 E4: "Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı" Geçici Madde 2 (ve aynı zamanda TSRS E4(b)) çerçevesinde işletmeler, TSRS'leri uyguladıkları ilk yıllık raporlama dönemine ilişkin sürdürülebilirlik raporlarını ilgili döneme ilişkin finansal raporlarını yayınladıktan sonra raporlayabilmektedir. Bu doğrultuda Şirket'in TSRS Raporu, ikinci raporlama yılında da ara dönem finansal raporlama tarihini geçmeyecek şekilde yayımlanmaktadır.

Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonları Muafiyeti

"Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı" Geçici Madde 3 kapsamında, Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının raporlanmasına ilişkin muafiyet hakkı kullanılmış ve ikinci raporlama yılında da Kapsam 3 emisyon değerleri beyan edilmemiştir.

1.4. DENETİM

Raporun denetimi, KGK tarafından yayımlanan güvence denetimlerine ilişkin ulusal mevzuat ve düzenlemeler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Rapor kapsamında sunulan sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili performans göstergeleri ile finansal bilgiler bağımsız sınırlı güvence sürecine tabi tutulmuştur.

Söz konusu güvence denetimi çalışması; Uluslararası Güvence Denetimi Standardı 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri" ve Uluslararası Güvence Denetimi Standardı 3410 - "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı" esas alınarak yetkili DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir. Yürütülen denetim faaliyetleri sonucunda düzenlenen sınırlı bağımsız güvence raporu, raporun "[6. Ekler](#)" bölümünde sunulmaktadır.

1.5. REHBERLİK KAYNAKLARI

Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması süreçlerinde uluslararası kabul görmüş rehber çerçevelerden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda, İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD) tavsiyeleri ile Doğa ile İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü (TNFD) önerileri esas alınmaktadır. Ayrıca, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) Çerçevesi ile Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) tarafından yayımlanan standartlar dikkate alınmakta, KGK tarafından yayımlanan TSRS'ler ile uyum gözetilmektedir. Değerlendirmelerin, gıda sektörü açısından kritik öneme sahip hususları yansıtması amacıyla TSRS 2 Sektörel Uygulama Rehberi Cilt 25 — İşlenmiş Gıdalar dokümanından yararlanılmaktadır. Senaryo analizleri gerçekleştirilirken Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) Altıncı Değerlendirme Raporu temel alınmakta, su riski değerlendirmelerinde ise Dünya Kaynakları Enstitüsü Su Risk Atlası (World Resources Institute Aqueduct – WRI Aqueduct) ve Doğal Hayatı Koruma Vakfı (World Wide Fund for Nature – WWF) Water Risk Filter araçları kullanılmaktadır.

Sera gazı emisyonlarının hesaplanması ve raporlanmasında Sera Gazı (GHG) Protokolü esas alınmaktadır. Emisyonların izlenmesinde operasyonel kontrol yaklaşımı uygulanmakta, Şirket'in Türkiye'deki ve yurt dışındaki üretim tesislerinde operasyonel kontrolüne sahip olduğu tüm bağlı ortaklıklar bu ilke doğrultusunda raporlama sınırları içerisine dahil edilmektedir.

Önemli muhakemeler ve ölçüm belirsizlikleri "[5. Metrikler ve Hedefler](#)" bölümünde detaylandırılmıştır.

1.6. ŞİRKET HAKKINDA

Şirket'in temel faaliyet alanı; bisküvi, gofret, çikolata, kek ve çikolata kaplı bisküvi gibi gıda ürünleri ile unlu, şekerli, kakaolu ve fındıklı ürünler ve bunların yarı mamullerinin üretimidir. Ayrıca, bu ürünlerin ve yarı mamullerin üretiminde kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerin üretimi, temini, satışı ile ithalat ve ihracatı da şirketin faaliyetleri kapsamındadır.

Şirket, Türkiye'de 9, Suudi Arabistan'da 2, Mısır ve Kazakistan'da ise birer olmak üzere toplam 13 üretim tesisine sahiptir. Ürünler; başta Orta Doğu ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri olmak üzere Avrupa, Afrika ve Amerika pazarlarına ihraç edilmekte, bu sayede hem ülke ekonomisine katkı sağlanmakta hem de Türkiye'nin kalite anlayışı uluslararası alanda temsil edilmektedir. Üretimden tüketime kadar tüm süreçlerde etkin bir kontrol mekanizması uygulanarak sürdürülebilir ve karlı büyüme hedefi doğrultusunda yatırımlar devam etmektedir.



ÜRETİM TESİSLERİ



TÜRKİYE

- **Silivri, İstanbul Fabrikası**
Çikolata ve çikolata kaplamalı bisküvi
(Kapasite: 30 bin ton/yıl)
- **Topkapı, İstanbul Fabrikası**
Çikolata, toz kakao, damla, pul ve kuvertür çikolata
(Kapasite: 229 bin ton/yıl)
- **Topkapı, Önem Şubesi İstanbul Fabrikası**
Kakao türevleri ve çikolata hamuru
(Kapasite: 152 bin ton/yıl)
- **Ankara Fabrikası**
Bisküvi, gofret, kraker
(Kapasite: 159 bin ton/yıl)
- **Ankara, Akyurt Şubesi Fabrikası**
Un
(Kapasite: 255 bin ton/yıl)
- **Gebze, Kocaeli Fabrikası**
Bisküvi, kraker, kek
(Kapasite: 189 bin ton/yıl)
- **Giresun, Keşap Fabrikası**
Fındık türevleri
(Kapasite: 6 bin ton/yıl)
- **Karaman Fabrikası**
Unlu mamuller ve çikolata
(Kapasite: 220 bin ton/yıl)
- **Karaman, Un Fabrikası**
Un
(Kapasite: 75 bin ton/yıl)



YURTDIŞI

- **Kazakistan Fabrikası**
Bisküvi, çikolata, kek
(Kapasite: 35 bin ton/yıl)
- **Mısır Fabrikası**
Bisküvi
(Kapasite: 51 bin ton/yıl)
- **Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia Food)**
Bisküvi, çikolata, kek
(Kapasite: 49 bin ton/yıl)
- **Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia International)**
Bisküvi ve çikolata
(Kapasite: 21 bin ton/yıl)

13

Toplam Fabrika Sayısı



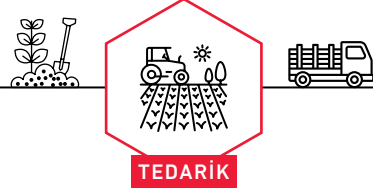
1,47 milyon ton/yıl

Toplam Üretim Kapasitesi



1.7. İŞ MODELİ VE DEĞER ZİNCİRİ

Yukarı Yönlü Değer Zinciri

**HAMMADDE, YARDIMCI MALZEMELER VE AMBALAJ TEDARİKİ**

Başlıca Türkiye, Malezya, Endonezya, Fil Dişi Sahili, Suudi Arabistan, Mısır ve Kazakistan'dan tedarik edilmektedir.

- Buğday, fındık, kakao, bitkisel yağ, şeker, süt ve yumurta gibi tarımsal ham maddelerin tedariki ve süreç yönetimi
- **%86'sı** yerel olmak üzere **2076** tedarikçi den ambalaj, hizmet ve diğer malların tedariki

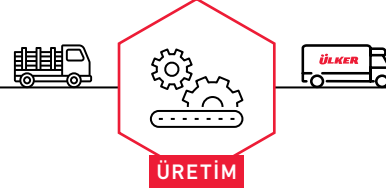
MAKİNE VE YEDEK PARÇA TEMİNİ

Türkiye, Almanya, İtalya, İsviçre, Fransa, Birleşik Krallık, Hollanda, ABD, İspanya, Belçika

ENERJİ VE SU TEDARİKİ

Türkiye, Kazakistan, Mısır ve Suudi Arabistan

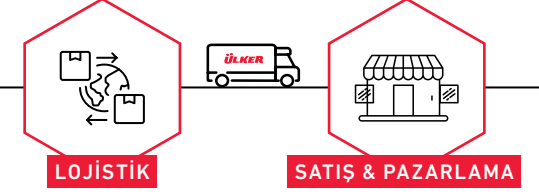
Doğrudan Operasyonlar



Üretim tesisleri Türkiye, Kazakistan, Mısır ve Suudi Arabistan'da yer almaktadır.

- **10.285 çalışanın** katkısıyla 4'ü yurtdışında bulunan 13 fabrikada üretim
- Yurtiçi fabrikalarda **1,3 milyon ton**, yurt dışı fabrikalarda **155 bin ton** yıllık üretim kapasitesi
- **628 milyon TL tutarındaki Ar-Ge kaynağı**, çevresel etkisi azaltılmış ürün, ambalaj ve süreç geliştirme çalışmalarına yönlendirilmiştir

Aşağı Yönlü Değer Zinciri

**LOJİSTİK**

Topkapı, Silivri, Gebze, Karaman, Ankara ve Önem Şubeleri üretim noktalarından çıkan ürünlerin Topkapı, Silivri ve Karaman üretim depolarına aktarılması ve buradan Bayrampaşa Tam Otomatik Depo (TOD), Kurtköy TOD ve Ankara TOD gibi merkezi dağıtım depoları üzerinden Türkiye genelindeki müşteri depoları ve satış noktalarına ulaştırılması

Riyad, Cidde, Kahire ve Kaskelen'de yer alan fabrikalardan, bu şehirlerdeki satış noktalarına ve Ortadoğu, Afrika ve Orta Asya bölgelerindeki distribütörlere ulaştırılması

- Depolama, stok kontrolü, sipariş hazırlama, yükleme-boşaltma, etiketleme, yeniden paketleme ve iade yönetimi gibi lojistik operasyonlar
- Rota ve araç filosu optimizasyonu
- Çift katlı tır kullanımı
- Ağ yapısında farklı bölgelerde konumlanan cross-dock (X-Dock)¹ noktaları

SATIŞ VE PAZARLAMA

- **300'ü** aşkın markayla, **100'ün** üzerinde ülkeye ihracat
- Binlerce farklı satış noktasında ürünlerin tüketicilere ulaşması
- **696 bin** ton satış hacmi

¹Cross-dock (X-Dock), ürünlerin depolanmadan, gelen sevkiyatlardan çıkış sevkiyatlarına doğrudan aktarıldığı lojistik dağıtım noktalarını ifade etmekte olup, lojistik süreçlerde operasyonel verimlilik ve emisyon azaltımı sağlamaktadır.

2025 TSRS Raporu

YÖNETİŞİM

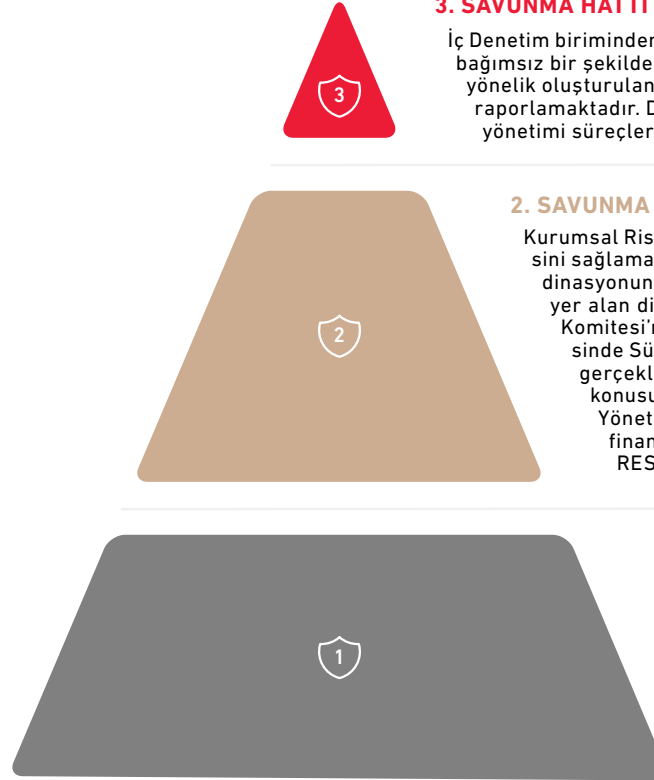


2. YÖNETİŞİM

Sürdürülebilirlik, Şirket'in yönetim anlayışına entegre edilmiş olup tüm ilgili süreçler "Üçlü Savunma Hattı" yaklaşımı çerçevesinde şekillendirilmektedir.

2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMLE İLGİLİ YÖNETİŞİM YAPISI

Şirket, sürdürülebilirliği kurumsal yönetim yapısının ayrılmaz bir unsuru olarak konumlandırmakta ve buna ilişkin uygulama, koordinasyon, izleme ve denetim süreçlerini "Üçlü Savunma Hattı" yaklaşımı çerçevesinde yürütmektedir. Her savunma hattı, kendisine atanan rol ve sorumluluklara uygun şekilde hareket ederek hem operasyonel süreçlerin etkinliğinin hem de stratejik hedeflerle uyumun güvence altına alınmasına katkı sağlamaktadır. İş birimlerinden başlayarak Yönetim Kurulu'na kadar uzanan bu yapı, farkındalığın artırılarak sürdürülebilirliğin tüm organizasyon seviyelerinde sahiptenilmesini ve böylelikle kurumsal stratejiler ve hedefler ile bütünleşik bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır.



3. SAVUNMA HATTI

İç Denetim biriminden oluşmaktadır. İç Denetim birimi, birinci ve ikinci savunma hattının faaliyetlerinin etkinliğini bağımsız bir şekilde değerlendirmekten sorumlu olup söz konusu değerlendirmeleri ile risklerin azaltılmasına yönelik oluşturulan aksiyon planlarının takibini ve sonuçlarını periyodik olarak doğrudan Denetim Komitesi'ne raporlamaktadır. Diğer taraftan, Üçlü Savunma Hattı yapısını tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, Şirket'in risk yönetimi süreçleri bağımsız dış denetim hizmetleri kapsamında üçüncü taraflarca da değerlendirilmektedir.

2. SAVUNMA HATTI

Kurumsal Risk Yönetimi birimi, Şirket genelindeki risk yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla ÇSY ve iklim riskleri de dahil olmak üzere tüm risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonunu ve kontrolünü üstlenmektedir. Söz konusu risklere ilişkin gelişmeler, Şirket envanterinde yer alan diğer riskler ile birlikte Kurumsal Risk Yönetimi birimi tarafından Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne (RESK) periyodik olarak raporlanmaktadır. ÇSY ve iklimle ilgili risklerin değerlendirilmesinde Sürdürülebilirlik Platformu da Kurumsal Risk Yönetimi birimi ile birlikte birinci hat tarafından gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerini ikinci savunma hattı olarak değerlendirmekte ve söz konusu değerlendirmeleri Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlamaktadır. Böylelikle Kurumsal Risk Yönetimi birimi ile Sürdürülebilirlik Platformu, ikinci savunma hattı olarak ÇSY ve iklimle ilgili finansal ve finansal olmayan riskleri izlemekte ve önemli konuları üst yönetime ve aynı zamanda RESK ve Sürdürülebilirlik Komitesi'ne de doğrudan periyodik olarak raporlamaktadır.

1. SAVUNMA HATTI

Tüm iş birimleri, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili uygulamaları benimseyerek kendi faaliyet alanlarında hayata geçirmekten sorumludur. İş birimleri risk sahipleri olarak, kendi faaliyetlerinden kaynaklanabilecek ve günlük operasyonlarının ayrılmaz bir parçası olarak risk yönetimi süreçlerine doğrudan dahil olmaktadır. Bu doğrultuda, iş birimleri birinci savunma hattı olarak kendi süreçlerine ilişkin tüm riskler ile birlikte Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ÇSY) ve iklim risklerini tanımlamakta, değerlendirmekte, izlemekte ve gerekli aksiyonları alarak söz konusu risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesinden sorumlu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Birinci savunma hattı, bağlı bulunduğu birimler aracılığıyla ilgili üst yönetime raporlama yapmaktadır.

Üçlü Savunma Hattı, Şirket'in sahip olduğu ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 45001 yönetim sistemleri ile desteklenmektedir. Entegre yönetim sistemleri sayesinde tüm ÇSY konularına ilişkin şirket içi prosedürler güncel tutulmakta, politika, süreç ve uygulamalar periyodik olarak gözden geçirilmekte ve yasal/regülasyonel gerekliliklere uyum düzenli olarak izlenmektedir. Böylelikle sürdürülebilirlik ve iklim ile ilgili gelişmeler ve riskler; değişen mevzuat, piyasa koşulları ve stratejik öncelikler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilerek değerlendirilmekte ve gereksinimler çerçevesinde ilgili aksiyonlar alınarak iyileştirilmektedir.

2.2 YÖNETİM KURULU'NUN ROLÜ VE GÖZETİM SORUMLULUĞU

Şirket'in sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili strateji, politika ve hedeflerine yönelik nihai gözetim ve onay sorumluluğu Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Yönetim Kurulu, bu konuları Şirket'in 2014'te belirlediği uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri, "İsrafsız Şirket" kültürü, 2030 ara hedefleri ve 2050 Net Sıfır taahhüdü çerçevesinde ele almakta; sürdürülebilirlik ve iklim ile ilgili konuları şirketin uzun vadeli rekabet gücünü ve değer zinciri dayanıklılığını şekillendiren stratejik unsurlar arasında konumlandırmaktadır.

Yönetim Kurulu;

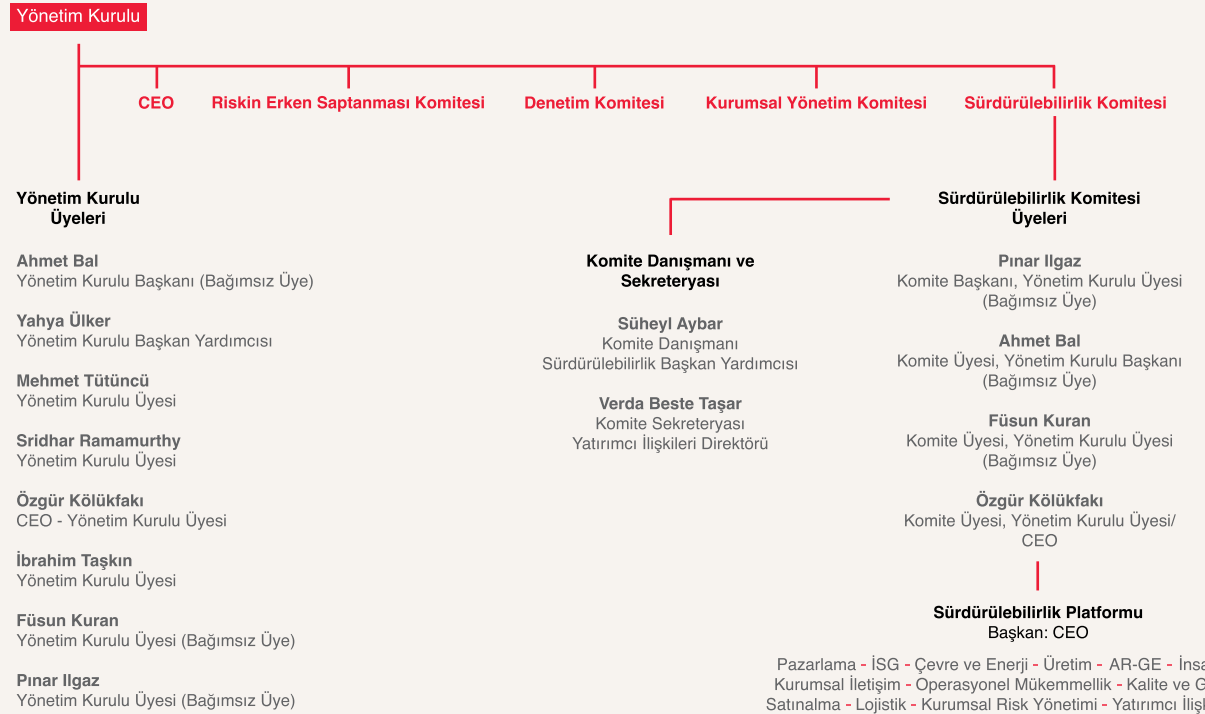
Şirket'in sürdürülebilirlik ve iklim stratejisini, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini ve yol haritalarını onaylamakta,

İklim krizi, su, döngüsel ekonomi, sürdürülebilir tarım, sorumlu ham madde tedariki ve toplumsal programlar gibi öncelikli alanlarda belirlenen hedeflerin şirketin operasyonlarına, finansal planlamasına ve yatırım gündemine yansımalarını değerlendirmekte,

Önemli yatırımlar, iş modeli dönüşümleri, kaynak kullanımı ve tedarik zincirine ilişkin kararlarında çevresel ve sosyal etkileri dikkate almakta; bu alanlardaki risk ve fırsatlara yönelik tercihleri göz önünde bulundurarak yönlendirme yapmaktadır.

Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili stratejik yönlendirme, gözetim ve onay süreçlerini; Sürdürülebilirlik Komitesi, RESK ve Sürdürülebilirlik Platformu tarafından sağlanan raporlar, analizler ve öneriler aracılığıyla yerine getirmektedir. Söz konusu yönetim organlarından gelen bilgi akışı doğrultusunda sürdürülebilirlik ve iklim konuları Yönetim Kurulu toplantılarında düzenli bir gündem maddesi olarak ele alınmakta; Şirket'in geçmiş performansı, değer zincirindeki gelişim alanları, 2050 Net Sıfır taahhüdü yol haritası çerçevesinde ilgili konular, riskler ve fırsatlar Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilmekte ve gerekli yönlendirmeler yapılmaktadır.

YÖNETİM KURULU VE YÖNETİM KURULU'NA BAĞLI KOMİTELERE İLİŞKİN ORGANİZASYON YAPISI



2.3. RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ

Şirket, risklerin etkin biçimde yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanması amacıyla, uluslararası iyi uygulamalarla uyumlu bir “Kurumsal Risk Yönetimi” çerçevesi benimsemiştir. Bu doğrultuda RESK, Şirket’in stratejik, operasyonel, finansal, uyum/yasal, sürdürülebilirlik ve iklim dahil tüm önemli ve öncelikli risklerinin yönetilmesini sağlamaya yönelik bir gözetim mekanizması olarak konumlanmaktadır. Komite’nin görev, yetki ve sorumlulukları, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan “Riskin Erken Saptanması Komitesi Çalışma Esasları” ile açıkça tanımlanmış bulunmaktadır. Komite;

Şirket’in varlığını, gelişimini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek mevcut ve potansiyel risklerin belirlenmesi, sınıflandırılması ve önceliklendirilmesine yönelik Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin tesis edilmesini, etkin işletilmesini ve sürekli geliştirilmesini gözetmekte,

İklimle ilgili belirlenmiş olan ve kurumsal risk envanteri içine dahil edilen risk ve fırsat değerlendirmelerini gözden geçirmekte,

Alınan önlemleri de içerecek şekilde risk ve fırsatların yönetimi hakkında Yönetim Kurulu’nu her iki ayda bir bilgilendirmektedir.

Komite üyeleri, Genel Kurul tarafından seçilen Yönetim Kurulu üyelerinin göreve başlamasını izleyen ilk Yönetim Kurulu toplantısında belirlenmektedir. Komite en az iki Yönetim Kurulu üyesinden oluşmakta; üyelerin icrada görevli olmaması ve Komite Başkanı’nın bağımsız üyeler arasından seçilmesi gözetim fonksiyonunun bağımsızlığını ve etkinliğini artırmaktadır. Komitenin yalnızca Yönetim Kurulu üyelerinden oluşması, yetkinlik ve performans takibinin Yönetim Kurulu tarafından doğrudan yapılmasını mümkün kılmakta ve Komite’nin çalışmalarının şirketin stratejik öncelikleriyle uyumlu şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ

İSİM SOYİSİM	UNVAN	GÖREVİ
Fusun Kuran	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	Başkan
Ahmet Bal	Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)	Üye

Raporlama yılı boyunca yapılan komite toplantılarında sürdürülebilirlik, iklim ve diğer öne çıkan riskler değerlendirilmiştir. Toplantılarda özellikle:

- Yağış düzenlerindeki değişim nedeniyle kuraklık riskinin izlenmesi,
- Jeopolitik gelişmeler ve üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülkelerde politik risk seviyelerindeki artış,
- Farklı döviz kuru senaryolarının maliyet ve planlama üzerindeki mevcut ve muhtemel etkileri ele alınmış ve Yönetim Kurulu bu değerlendirmeler çerçevesinde bilgilendirilmiştir.

2.4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak görev yapmakta ve Şirket'in sürdürülebilirlik konularındaki önceliklerinin, stratejisinin ve hedeflerinin oluşturulmasına rehberlik etmektedir. Komite; kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile yol haritalarının hazırlanmasını yönlendirmekte ve bu çalışmaları Yönetim Kurulu'nun onayına sunmaktadır. Komite'ye bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Platformu ise Komite kararlarının uygulanmasından sorumlu yapı olarak yetkilendirilmektedir.

Komite, küresel ve yerel sürdürülebilirlik regülasyonlarını izlemekte, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki çalışmaları takip etmekte ve sürdürülebilirlik temelli raporların zamanında hazırlanmasını gözetmektedir. Sürdürülebilirlik politikalarının, yönetim sistemlerinin ve uygulamaların düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlamak; gerekli geliştirme alanlarına ilişkin önerilerde bulunmaktadır. Komite aynı zamanda yıllık sürdürülebilirlik yatırımlarını ve bütçe planlarını da değerlendirerek karar süreçlerine katkı sunmaktadır.

Komite; sürdürülebilirliğin Şirket yapısına entegrasyonunu yönlendirmekte, kurum içi projelerin geliştirilmesini teşvik etmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı destekleyecek ulusal ve uluslararası iş birliklerini Yönetim Kurulu'na önermektedir. Mevcut süreç ve projelerin izlenmesini, performans ölçümü amaçlı hedeflerin belirlenmesini ve ilgili birimlerce sağlanan verilerin Yönetim Kurulu'na raporlanmasını sağlamaktadır.

Şirketin sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda çalışanların bilgilendirilmesine ve sürdürülebilirliği içselleştirmesine yönelik çalışmaları teşvik eden Komite, belirli konulara odaklanan alt çalışma grupları ve tematik projeler de oluşturabilmektedir.

Komite; Yönetim Kurulu tarafından yetkilendirilmekte ve üyeleri yine Yönetim Kurulu tarafından belirlenmektedir. Komite yapısı, en az bir bağımsız Yönetim Kurulu üyesi bulunacak şekilde ve icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyelerinden oluşacak biçimde düzenlenmektedir. Komite Başkanlığı'nın bağımsız bir Yönetim Kurulu üyesine verilmesi, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili süreçlerde güçlü bir gözetim ve tarafsız bir karar yapısı oluşturmaktadır. Komite üyeleri arasında bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile birlikte Genel Müdür/CEO yer almaktadır. Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı, Komite Danışmanı olarak komite çalışmalarına katkı sağlamakta ve sürdürülebilirlik yol haritasının oluşturulması, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ile performansın izlenmesi gibi süreçlere destek olmaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Direktörü ise komite sekreteryası görevini yürütmektedir. Komite yapısı sayesinde, Yönetim Kurulu'nun stratejik yönlendirme rolü ile icra fonksiyonları arasında doğrudan bir bağlantı kurulmaktadır. Komite' de Yönetim Kurulu üyelerinin yer alması, Komite'nin işlevselliğinin ve gözetiminin yine Yönetim Kurulu tarafından sağlanmasına imkan vermekte ve sürdürülebilirlik yönetiminde kurumsal yapıyı güçlendirmektedir. Komite, yılda en az iki kez ve gerekli hallerde daha sık toplanmakta; toplantı gündemleri, kararlar, aksiyon planları ve değerlendirmeler yazılı olarak kayıt altına alınmakta ve arşivlenmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

İSİM SOYİSİM	UNVAN	GÖREVİ
Pınar Ilgaz	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	Başkan
Ahmet Bal	Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)	Üye
Fusun Kuran	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	Üye
Özgür Köllüfkakı	Yönetim Kurulu Üyesi/CEO	Üye

Raporlama yılı içinde gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Komitesi toplantılarında, Komite'nin çalışma esasları, yapısı ve işleyişi yönünde kararlar alınmıştır. 2025 yılında gerçekleştirilen iki komite toplantısında, 2025 yılına ilişkin Sürdürülebilirlik Yol Haritası, 2025 ve 2026 İş Planları gündeme alınmış olup kararlar Komite üyelerinin oy birliği ile kabul edilmiştir.

Gözden geçirilen İş Planları; Şirket'in stratejik amaçları, ana faaliyet alanları ve 2025 hedefleri ile kritik projeler, paydaş katılımı ve iletişim yaklaşımı, iklim ve sürdürülebilirlik riskleri, bunlara yönelik belirlenen önlemler ile bütçe ve kaynak tahsislerini içermektedir. Toplantılarda ayrıca önemlilik analizi ele alınmış ve öncelikli sürdürülebilirlik konularının belirlenme yönteminin geliştirilmesine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

2.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU

Sürdürülebilirlik Platformu, Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yetkilendirilen ve CEO Başkanlığı'nda faaliyet gösteren bir yapı olarak, sürdürülebilirlik ve iklim stratejisinin şirket kültürüne ve iş süreçlerine entegrasyonunda rol üstlenmektedir. Platform; Araştırma ve Geliştirme, Üretim, İnsan Kaynakları, Lojistik, Satın Alma, Operasyonel Mükemmellik, Kurumsal İletişim, Pazarlama, Yatırımcı İlişkileri ve Finans, Kurumsal Risk Yönetimi, Kalite ve Gıda Güvenliği ile SEÇ (Sağlık, Emniyet, Enerji, Çevre) gibi birimlerden sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır.

Sürdürülebilirlik Platformu ve iş birimleri tarafında ise sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili sorumluluklar; fonksiyon bazlı görev tanımları, süreç dokümanları ve prosedürler aracılığıyla hayata geçirilmekte ve yaygınlaştırılmaktadır. İş birimlerinden sorumlu yöneticilerin ve ekiplerinin yetki ve sorumluluk setlerinde; kendi faaliyet alanlarında sürdürülebilirlik ve iklim risklerinin belirlenmesi, azaltıcı ve uyumlaştırıcı aksiyonların planlanması, performans verilerinin toplanması ve Sürdürülebilirlik Platformu'na raporlanması gibi görevler yer almaktadır.

Platform, üçer aylık dönemlerde gerçekleştirilen toplantılarında sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları, kilit göstergelerdeki ilerlemeleri, yürütülen projeleri, yatırımları ve ilgili risk alanlarını değerlendirmektedir. Gerekliğinde hedeflerde güncellemeye gidilmekte; sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda hazırlanan yol haritalarındaki gelişmeler ile birimlerde uygulanan iyi örnekler yılda dört kez yapılan bu toplantılarda paylaşılmaktadır. Toplantı çıktıları ve alınan kararlar Sürdürülebilirlik Komitesi'ne iletilerek Yönetim Kurulu'na yönelik bilgi akışının düzenli şekilde devam etmesi sağlanmaktadır.



2.6. ÜST YÖNETİM LİDERLİĞİNDE İKLİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların yönetiminde üst yönetim kilit bir rol üstlenmektedir. Enerji verimliliği yatırımları, eğitim ve gelişim, ambalaj Ar-Ge, fındık, kakao ve buğday başta olmak üzere sürdürülebilir hammadde projeleri ile raporlama ve danışmanlığa yönelik bütçe ve kaynak tahsisleri üst yönetim gözetiminde planlanarak yıllık İş Planları aracılığı ile takip edilmektedir.

CEO, Dünyamız, Değer Zinciri, Toplum ve Çalışanlar olmak üzere 4 ana başlıkta toplanmış sürdürülebilirlik stratejisinin ve Dekarbonizasyon Yol Haritası kapsamında şekillendirilen iklim stratejisinin uygulanmasında liderlik yapmakta; sürdürülebilirlik ve iklim odaklı hedef ve performans göstergelerini takip etmekte ve bu alanlardaki gelişmeleri Yönetim Kurulu'na düzenli olarak raporlamaktadır. CEO, Sürdürülebilirlik Komitesi üyesi olarak Komite çalışmalarına doğrudan katkı vermekte, aynı zamanda Sürdürülebilirlik Platformu'na başkanlık ederek Komite kararlarının iş birimleri düzeyinde hayata geçirilmesini sağlamaktadır.

CFO, iklimle ilgili risklerin ve fırsatların finansal etkilerinin değerlendirilmesi, emisyon azaltım projeleri, enerji verimliliği yatırımları, tedarik zinciri dayanıklılığı, sürdürülebilir ambalaj yönetimi ve benzeri konularda sürdürülebilirlik stratejileri ile uyumlu finansal karar alma süreçlerini yönetmektedir. Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi) gibi emisyon azaltım hedeflerine ilişkin yatırım ihtiyaçlarının yıllık planlara entegrasyonuna liderlik ederek, sermaye tahsisinde sürdürülebilirlik ve iklim hedeflerinin gözetilmesini sağlamaktadır.

Üst yönetim seviyesinde bilgilendirme, kapsamlı bir sürdürülebilirlik ve iklim Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) seti ile desteklenmektedir. KPI'lar; Net Sıfır, Sıfır Atık, Ambalaj, Sorumlu Tedarik, Toplumsal Projeler ve Çalışanlar başlıklarında tanımlanmıştır. Her bir KPI için tanımlanan alt göstergeler düzenli olarak raporlanmakta ve üst yönetime sunulan "Skor Kart" mekanizması üzerinden takip edilmektedir. KPI sonuçları, hedeflere göre her çeyrekte analiz edilmekte ve sapma olması halinde düzeltici aksiyon gereklilikleri ilgili yönetim organlarına raporlanmaktadır.

TAKİP EDİLEN GÖSTERGELER

Sera gazı emisyonları (Kapsam 1, Kapsam 2, Kapsam 3)	Ambalaj Geri Dönüştürülebilirlik Oranları ve Plastik/Kağıt Azaltımı
Yenilenebilir Enerji Kullanımı ve Kapasitesi	Sürdürülebilir Kakao ve Bitkisel Yağ Tedarik Oranları, Ormansızlaşma olmadan Tedarik Edilen Bitkisel Yağ/Kakao Oranları
Gıda Kayıpları, Atık Geri Dönüşüm Oranları	Onarıcı Tarım Alanı
Yağ, Şeker, Tuz Azaltım Oranları	Çalışan Çeşitliliği Oranları, İş Sağlığı ve Güvenliği Performansı
Atık Su ve Yağmur Suyu Geri Dönüşümü	Sürdürülebilir ve Onarıcı Tarım kapsamında Ulaşılan Çiftçi Sayıları ve Kadın Çiftçi Oranları

Yönetim yapısının etkinliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen tüm kontrol ve doğrulama faaliyetleri düzenli bir denetim döngüsü ile desteklenmektedir. Fabrikaların ve ilgili birimlerin sürdürülebilirlik ve iklim performansı, merkezi Sürdürülebilirlik Departmanı tarafından gerçekleştirilen incelemeler aracılığıyla takip edilmekte ve elde edilen bulgular üst yönetime sunulmaktadır. Değerlendirmeler yalnızca iç mekanizmalarla sınırlı kalmayıp, Yıldız Holding Denetim Grup Başkanlığı'nın ilgili birimleri ve bağımsız denetim kuruluşlarının gerçekleştirdiği dış denetimler aracılığıyla da güçlendirilmektedir. Denetim sonuçları, Denetim Komitesi tarafından Yönetim Kurulu'na aktarılmakta; gerekli görülen durumlarda ilgili risklerin azaltılması ve süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla yeni aksiyon planları oluşturularak takip faaliyetleri hayata geçirilmektedir.

2.7. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM SORUMLULUKLARININ GÖREV TANIMLARINA VE POLİTİKALARA YANSITILMASI

Şirket'te sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin sorumluluklar, görev tanımı, iç yönergeler ve politika dokümanlarıyla belirlenmekte, kurumsal yapının bir fonksiyonu haline getirilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun ve bağlı komitelerinin görev ve sorumlulukları; komite çalışma esasları, iç düzenlemeler ve ilgili politika setleri aracılığıyla yazılı hale getirilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili gözetim rolü, Yönetim Kurulu iç tüzüğü ile Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK çalışma esaslarında açıkça tanımlanmakta, söz konusu komitelere strateji onayı, risklerin izlenmesi, hedeflerin gözden geçirilmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlama yapılması gibi görevler atfedilmektedir.

Üst yönetim düzeyinde; CEO ve CFO başta olmak üzere ilgili yöneticilerin iş tanımları ve yetki alanları, sürdürülebilirlik ve iklim stratejilerinin uygulanması, kurumsal risk yönetimi ve yatırım planlama süreçlerine entegrasyonu, hedef ve performans göstergelerinin takibi gibi unsurları içerecek şekilde yapılandırılmaktadır. CEO'nun Sürdürülebilirlik Platformu Başkanlığı ve Sürdürülebilirlik Komitesi üyeliği, şirketin sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması ve izlenmesi konusunda üst yönetim düzeyinde doğrudan sorumluluk ve hesap verebilirlik sağlamaktadır.

Görev ve sorumluluk seti, Şirket'in yayımladığı Su Politikası, Enerji Politikası, Çevre Politikası, İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası, Etik Kurallar, İnsan Hakları Politikası, Çeşitlilik Politikası, Global Tedarikçi Etik Politikası ve Bilgi Güvenliği Politikası ile desteklenmektedir. Söz konusu politika dokümanları; çalışanların, yöneticilerin ve tedarikçilerin uyması gereken ilkeleri ve beklentileri tanımlamakta, çevresel ve sosyal etkiler, insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, kaynak ve enerji kullanımı, iklimle bağlantılı çevresel etkiler ve bilgi güvenliği gibi alanlarda sorumlulukları açıkça ortaya koymaktadır. Politikalar, entegre yönetim sistemi kapsamında oluşturulan prosedür ve talimatlarla birlikte, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin sorumlulukların tüm organizasyona yayılmasını ve güncel tutulmasını sağlamaktadır.



2.8. YÖNETİŞİM ORGANLARININ YETKİNLİĞİ

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların gözetiminden sorumlu olan Yönetim Kurulu, RESK ve Sürdürülebilirlik Komitesi organları ile üst yönetim, bu görevlerini yerine getirirken yetkinlik, sürekli öğrenme ve bilgiye dayalı karar alma ilkelerini esas almaktadır. Komite ve Kurul üyelerinin sürdürülebilirlik ve iklim konularına ilişkin bilgi ve becerilerinin güçlendirilmesi amacıyla düzenli eğitimler, çalıştaylar, bilgilendirme oturumları ve yetkinlik değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi, sene başında üst yönetime yönelik bilgilendirme içerikleri ve yıllık kapasite geliştirme planı belirlemekte; ayrıca Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı, Sürdürülebilirlik Komitesi üyelerine ve Yönetim Kurulu'na her çeyrek düzenli bilgilendirme sunumu yapmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK, küresel ve yerel mevzuat değişiklikleri, risk ve fırsatlar, düzenleyici otoritelerin beklentileri, yatırımcı eğilimleri ve iyi uygulama örneklerine ilişkin gelişmeleri izlemekte ve Yönetim Kurulu'nu bu konularda bilgilendirmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ YETKİNLİKLERİ

PINAR ILGAZ • KOMİTE BAŞKANI, YÖNETİM KURULU ÜYESİ (BAĞIMSIZ)

ARGE Danışmanlık'ta yönetici ortak olarak görev yapan Ilgaz, entegre raporlama ve sürdürülebilirlik stratejileri geliştirme konularında danışmanlık ve eğitimler vermektedir. IFRS Entegre Raporlama Lisanslı Eğitimci olup, TSRS raporlaması konusunda da destek sunmaktadır. Aynı zamanda Argüden Yönetişim Akademisi'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Ilgaz, yönetim araştırmaları ve eğitimlerinin kurgulanmasına liderlik etmekte ve UN Global Compact Türkiye'de Akademi'yi temsil etmektedir. Yönetim Kurulu'nda Kadın Derneği'nin Sürdürülebilirlik Komitesi'nde de aktif görev almaktadır.

FÜSUN KURAN • KOMİTE ÜYESİ, YÖNETİM KURULU ÜYESİ (BAĞIMSIZ)

Komite üyelerinden Fusun Kuran'ın iklim konusundaki bilgi düzeyi, kurucusu olduğu İyi Ki Vakfı'nın sürdürülebilirlik odaklı çalışmaları ve Birleşmiş Milletler Global Compact üyelik süreciyle daha da güçlenmiştir. Kuran'ın bu süreçte edindiği deneyim iklim risklerinin yönetimi, çevresel performansın izlenmesi ve sürdürülebilir uygulamaların kurumsallaştırılması gibi konularda kapsamlı bir yetkinlik kazandığını göstermektedir. Ekim 2025 tarihinde Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nda #iklimiçinfilantropi programına, Aralık 2025'te UN Global Compact Türkiye Zirvesi ile İklim ve kalkınma hedeflerine uyum konulu 11. Sürdürülebilirlik Finans Forumu Zirvesi'ne katılım sağlayarak bu alanlardaki bilgi ve deneyimini derinleştirmiştir.

AHMET BAL • KOMİTE ÜYESİ, YÖNETİM KURULU BAŞKANI (BAĞIMSIZ)

Komite üyelerinden Ahmet Bal, sürdürülebilirlik ve iklim riskleri alanında teknik bilgiye ve disiplinler arası bakış açısına sahiptir. Türkiye'nin iklim politikaları ve yasal düzenlemelerini yakından takip etmektedir ve bu kapsamda Ağustos 2025 yılında düzenlenen "İklim Kanunu" webinarına katılarak güncel gelişmelere yönelik bilgisini derinleştirmiştir. Bunun yanı sıra, Kasım 2024 ve Aralık 2025 tarihlerinde gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Akademisi – Sürdürülebilir Gıda Zirvesi etkinliklerine katılım sağlayarak gıda sektöründe sürdürülebilirlik konusundaki bilgi birikimini artırmıştır.

ÖZGÜR KÖLÜKFAKİ • KOMİTE ÜYESİ, CEO, YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Özgür Kölükfakı, sürdürülebilirlik odaklı stratejik yatırımlar ve kurumsal sorumluluk uygulamaları konusunda kapsamlı deneyime sahiptir. Önceki iş deneyimlerinde güneş enerjisi yatırımları ile yenilenebilir enerji dönüşümüne katkı sağlamış; enerji verimliliği ve karbon ayak izinin azaltılması yönünde kararlar almıştır. Yine bu süreçlerde genç ve çocuklara yönelik pazarlama, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri ile şiddet karşıtı iletişim gibi sorumlu reklamcılık ilkelerinin hayata geçirilmesinde aktif rol oynamıştır. "Toprağa Sıfır Atık" yaklaşımını Türkiye ve bölge genelinde başarıyla uygulayarak bu alanda sektörel liderlik üstlenmiştir. Ayrıca, yeşil ofis ve yeşil fabrika uygulamalarıyla çevresel sürdürülebilirlik standartlarının kurumsal düzeyde benimsenmesini sağlamış; toplum yararına yürütülen çok sayıda sosyal sorumluluk projesiyle de sosyal etki yaratmıştır. Bunlara ek olarak, Şirket'in 2050 yılına kadar Net Sıfır Şirket olma hedefini hayata geçirme vizyonunu liderlik ettiği sürdürülebilirlik stratejisiyle desteklemekte; karbon salım artışı olmadan büyüme, su tüketiminde %42,2 azalma ve ambalaj kaynaklı emisyonların düşürülmesi gibi somut kazanımlara öncülük etmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU DEPARTMAN TECRÜBE VE YETKİNLİKLERİ	
İŞ BİRİMİ VE YÖNETİCİSİ	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU TECRÜBE VE YETKİNLİKLERİ
 İnsan Kaynakları	Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı ve motivasyonu, fırsat eşitliği ve çeşitlilik, sürdürülebilir iş kültürü, iş sürekliliği, eğitimler, etik ve uyumluluk, çalışan hakları, veri güvenliği
 Üretim	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, enerji yönetimi, karbon emisyonları ve atık yönetimi, su & atık su yönetimi, iş sürekliliği, yenilikçi iş uygulamaları, kalite yönetim sistemleri, dengeli beslenme, sürdürülebilir ambalaj
 Satın Alma	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, yerel tedarik ve kalkınma, ham madde tedarikinde ormansızlaşma verifikasyonları, yenilikçi iş uygulamaları, hammaddelerin fabrikalara yakın lokasyonlardan temini, dengeli beslenmeye yönelik ürünler için kritik hammadde tedariki, iş sürekliliği, tarımsal hammaddelerde yenilikçi uygulamalar, iklim krizi ve kaynak verimliliği
 Ar-Ge	Sürdürülebilir iş kültürü, yenilikçi iş uygulamaları, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, dengeli beslenme, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, sürdürülebilir ambalaj
 Yatırımcı İlişkileri ve Finans	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, sürdürülebilirlik endeksleri, finansal ve finansal olmayan riskler
 Lojistik	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, yenilikçi iş uygulamaları, rota optimizasyonu ve verimlilik, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, iş sürekliliği
 Pazarlama	Sürdürülebilir iş kültürü, yenilikçi iş uygulamaları, dengeli beslenme, iş birlikleri, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, iş sürekliliği
 Kurumsal İletişim	Kurumsal sosyal sorumluluk ve yerel kalkınma, dengeli beslenme, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, sürdürülebilirlik iletişimleri, sürdürülebilirlik kültürünün kurum içinde ve dışında yaygınlaştırılması
 Kalite	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, dengeli beslenme, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, iş sürekliliği, tarımsal ham maddelerde yenilikçi uygulamalar, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri
 Operasyonel Mükemmellik	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, iş sürekliliği, dijital dönüşüm, enerji yönetimi
 İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) denetimleri, iş kazalarının yönetimi ve azaltılması, İSG kültür çalışmaları, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, iş sürekliliği, kalite yönetim sistemleri, İSG süreçlerinde dijitalleşme, makine risk değerlendirmeleri, acil durum ve kriz yönetimi
 Çevre ve Enerji	Sürdürülebilir iş kültürü, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık yönetimi, enerji yönetimi, emisyonlar, su & atık su yönetimi, finansal olmayan risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve yerel kalkınma, yenilikçi iş uygulamaları, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, iş sürekliliği, tarımsal ham maddelerde yenilikçi uygulamalar, kalite yönetim sistemleri
 Kurumsal Risk Yönetimi	Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risklerin şirket genelinde sistematik şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, finansal olmayan risklerin izlenmesi, ÇSY risklerinin kurumsal risk envanterine dahil edilmesi ve bu risklerin yönetim kurulu düzeyinde raporlanması

2.9. RİSK VE FIRSATLARIN STRATEJİK KARARLARA ENTEGRASYONU

Şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımı, uzun yıllardır benimsediği “İsrafsız Şirket” kültürü ile şekillenmekte; bu yaklaşım 2030 ara hedefleri ve 2050 Net Sıfır taahhüdü doğrultusunda güncellenen stratejik çerçevenin temelini oluşturmaktadır. Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum başlıkları altında yapılandırılan sürdürülebilirlik stratejisi, yönetim organlarının karar alma süreçlerinde esas alınmakta; şirketin iş modeli ve uzun vadeli büyüme planları bu çerçeveye uyumlu şekilde yönetilmektedir.

2025 yılı için belirlenen beş stratejik amaç, iklim riskleri, döngüsel ekonomi gereklilikleri, tedarik zinciri güvenliği, toplumsal beklentiler ve şeffaf raporlama ihtiyaçları dikkate alınarak şekillendirilmiştir. Enerji verimliliği, atık yönetimi, su geri kazanımı, tedarikçi sürdürülebilirliği, toplumsal programlar ve raporlama uygulamaları gibi başlıklardaki yıllık hedefler, yönetim organlarının gözetimi altında belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Hedef belirleme sürecine ilişkin sorumluluk ve onay adımları komite çalışma esasları ve performans yönetimi prosedürlerinde tanımlanmış olup süreç, net bir yönetim çerçevesi altında yürütülmektedir.

SBTi onaylı 2030 ve 2050 hedefleri kapsamında, 2023 baz yılına göre 2030 yılında Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %42 azaltım taahhüt edilmektedir. Taahhüt doğrultusunda oluşturulan politika ve uygulamalar, özellikle iklimle ilgili fiziksel ve geçiş risklerinin yönetimi açısından finansal planlama, yatırım önceliklendirmesi ve kurumsal risk yönetimi süreçlerine dahil edilmektedir. Yatırım kararlarında enerji verimliliği ve emisyon azaltımına yönelik projeler yıllık bütçelerde öncelikli alanlar arasında yer almakta; böylece SBTi uyumlu hedeflere ilerleme, şirketin stratejik yönlendirme sürecinde dikkate alınmaktadır.

Yıllık iş planları; enerji tüketimini etkileyen soğutma sistemleri, pompa ve fırın dönüşümlerini içeren enerji verimliliği yatırımları, ambalaj Ar-Ge çalışmaları, şirketin ana ham maddelerini oluşturan fındık, kakao ve buğday üretimini destekleyen sürdürülebilir tarım projeleri ve tedarikçi yönetimi gibi başlıklarda sürdürülebilirlik gerekliliklerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır. Tüm bu alanlara yönelik bütçe ve kaynak tahsisleri üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.



Stratejik karar alma sürecinde dış paydaş geri bildirimleri de dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilirlik bağlantılı finansman süreçleri kapsamında yürütülen görüşmeler; Net Sıfır yol haritası, sürdürülebilirlik yaklaşımının ana unsurları, belirlenen hedeflerin mevcut regülasyonların ötesine geçip geçmediği, hedeflerin maliyet ve uygulanabilirliği, çevresel risk yönetimi, mevzuat uyumu, değer zinciri uygulamaları ve performans hedeflerinin belirlenme yöntemi gibi konulara odaklanmaktadır.

Dış paydaş geri bildirimleri, sürdürülebilirlik yönetim organlarının risk ve fırsat değerlendirmelerine doğrudan girdi sağlamakta; özellikle stratejik hedeflerin güncellenmesi, yatırım önceliklerinin belirlenmesi ve finansmana erişim koşullarının değerlendirilmesi süreçlerinde kullanılmaktadır. Bahse konu geri bildirimlerin karar alma süreçlerine entegre edilmesi, şirket stratejisinin dış paydaş beklentileriyle uyumunu güçlendirirken yönetim organlarının gözetim fonksiyonunu da desteklemektedir.

2.10. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİNİN ÜCRETLENDİRME İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili hedeflerin belirlenmesi, izlenmesi ve performans sonuçlarının ücretlendirme politikalarına yansıtılması, Yönetim Kurulu gözetiminde ve ilgili komitelerin yönlendirmesiyle yürütülmektedir. Ücret ve primlendirme mekanizmaları, sürdürülebilirlik ve iklim gündeminin performans yönetimi ve ödüllendirme sistemine entegre edilmesini sağlamaktadır.

Şirket'in Yönetim Kurulu onaylı Ücretlendirme Politikası ile performans yönetimi sistemi, sürdürülebilirlik ve iklim hedefleriyle doğrudan bağlantılı olacak şekilde kurgulanmaktadır. Ücretlendirme uygulamaları çerçevesinde:

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili KPI'lar 2018 yılından bu yana yöneticilerin ve çalışanların hedef kartlarına entegre edilmektedir.

Sürdürülebilirlik Platformu aracılığıyla belirlenen KPI'lar, bireysel ve ekip bazlı performans hedeflerinin bir parçası haline getirilmekte ve yıllık performans değerlendirme sürecinde dikkate alınmaktadır.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nde görev alan icracı üyelerin ücretlendirme politikalarına, sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı metrik ve hedefler ayrıca entegre edilmektedir.

Özellikle üst düzey yöneticiler için sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili hedefler, değişken ücret bileşeninde zorunlu bir kriter olarak yer almakta; bu hedeflerin gerçekleşme düzeyi, prim ödeme oranlarını doğrudan etkilemektedir.

Üst yönetim için belirlenen hedefler, CEO'nun hedefleriyle uyumlu şekilde yapılandırılmakta; yıl sonu gerçekleştirmeleri değerlendirildikten sonra bu sonuçlar İnsan Kaynakları tarafından primlendirme süreçlerinde esas alınmaktadır.



CEO'nun değişken ücret yapısı, sera gazı emisyonlarının azaltımı, SBTi ile uyumlu ilerleme, yenilenebilir enerji, su yönetimi, tedarik zincirinde sürdürülebilir uygulamaların geliştirilmesi ile çeşitlilik ve kapsayıcılık alanlarındaki performansa bağlı olarak şekillenmektedir. Enerji tüketimi, karbon salımı, sürdürülebilir hammadde tedariki ve yetenek yönetimi ve kapsayıcılık gibi göstergeler, üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmektedir.

CEO'ya doğrudan bağlı liderler için, her yıl en az bir sürdürülebilirlik odaklı hedef tanımlanmaktadır. Hedefler; SBTi uyumu, enerji verimliliği, döngüsel ekonomi uygulamaları, sosyal program tanımlama ve dengeli temsil gibi başlıklardan oluşmakta olup toplam bireysel hedef kartlarının yaklaşık %15-20'sini oluşturmaktadır.

Liderlik seviyesinde takip edilen hedefler arasında; SBTi ve AB Ormansızlaşma Yönetmeliği (EUDR) hedeflerine yönelik uyum planlarının tamamlanması, en az bir enerji tasarrufu projesinin hayata geçirilmesi, teknik alanda dış eğitimlerin %30 oranında artırılması, kadın-erkek dengeli işe alım uygulamalarının geliştirilmesi, önemli ürünlerde karlılık ve fiyatlandırma kararlarının zamanında alınması ve iş gücü devir oranının %14,5'in altında tutulması yer almaktadır.

Yöneticiler ile diğer çalışanlar için ayrı tasarlanmış yıl sonu performans değerlendirme formları kullanılmaktadır. Yöneticiler için; sürdürülebilirlik ve iklim alanlarında hedefler tanımlanmakta, çalışanlar için ise birimlerine özgü sürdürülebilirlik performans kriterleri değerlendirmeye dahil edilmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirmeye ek olarak gelişim planları, eğitim programları ve kariyer yönetimi süreçlerine de girdi oluşturmaktadır. Böylelikle, sürdürülebilirlik ve iklim gündemi hem ödüllendirme hem de yetkinlik gelişimi ekseninde kurumsal kültüre entegre edilmektedir.

2025 TSRS Raporu

STRATEJİ



3. STRATEJİ

Şirket'in sürdürülebilirlik ve iklim stratejisi, iş modeli ve uzun vadeli kurumsal hedefleriyle entegre bir yapıda kurgulanmıştır.

Temel Şirket stratejisi; **Verimlilik, Marka Yatırımları ve Büyüme** olmak üzere üç ana odak üzerine inşa edilmiştir. (Bkz. [Ülker Bisküvi 2025 Yılı Faaliyet Raporu](#), s. 32 "Stratejilerimiz").

Şirket'in büyüme stratejilerinin merkezinde yer alan "İsrafsız Şirket" kültürü; Değer Zinciri, Çalışanlar, Toplum ve Dünyamız başlıkları altında uzun vadeli hedeflerle yürütülen sürdürülebilirlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. İklitle ilgili risk ve fırsatların yönetimi ise, özellikle sektörde verimlilik uygulamalarıyla öne çıkan şirket olmayı ve operasyonel maliyetleri düşürmeyi amaçlayan **Verimlilik** stratejisinin doğrudan bir uzantısıdır.

Şirket'in iklim stratejisi aşağıdaki temel odak alanları kapsamında ele alınmaktadır:

Karbonsuzlaşma ve Enerji Verimliliği

Üretim ve lojistik süreçlerinde enerji kullanımının optimize edilmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş yoluyla hem karbon ayak izinin düşürülmesi hem de operasyonel maliyet avantajı sağlanması.

Sürdürülebilir ve Onarıcı Tarım

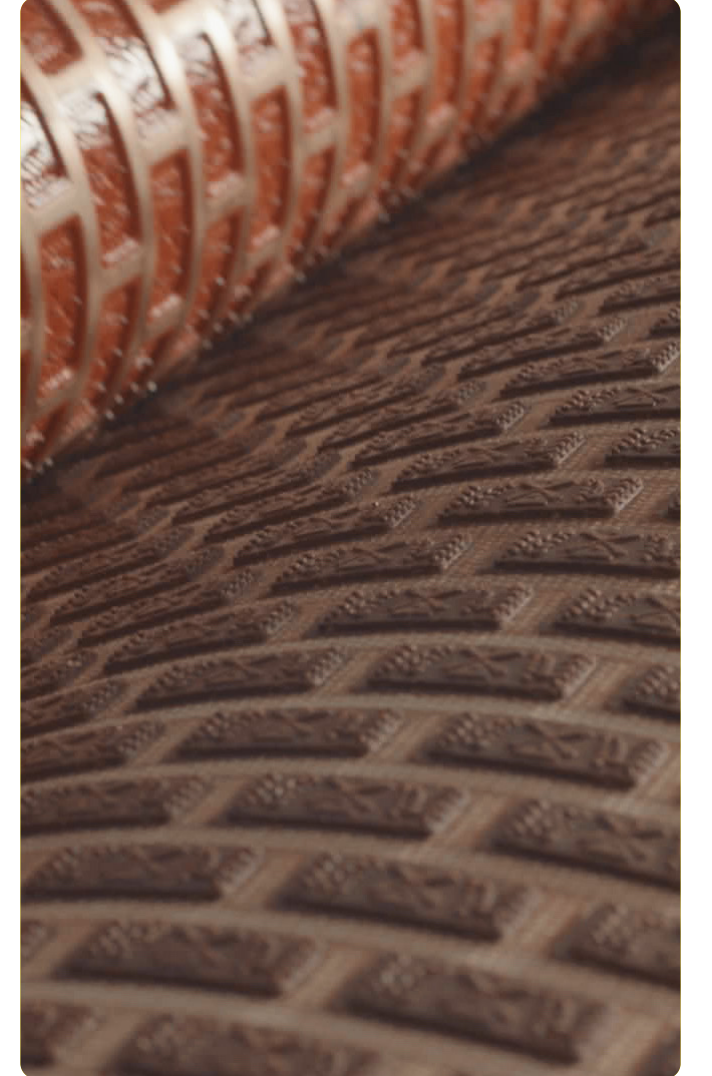
İklim değişikliğinin hammadde arzı üzerindeki fiziksel etkilerini yönetmek amacıyla; tedarik zinciri direncini güvence altına alan onarıcı tarım uygulamalarının desteklenmesi.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi

"İsrafsız Şirket" prensibi doğrultusunda malzeme kayıplarının ve gıda israfının kaynağında önlenmesi, atıkların döngüsel ekonomiye kazandırılması ve sürdürülebilir ambalaj çözümleriyle çevresel etkinin minimize edilmesi.

Su Verimliliği

Üretim döngüsü boyunca doğal kaynakların korunması ilkesiyle, su tüketiminin proses bazında optimize edilmesi ve birim üretim başına düşen su yoğunluğunun azaltılması.



DEĞER ZİNCİRİ VE İŞ MODELİ ÜZERİNDEKİ ETKİLER

Şirket, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsat değerlendirmelerini yalnızca kendi operasyonlarıyla sınırlı tutmamakta; yukarı ve aşağı yönlü değer zincirinin tüm aşamalarını kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu değerlendirmeler, kısa, orta ve uzun vadeli zaman perspektifleri dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir ve söz konusu zaman dilimleri Şirket'in stratejik planlama dönemleriyle uyum göstermektedir.

Yukarı Yönlü Değer Zinciri

Tarımsal ham maddeler, ambalaj, enerji, su ile makine ve ekipman gibi üretim girdilerinin temin edildiği aşamadır. Şirketin değer zincirinde, iklim değişikliğine bağlı su stresi gibi fiziksel risklerin yoğun hissedildiği ve tedarik güvenliği risklerine en açık olduğu aşamadır.

Doğrudan Operasyonlar

Tedarik edilen ham maddelerin üretim tesislerinde işlenerek nihai ürüne dönüştürüldüğü; üretim, kalite kontrol, tesis yönetimi ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütüldüğü temel operasyon evresidir. Bu aşamada, ağırlıklı olarak mevzuat yükümlülükleri ile bağlantılı geçiş riskleri ile enerji/su ve atık yönetimi kaynaklı fiziksel riskler öne çıkmaktadır.

Aşağı Yönlü Değer Zinciri

Ürünlerin depolanması, lojistik ağlarıyla dağıtılması ve son tüketiciye ulaştırılmasını kapsayan süreçtir. Bu aşamada etkiler, lojistik faaliyetlerden kaynaklanan emisyonların yönetimi ile düşük karbonlu ürünlere yönelik değişen tüketici tercihleri çerçevesinde şekillenen geçiş riskleri üzerinden ortaya çıkmaktadır.

Şirket'in iş modeli, temel faaliyet alanları ve değer zincirine ilişkin yapısal detaylar, raporun ["1.7. İş Modeli ve Değer Zinciri"](#) başlığında kapsamlı bir şekilde sunulmaktadır.

Risk ve fırsatlar tanımlanırken kullanılan uluslararası standartlar, çerçeveler (TCFD, SASB vb.), IPCC Raporları, iklim senaryoları ve risk değerlendirme araçlarına ilişkin tüm detaylı metodolojik açıklamalar, raporun ["4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi"](#) başlığında yer almaktadır.



RİSK VE FIRSATLARIN VADE, OLASILIK VE ETKİ DEĞERLENDİRMELERİ

VADE YAKLAŞIMI		
Kısa Vade 0-5 Yıl		Şirket'in mevcut stratejik iş ve bütçe planlama döngüsüne giren, operasyonel uyumun ve sürdürülebilirlik bağlantılı finansman süreçleri ile bağlantılı performans kriterlerinin yakından izlendiği dönemdir. Kısa vadede temel odak; ulusal ve uluslararası regülasyonlara uyum sağlamak ve Şirket'in 2030 vizyonu kapsamındaki sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmektir.
Orta Vade 5-10 Yıl		İklim değişikliğinin tarımsal hammadde (buğday, kakao, fındık vb.) ekosistemi üzerinde yarattığı baskıları yönetmek amacıyla hayata geçirilen sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının operasyonel ve finansal etkilerinin belirgin bir şekilde görülebileceği dönemdir. Bu süreçte; tedarik zincirinin her aşamasında çevresel sürdürülebilirliğin artırılmasının, döngüsel ambalaj yönetimi uygulamalarının ve değer zincirindeki iklim adaptasyon projelerinin Şirket'in faaliyet performansını ve pazar rekabetçiliğini doğrudan şekillendirmesi beklenmektedir.
Uzun Vade 10+ Yıl		İklim değişikliğine bağlı kronik fiziksel risklerin küresel gıda tedarik zinciri üzerinde yapısal etkiler yaratabileceği dönemdir. 2050 Net Sıfır taahhüdünün gerçekleştirilmesi yolunda; büyük ölçekli yeşil enerji yatırımlarının ve yenilikçi sermaye tahsislerinin devreye alınarak, iş modelinin düşük karbonlu ekonomiye entegre olacağı stratejik vadeyi temsil etmektedir.

Şirket'in tüm değer zinciri boyunca ve farklı vade perspektiflerinde uyguladığı aksiyonlar ile emisyon azaltım hedeflerine ilişkin detaylı bilgiler, raporun "[5.3. İklim ve Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Performans Analizi](#)" başlığında sunulmaktadır.

RİSK/FIRSATIN OLASILIĞI	
OLASILIK SEVİYESİ	SÜRE (YIL)
Olası	0-2
Mümkün	2-5
Muhtemel	5-8
Nadir	8-10
Uzak İhtimal	10+

RİSK VE FIRSATLARIN FİNANSAL ÖNEMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların Şirket'in kısa, orta ve uzun vadede finansal durumu üzerindeki mevcut ve öngörülen etkileri finansal önemlilik perspektifiyle değerlendirilmektedir. Finansal etkilerin büyüklüğünü şeffaf, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir şekilde sınıflandırmak amacıyla Şirket'in yıllık FAVÖK performansı referans alınarak yüzdesel önemlilik eşikleri belirlenmiştir. Finansal önemlilik analizlerinde kullanılan eşik değer, nakit akışı etkisi, yatırım kapasitesi üzerindeki potansiyel sonuçlar ve sektör bazlı risk değerlendirme pratikleri doğrultusunda tanımlanmıştır. Bu kapsamda FAVÖK'ün %3'ü üzerindeki etkiler önemli finansal etki seviyesi olarak sınıflandırılmıştır.

RİSK/FIRSATIN ETKİSİ		
FİNANSAL ETKİ DERECE	FAVÖK YÜZDESİ (%)	FAVÖK ETKİ TUTARI (MİLYON TL)
Çok Düşük	≤1	<185
Düşük	1,01 - 3	185 - 549
Orta	3,01 - 5	550 - 899
Yüksek	5,01 - 10	900 - 1.799
Çok Yüksek	>10	>1.800

3.1. RİSK VE FIRSATLARA GENEL BAKIŞ

Raporlama dönemi kapsamında değer zinciri genelinde yürütülen analizler sonucunda; geçiş riskleri kapsamında politika ve mevzuat, pazar ve teknoloji; fiziksel riskler kapsamında ise akut ve kronik risk kategorileri altında Şirket faaliyetlerini etkileyebilecek toplam 8 risk belirlenmiştir. Buna karşılık, Şirket'in uzun vadeli değer yaratma kapasitesini destekleyen stratejik alanlardan pazar, kaynak verimliliği ve dirençlilik başlıkları altında toplam 3 fırsat tanımlanmıştır.

Şirket'in finansal önemlilik eşiği dikkate alındığında, Şirket finansalları üzerinde etkili olabilecek risklerin ağırlıklı olarak politika ve mevzuat kaynaklı geçiş risklerinden oluştuğu değerlendirilmiştir. Geçiş riskleri kapsamında öne çıkan başlıklar; TSRS Sektörel Uygulama Rehberi Cilt 25 kapsamında değerlendirilen öncelikli gıda bileşenlerine ilişkin çevresel ve sosyal riskler ile sürdürülebilir ambalaj ve ambalaj atıkları mevzuatına uyum riskleri olmuştur. Bununla birlikte, söz konusu risklerin finansal etki düzeyi Şirket'in finansal etki dereceleri içinde "Düşük" olarak sınıflandırılmış; diğer geçiş risklerinin ise "Çok Düşük" finansal etki seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fiziksel riskler açısından raporlama döneminde Şirket operasyonlarını finansal olarak etkileyen önemli bir risk tespit edilmemiş; tüm fiziksel risklerin finansal etki düzeyi "Çok Düşük" olarak değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili fırsatlar incelendiğinde, değişen tüketici tercihleri ve düşük karbonlu ekonomiye uyum vizyonu doğrultusunda geliştirilen "sürdürülebilir ürün portföyü", gelir yaratma ve pazar payını artırma potansiyeli açısından "Düşük" finansal etki düzeyiyle öne çıkan en güçlü stratejik fırsat alanı olmuştur.



3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: AŞIRI HAVA OLAYLARI KAYNAKLI RİSKLER

RİSK KATEGORİSİ: FİZİKSEL RİSK - AKUT

Sel, şiddetli fırtına, sıcak hava dalgaları veya yangınlar gibi aşırı hava olaylarının, üretim tesislerine doğrudan fiziksel hasar vermesi (altyapı onarımı maliyeti artışı) veya tedarik zincirinde/hammadde arzında aksamalara yol açarak üretim sürekliliğini tehlikeye atması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız, Değer Zinciri	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı, Nakit Akış	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı, Nakit Akış	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	↑
Doğrudan Operasyonlar	==
Aşağı Yönlü Değer Zinciri	↓
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Muhtemel
Vade	Orta

Riske Yanıt Maliyeti	150.000.000 TL – 155.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	Operasyonel sürekliliği sağlamak ve fiziksel varlıkların dayanıklılığını artırmak amacıyla gerçekleştirilen acil durum hazırlık giderleri, altyapı ve organizasyonel iyileştirme yatırımları dikkate alınmıştır. Yangın ve güvenlik sistemleri, kimyasal sızıntı önleyici uygulamalar ve tesis altyapı güçlendirmelerine yönelik teknolojik koruma yatırımları değerlendirmeye dahil edilmiştir. Tedarik zinciri sürekliliğini sağlamak amacıyla lojistik optimizasyon çözümleri, alternatif tedarik ve güzergâh planlamaları ile stratejik stok yönetimi uygulamaları kapsamındaki maliyetler dikkate alınmıştır. Söz konusu yatırımlar Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Riskin Finansal Etkisi	Çok Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Riskin finansal etkisi değerlendirilirken aşırı hava olaylarının değer zinciri boyunca yaratabileceği operasyonel ve finansal etkiler dikkate alınmıştır. Yukarı ve aşağı yönlü değer zincirinde hammadde arz kesintileri ile lojistik aksamaları; doğrudan operasyonlarda ise üretim duruşlarına bağlı kar kaybı, zarar gören ekipmanların yenilenmesi, bina altyapı hasarları, sigorta prim artışları ve enerji maliyetlerindeki yükseliş analiz edilmiştir.
	Finansallaştırma çalışmasında üretim hatları bazında kapasite, olası duruş süreleri ve ekipman hasar senaryoları dikkate alınarak yedek parça ve altyapı hasar maliyetleri hesaplanmış; sıcaklık değişimlerine bağlı enerji tüketimi artışları da değerlendirmeye dahil edilmiştir.
	Raporlama döneminde aşırı hava olaylarına bağlı herhangi bir operasyonel kayıp yaşanmamıştır. Kısa, orta ve uzun vadede aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetindeki artışa bağlı olarak kar kaybı ve sigorta primlerindeki artışın FAVÖK üzerinde sınırlı düzeyde etkili olması, ekipman yenileme ve altyapı onarım maliyetlerinin ise nakit akışı ve yatırım harcamaları üzerinden yansımaları beklenmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri
Üretim Tesisleri ve Doğrudan Operasyonların Korunması Şirket, tesislerindeki fiziksel hasar ve altyapı maliyet artışlarını yönetmek için hazırlık ve finansal aktarım yöntemlerini kullanmaktadır: - Tüm üretim tesislerinde, fiziksel risklerden zarar görmeyi önlemek amacıyla kapsamlı Acil Durum Planları uygulanmakta ve düzenli risk analizi çalışmalarıyla yönetim bilgilendirilmektedir. - Olası aşırı hava olayları sonucu oluşabilecek maddi hasarlar ve üretim kesintisine bağlı kar kayıpları sigorta teminatları ile güvence altına alınmıştır. - Ana üretim tesislerinin genellikle ilgili mevzuata uygun olarak kentsel alan veya organize sanayi bölgelerinde yer alması, özellikle yangın gibi afetlere karşı altyapı güvenliği ve müdahale kapasitesi açısından bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. - Tesislerde yangın sensörleri, pano içi ve hacim söndürme sistemleri gibi teknolojik korunum yatırımları yapılmakta; tehlikeli kimyasal depolarında sızıntı riskine karşı taşma havuzları ve emici malzemeler hazır bulundurulmaktadır. - Kişisel koruyucu ekipmanların temini, acil durumlara hazırlık, sağlık gözetimi, ilgili yasal düzenlemelerin izlenmesi ile yüklenici ve ziyaretçilerin iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin yönetimi yürütülmektedir. Şirket, İSG mevzuatına tam uyumu esas alarak, çalışanların sağlık ve güvenliğini korumaya ve iyileştirmeye yönelik uygulamalarını sürekli olarak geliştirmektedir. Tedarik Zinciri Güvenliği Hammadde arzında yaşanabilecek aksamaları minimize etmek için lojistik ve stok yönetimi odaklı stratejiler izlenmektedir. - Kritik hammaddeler için belirlenen ortalama stok gün seviyelerinin yeterli düzeyde tutularak, kısa süreli tedarik ve lojistik kesintilerine karşı finansal ve operasyonel dayanıklılık sağlamaktadır. - Tedarik zincirindeki kırılma noktaları azaltmak amacıyla, 2030 yılına kadar yerli tarımsal hammadde kullanım oranının (kakao ve bitkisel yağ hariç) %90'ın üzerine çıkarılması hedeflenmektedir. - Lojistik kesintilerine karşı alternatif güzergah ve maliyet analizleri yapılmakta; yapay zeka destekli rota optimizasyonu ile sevkiyat süreçleri daha dirençli hale getirilmektedir. Tarımsal Üretimde Teknoloji ve Saha Destekleri Tedarik zincirinin en başındaki çiftçileri aşırı hava olaylarına karşı korumak için dijital çözümler devreye alınmıştır. "Onarıcı Tarım" projeleri kapsamında tarlalar uydu sistemleri ile izlenmekte, agronomistler don veya aşırı sıcaklık gibi durumlarda çiftçileri zamanında bilgilendirmektedir. - Tarlalara yerleştirilen sıcaklık ve nem sensörleri ile çevresel koşullar anlık takip edilerek, çiftçilere veri temelli sulama ve müdahale yönlendirmeleri sağlanmaktadır.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: SU YÖNETİM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: FİZİKSEL RİSK - KRONİK

Yüksek veya aşırı yüksek su stresi olan bölgelerdeki operasyonlarda (tesisler ve tarımsal tedarik zinciri) su mevcudiyeti ve kalitesinin azalması nedeniyle operasyonel maliyetlerin artması ve hammadde veriminde düşüş yaşanması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız, Değer Zinciri	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	
Doğrudan Operasyonlar	
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Muhtemel
Vade	Orta
Riske Yanıt Maliyeti	5.000.000 TL – 10.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	Su kaynaklarının etkin yönetimi ve operasyonel sürekliliğin sağlanmasına yönelik dijital su izleme ve otomasyon sistemleri, su geri kazanım ve yağmur suyu hasadı altyapıları ile su sistemi iyileştirme ve arıtma yatırımları dikkate alınmıştır. Söz konusu uyum yatırımları Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Riskin Finansal Etkisi	Çok Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Riskin finansal etkisi değerlendirilirken su teminine yönelik operasyonel maliyetler, olası su depolama ve altyapı yatırımları ile üretim kesintilerinin potansiyel etkileri dikkate alınmıştır. Üretim tesislerinde suya erişimde kesinti yaşanması ve taşıma su ihtiyacının ortaya çıkması durumunda oluşabilecek finansal etkiler analiz edilmiş; değerlendirmeler minimum ve maksimum senaryolar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Raporlama döneminde su stresine bağlı üretim kesintisi yaşanmamıştır. Kısa, orta ve uzun vadede üretim kesintisi öngörülmemekte olup finansal etkinin ağırlıklı olarak su güvenliğini artırmaya yönelik depolama ve altyapı yatırımları üzerinden nakit akışı, yatırım harcamaları ve faaliyet karı üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri

Şirket, su mevcudiyeti ve maliyet risklerini dijital izleme, su verimliliği uygulamaları ve geri kazanım yatırımları ile bütüncül şekilde yönetmektedir.

Operasyonel İyileştirmeler

- Raporlama döneminde su verimliliğini ve kaynak güvenliğini artırmaya yönelik yatırımlar hızlandırılmış; yağmur suyu toplama sistemlerinin ilk fazı tamamlanmış, dijital su izleme altyapısı genişletilmiş ve proses bazlı su tüketiminin daha etkin yönetilmesi sağlanmıştır.
- Buhar-kondens geri kazanım sistemlerinde yapılan iyileştirmeler ve tesis genelinde yürütülen kayıp-kaçak onarım çalışmaları ile su kullanım verimliliği artırılmıştır.
- Atık su geri kazanım sistemlerinin kurulmasıyla birlikte alternatif su kaynaklarının kullanımı güçlendirilmiş ve su teminine yönelik dış bağımlılığın azaltılmasına katkı sağlanmıştır.

İzleme ve Ölçme

- Su tüketimi tüm tesislerde aylık skor kartlarla izlenmekte; Ankara, Gebze ve Topkapı fabrikalarında devreye alınan dijital sistemler sayesinde proses bazlı tüketimler anlık takip edilerek beklenmeyen tüketim artışlarına hızlı müdahale edilmektedir.
- Su verimliliğini artırmak amacıyla yağmur suyu hasadı, atık suyun ileri arıtma teknolojileri ile geri kazanımı ve üretim süreçlerinde kuru temizlik uygulamaları devreye alınmaktadır.
- 2014 baz yılına kıyasla birim su tüketiminde %37 azaltım sağlanmış; 2030 yılına kadar birim su tüketiminde %45 azaltım gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Şirket ayrıca 2030 yılına kadar toplam 50.000 m³ su ve atık su geri kazanımı hedefi doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

Su Riski Analizi ve Yönetimi

- Tesis bazlı su riskleri, WRI Aqueduct Su Riski Atlası ve WWF Risk Filter gibi uluslararası ölçekte kabul gören araçlar kullanılarak her yıl düzenli olarak analiz edilmektedir. Su stresi analizleri, yüksek ve aşırı yüksek su stresi altındaki operasyonların belirlenmesini ve yatırım önceliklerinin buna göre şekillendirilmesini desteklemektedir.
- Su stresi yüksek bölgelerde suyun gerçek maliyetini görünür kılmak ve yatırım kararlarını desteklemek amacıyla iç su fiyatlandırması çalışmaları yürütülmektedir.
- Şirket, gelecekte su güvenliğine ilişkin oluşabilecek baskıları dikkate alarak su depolama, geri kazanım ve alternatif kaynak yatırımlarını uzun vadeli risk yönetimi yaklaşımıyla planlamaktadır.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: AB ORMANSIZLAŞMAYI ÖNLEME YÖNETMELİĞİ'NE (EUDR) UYUM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – POLİTİKA

Değer zincirinde yer alan belirli ürünlerin (kakao, bitkisel yağ vb.) üretim süreçlerinin ormansızlaşmaya yol açtığına tespit edilmesi durumunda, AB pazarına erişimin sınırlandırılması/engellenmesi; idari para cezaları ve yaptırımlar sonucu itibar kaybı yaşanması



İlgili Strateji Alanı Dünyamız, Değer Zinciri	Riske Yanıt Maliyeti 15.000.000 TL - 20.000.000 TL	Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması Kakao ve bitkisel yağ gibi kritik hammaddelerin üretim alanlarının ormansızlaşma ile ilişkilendirilmesini önlemek amacıyla yürütülen dijital izlenebilirlik ve tedarik zinciri doğrulama çalışmaları dikkate alınmıştır. Tarladan fabrikaya izlenebilirlik sağlamak amacıyla kullanılan uydu izleme, GPS haritalama ve veri yönetim sistemleri ile ormansızlaşma riskinin doğrulanmasına yönelik uluslararası kuruluşlarla yürütülen iş birlikleri ve hizmet alımları değerlendirmeye dahil edilmiştir. Buna ek olarak, tedarik zincirinin EUDR gerekliliklerine uyumunu güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız sosyal uygunluk denetimleri, tedarikçi ÇSY eğitimleri ve kapasite geliştirme programlarına ilişkin operasyonel giderler de hesaplamada dikkate alınmıştır. Söz konusu uyum maliyetleri Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem Faaliyet Karı	Riskin Finansal Etkisi Düşük	Risk Azaltım Stratejileri Şirket, EUDR uyumunu ve sorumlu tedarik zinciri yönetimini kısa vadeli operasyonel süreklilik ile uzun vadeli stratejik dayanıklılık arasında denge gözeterek yönetmektedir. Sertifikalı hammadde kullanımı ve tedarikçi dönüşümüne bağlı maliyetler; pazar erişiminin korunması, yasal risklerin azaltılması ve Kapsam 3 emisyon hedeflerine katkı sağlanması ile optimize edilmektedir.
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem Faaliyet Karı	Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması Riskin finansal etkisi değerlendirilirken EUDR kapsamındaki ürünlerin Avrupa pazarına yönelik satış büyüklüğü, sertifikalı ve izlenebilir hammadde kullanımına bağlı maliyet artışları ile uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü analizinde EUDR kapsamındaki ürünlere ait Avrupa satışları finansal etki değerlendirmesine dahil edilmiştir. Kısa ve orta vadede, Şirket'in ana hammaddelerde sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik yüksek uyum seviyesi ve mevcut izlenebilirlik uygulamaları sayesinde finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Özellikle kakao tedarikinde sürdürülebilir kaynak oranının artırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesine bağlı olarak maliyet yapısı üzerinde sınırlı etkiler oluşabileceği değerlendirilmektedir. Uzun vadede ise 2030 yılına kadar ana hammaddelerin %100'ünün sürdürülebilir kaynaklardan sağlanması hedefi doğrultusunda tedarik zinciri uyumunun tamamlanmasıyla pazar erişim riskinin minimize edilmesi ve maliyet yapısının daha öngörülebilir hale gelmesi beklenmektedir.	İzlenebilirlik ve Doğrulama Mekanizmaları Earthworm Vakfı iş birliğiyle 2016 yılından bu yana yürütülen çalışmalar kapsamında, kakao tedarik zincirinde Starling Uydu İzleme Sistemi ve saha denetimleri ile ormansızlaşma içermeyen kaynaklardan tedarik sağlanmaktadır. 2025 yılı itibarıyla doğrudan alım yapılan kakao kooperatiflerinde %100 oranında ormansızlaşma olmayan alanlardan (NDV ²) tedarik sağlanmıştır.
Riskin Değer Zincirindeki Konumu Doğrudan Operasyonlar Aşağı Yönlü Değer Zinciri	Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması Riskin finansal etkisi değerlendirilirken EUDR kapsamındaki ürünlerin Avrupa pazarına yönelik satış büyüklüğü, sertifikalı ve izlenebilir hammadde kullanımına bağlı maliyet artışları ile uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü analizinde EUDR kapsamındaki ürünlere ait Avrupa satışları finansal etki değerlendirmesine dahil edilmiştir. Kısa ve orta vadede, Şirket'in ana hammaddelerde sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik yüksek uyum seviyesi ve mevcut izlenebilirlik uygulamaları sayesinde finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Özellikle kakao tedarikinde sürdürülebilir kaynak oranının artırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesine bağlı olarak maliyet yapısı üzerinde sınırlı etkiler oluşabileceği değerlendirilmektedir. Uzun vadede ise 2030 yılına kadar ana hammaddelerin %100'ünün sürdürülebilir kaynaklardan sağlanması hedefi doğrultusunda tedarik zinciri uyumunun tamamlanmasıyla pazar erişim riskinin minimize edilmesi ve maliyet yapısının daha öngörülebilir hale gelmesi beklenmektedir.	Sürdürülebilir Tedarik Performansı Şirket, 2030 yılına kadar kakao ve bitkisel yağ başta olmak üzere ana hammaddelerin %100'ünü sürdürülebilir ve ormansızlaşma olmayan kaynaklardan temin etmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda bitkisel yağ tedarikinde %40, kakao tedarikinde totalde %15 DCF ³ seviyesinde gerçekleşmiştir.
Etki Türü Beklenen	Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması Riskin finansal etkisi değerlendirilirken EUDR kapsamındaki ürünlerin Avrupa pazarına yönelik satış büyüklüğü, sertifikalı ve izlenebilir hammadde kullanımına bağlı maliyet artışları ile uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü analizinde EUDR kapsamındaki ürünlere ait Avrupa satışları finansal etki değerlendirmesine dahil edilmiştir. Kısa ve orta vadede, Şirket'in ana hammaddelerde sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik yüksek uyum seviyesi ve mevcut izlenebilirlik uygulamaları sayesinde finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Özellikle kakao tedarikinde sürdürülebilir kaynak oranının artırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesine bağlı olarak maliyet yapısı üzerinde sınırlı etkiler oluşabileceği değerlendirilmektedir. Uzun vadede ise 2030 yılına kadar ana hammaddelerin %100'ünün sürdürülebilir kaynaklardan sağlanması hedefi doğrultusunda tedarik zinciri uyumunun tamamlanmasıyla pazar erişim riskinin minimize edilmesi ve maliyet yapısının daha öngörülebilir hale gelmesi beklenmektedir.	Tedarikçi Yönetimi ve Standartlar Tedarik süreçlerinde Sürdürülebilir Palm Yağı Yuvarlak Masası (Roundtable on Sustainable Palm Oil – RSPO), Rainforest Alliance ve Fair Trade (Adil Ticaret) gibi uluslararası sertifikalı kaynaklara öncelik verilmekte, Ormansızlaşma, Turbalık Alan Gelişimi ve Etik Dışı Çalışma Koşulları Politikası (No Deforestation, Peatland Development and Exploitation – NDPE Policy) karıştı uygulamalara sıfır tolerans yaklaşımı uygulanmaktadır. Uyumsuz tedarikçilerle iş ilişkilerinin askıya alınması veya sonlandırılması aktif olarak yönetilmektedir.
Olasılık Muhtemel	Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması Riskin finansal etkisi değerlendirilirken EUDR kapsamındaki ürünlerin Avrupa pazarına yönelik satış büyüklüğü, sertifikalı ve izlenebilir hammadde kullanımına bağlı maliyet artışları ile uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü analizinde EUDR kapsamındaki ürünlere ait Avrupa satışları finansal etki değerlendirmesine dahil edilmiştir. Kısa ve orta vadede, Şirket'in ana hammaddelerde sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik yüksek uyum seviyesi ve mevcut izlenebilirlik uygulamaları sayesinde finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Özellikle kakao tedarikinde sürdürülebilir kaynak oranının artırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesine bağlı olarak maliyet yapısı üzerinde sınırlı etkiler oluşabileceği değerlendirilmektedir. Uzun vadede ise 2030 yılına kadar ana hammaddelerin %100'ünün sürdürülebilir kaynaklardan sağlanması hedefi doğrultusunda tedarik zinciri uyumunun tamamlanmasıyla pazar erişim riskinin minimize edilmesi ve maliyet yapısının daha öngörülebilir hale gelmesi beklenmektedir.	Yönetişim ve Performans Entegrasyonu EUDR uyum hedefleri üst yönetimin performans kriterlerine entegre edilmiş olup, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları kurum-sal yönetim yapısı içinde düzenli olarak izlenmektedir. Bu entegrasyon aynı zamanda Kapsam 3 emisyonlarının azaltım hedeflerini desteklemektedir.
Vade Orta	Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması Riskin finansal etkisi değerlendirilirken EUDR kapsamındaki ürünlerin Avrupa pazarına yönelik satış büyüklüğü, sertifikalı ve izlenebilir hammadde kullanımına bağlı maliyet artışları ile uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü analizinde EUDR kapsamındaki ürünlere ait Avrupa satışları finansal etki değerlendirmesine dahil edilmiştir. Kısa ve orta vadede, Şirket'in ana hammaddelerde sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik yüksek uyum seviyesi ve mevcut izlenebilirlik uygulamaları sayesinde finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Özellikle kakao tedarikinde sürdürülebilir kaynak oranının artırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesine bağlı olarak maliyet yapısı üzerinde sınırlı etkiler oluşabileceği değerlendirilmektedir. Uzun vadede ise 2030 yılına kadar ana hammaddelerin %100'ünün sürdürülebilir kaynaklardan sağlanması hedefi doğrultusunda tedarik zinciri uyumunun tamamlanmasıyla pazar erişim riskinin minimize edilmesi ve maliyet yapısının daha öngörülebilir hale gelmesi beklenmektedir.	

²No Deforestation Verified (NDV): Ormansızlaşma yaşanmamış bölgelerden yapılan tedarikin doğrulanmış olması.

³Deforestation Conversion Free (DCF): Ormansızlaşma ve arazi kullanım değişimi dahil tarlaya kadar izlenebilirlik.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: SÜRDÜRÜLEBİLİR AMBALAJ VE AMBALAJ ATIKLARI MEVZUATINA UYUM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – POLİTİKA

Ambalaj ve Ambalaj Atıkları Yönetmeliği (Packaging and Packaging Waste Regulation – PPWR) çerçevesinde, zorunlu PCR (tüketici sonrası geri dönüştürülmüş) içerik kullanımı gerekliliği ile belirli polimerlerin yasaklanması nedeniyle, maliyeti yüksek olan geri dönüştürülmüş hammadde tedarik etme ve ambalaj tasarımlarını değiştirme ihtiyaçlarının; operasyonel karlılığı baskılaması ve ilgili regülasyona uyum sağlanamaması durumunda AB pazar erişiminin sınırlandırılması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız, Değer Zinciri	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış ve Faaliyet Karı	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	↑
Doğrudan Operasyonlar	—
Aşağı Yönlü Değer Zinciri	↓
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Mümkün
Vade	Kısa

Riske Yanıt Maliyeti 10.000.000 TL – 15.000.000 TL

Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması

Ambalaj yapılarının kompozit malzemelerden mono-materyal yapılara dönüştürülmesine yönelik yatırımlar, ambalaj tedarikçilerinin PCR içerik ve regülasyon uyumunu sağlamak amacıyla yürütülen eğitim ve denetim çalışmaları ile Uluslararası Sürdürülebilirlik ve Karbon Sertifikasyonu (ISCC) süreçlerine ilişkin doğrulama ve denetim maliyetleri dikkate alınmıştır. Buna ek olarak, sürdürülebilir ambalaj geliştirme kapsamında yürütülen Ar-Ge ve ambalaj inovasyonu çalışmaları ile plastik azaltım hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen ambalaj optimizasyonu faaliyetleri de değerlendirmeye dahil edilmiştir. Söz konusu uyum yatırımları Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.

Riskin Finansal Etkisi Düşük

Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması

Riskin finansal etkisi değerlendirilirken; PPWR kapsamında ortaya çıkabilecek AB pazarına erişim riski, PCR kullanımına bağlı hammadde maliyet artışı, ambalaj tedarik zincirinde oluşabilecek uyum maliyetleri ile ISCC sertifikasyon süreçleri ve olası tedarikçi değişimi durumunda ortaya çıkabilecek yeniden yatırım maliyetleri dikkate alınmıştır. Hammadde marj baskısı analizinde, PCR içerikli plastik birim fiyatının işlenmemiş plastik fiyatına göre oluşturabileceği ek maliyetler esas alınmış ve geri dönüştürülmüş hammadde kullanımına bağlı maliyet artışının %10-%20 aralığında gerçekleşebileceği varsayımı finansal değerlendirmeye dahil edilmiştir. PPWR yükümlülüklerinin 2030 yılında yürürlüğe girecek olması nedeniyle kısa vadede Şirket'in finansal performansı üzerinde önemli bir etki öngörülmektedir. Orta ve uzun vadeli finansal etki değerlendirmesinde ise mevcut pazar maruziyeti yaklaşımı esas alınmış ve AB pazarına ihraç edilen, ambalaj gerekliliklerine uyum sağlanamaması durumunda pazara sunulamayacak ürünlerin mevcut satış büyüklüğü dikkate alınmıştır.

Risk Azaltım Stratejileri**Ambalaj Tasarımı ve Malzeme Dönüşümü**

- 2025 Ambalaj Yol Haritası kapsamında, piyasaya sürülen tüm ürün ambalajlarının 2025 yılı sonuna kadar %100 geri dönüştürülebilir, hale getirilmesi hedefi gerçekleştirilmiştir.
- Ambalajların geri dönüştürülebilirliğini artırmak amacıyla çok katmanlı kompozit yapılardan mono-malzeme yapılara geçiş projeleri yürütülmektedir. Çokkrem tüp, Çokkrem blister ve Çokomel blister dönüşüm projeleri bu kapsamda uygulamaya alınmıştır.
- Ambalaj portföyünde plastik kullanım oranı %27 seviyesindedir. Ambalaj optimizasyon çalışmaları kapsamında 96 ton plastik ve 25,2 ton kağıt kullanımında azaltım sağlanmıştır. Mono-malzeme dönüşümü programı kapsamında geri dönüştürülmesi zor 423 ton malzemenin kullanımına son verilmiştir.
- Çevresel riski yüksek ve geri dönüşümü zor olan PVC ambalaj malzemelerinin kullanımından çıkış planlanmış, PET ve kağıt bazlı alternatif malzemelere geçiş için teknik planlamalar tamamlanmıştır.

Geri Dönüştürülmüş Malzeme Entegrasyonu

İşlenmemiş plastik kullanımını azaltmaya yönelik uygulamalar kapsamında, pilot bir iyi uygulama örneği olarak Godiva Masterpieces ürünlerinin doypack ambalajlarında (ayakta durabilen esnek ambalaj) %30 oranında PCR malzeme kullanımı uygulanmaya başlanmıştır.

Yatırım ve Uyum Stratejisi

PCR malzemelerin sınırlı bulunabilirliği ve yüksek piyasa fiyatı ek operasyonel maliyetler yaratmaktadır. Bu maliyetler, PPWR uyumunun sağlanması, genişletilmiş üretici sorumluluğu yükümlülüklerinin azaltılması ve AB pazar erişiminin korunması amacıyla gerçekleştirilen önleyici yatırımlar kapsamında değerlendirilmektedir. PVC kullanımından çıkış ve üretim hatlarının mono-malzeme işleme kapasitesine uyarlanmasına yönelik gerçekleştirilen sermaye yatırımları, uzun vadede ambalaj verimliliği ve regülasyon uyumu ile şirketin finansal dayanıklılığını desteklemektedir.

Sertifikasyon ve Tedarik Zinciri Uyum Programları

Ambalajların sürdürülebilirlik performansının doğrulanması amacıyla ISCC ve Çevresel Ürün Beyanı (EPD) süreçleri yürütülmektedir. Ambalaj tedarik zincirinin düzenleyici gerekliliklere uyumunu güçlendirmek amacıyla Tedarikçi ÇSY Programı kapsamında bağımsız sosyal uygunluk denetimleri ve teknik eğitim programları uygulanmaktadır.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: KARBON FİYATLANDIRMA MEKANİZMALARINA UYUM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – POLİTİKA

AB Emisyon Ticaret Sistemi (ETS), Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ve ulusal karbon fiyatlandırma mekanizmaları gibi küresel ve yerel düzenlemeler kapsamında, sera gazı emisyonlarına bağlı yükümlülüklerden kaynaklanan maliyetlerin artması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	
Doğrudan Operasyonlar	
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Mümkün
Vade	Kısa
Riske Yanıt Maliyeti	75.000.000 TL – 80.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	Kapsam 1 emisyonlarını azaltmaya yönelik verimlilik ve modernizasyon yatırımları dikkate alınmıştır. Kazan ve buhar sistemlerinde verim artışı, atık ısı ve kondens geri kazanımı ile sıcak su ve ısıtma sistemlerinde yapılan iyileştirmeler değerlendirmeye dahil edilmiştir. Ayrıca, fırın ve diğer termal proseslerde yakıt tüketimini azaltmaya yönelik optimizasyonlar ile izolasyon iyileştirmeleri kapsamında ısı kayıplarının azaltılmasına yönelik yatırımlar da hesaplamada dikkate alınmıştır. Söz konusu uyum yatırımları Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Riskin Finansal Etkisi	Çok Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Şirketin halihazırda doğrudan tabi olduğu bir karbon fiyatlandırma mekanizması bulunmamakla birlikte, ilerleyen dönemde iklim politikalarının sıkılaşmasına bağlı olarak bu kapsama dahil olunacağı varsayımıyla finansal etki analizi gerçekleştirilmiştir.
	Ücretsiz tahsisatların azalış oranlarını esas alan AB ile tam uyum ve gecikmeli uyum senaryolarına dayalı bir modelleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Modelleme kapsamında şirketin dekarbonizasyon planında yer alan emisyon azaltım hedefleri ve öngörülen azaltım miktarları dikkate alınmıştır. Türkiye'de uygulanacak karbon fiyatlandırma mekanizmasının AB ETS ile benzer bir fiyat trendi izleyebileceği varsayılmış; tam uyum senaryosunda ücretsiz tahsisatların 2034 yılında, gecikmeli uyum senaryosunda ise 2038 yılında sona erdiği kabul edilmiştir.
	Şirketin dekarbonizasyon yol haritası hedeflerine uyum sağlaması durumunda kısa, orta ve uzun vadede karbon fiyatlandırmasına bağlı finansal etkinin çok düşük seviyede kalması beklenmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri

Karbon fiyatlandırma mekanizmaları doğrudan emisyonlara (Kapsam 1) odaklanmakta ve sabit yanma kaynaklı emisyonlar bu kapsamın temel bileşenini oluşturmaktadır. Bu risk kapsamında mevcut kontrollerde sabit yanma süreçlerine yönelik uygulamalar ele alınmakta, enerji ve kaynak verimliliği odaklı diğer projeler ise ilgili fırsat alanı altında değerlendirilmektedir.

Fosil yakıt kullanımını doğrudan azaltan veya bu kaynakları ikame eden projeler "Dekarbonizasyon Yol Haritası" kapsamında sistematik olarak yürütülmektedir.

- Raporlama döneminde üretim hatlarında gerçekleştirilen kapasite ve teknoloji modernizasyonu yatırımları ile birim üretim başına enerji tüketimi azaltımı hedeflenmiştir.
- Fırın değişimi gibi en yüksek etkiyi sağlayan üretim hattı dönüşüm projeleri ile önemli ölçüde doğalgaz tasarrufu elde edilmiştir.
- Buhar üretim sistemlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeler ve ekipman modernizasyonları emisyon azaltımına anlamlı katkı sağlamıştır.
- Buhar ve sıcak su sistemlerinde verim artırıcı revizyonlar yapılmış, basınçlı hava ve soğutma sistemlerinde kayıp-kaçak azaltım çalışmaları gerçekleştirilmiştir.
- Motor ve ekipman verimlilik dönüşümleri ile üretim süreçlerinde enerji verimliliği artırılmıştır.
- Tüm bu uygulamalar sonucunda toplam **683.436 Sm³ enerji tasarrufu** sağlanmış ve doğrudan Kapsam 1 emisyonlarının azaltımına katkıda bulunulmuştur.
- Üretim hatlarında yakıt ve enerji tüketimi dijital izleme sistemleri üzerinden anlık takip edilmekte, operasyonel verimlilik çalışmalarıyla ekipman performansı sürekli iyileştirilmektedir.
- Sabit yanma emisyonlarını azaltmak amacıyla fosil yakıtların yerine alternatif kaynaklar planlanmaktadır.
- Fosil yakıt kullanımını minimize etmek için tesislerde biyogaz ve yeşil hidrojen gibi alternatif yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması hedeflenmektedir.
- Orta ve uzun vadede, sabit yanma noktalarından çıkan emisyonların doğrudan azaltılması için karbon yakalama teknolojilerinin geliştirilmesi planlanmaktadır.
- Yatırım kararlarında 50 €/ton CO₂ seviyesinde gölge karbon fiyatı uygulaması hedeflenerek bu mekanizma ile emisyon azaltım potansiyeli yüksek projelerin önceliklendirilmesi sağlanacaktır. Uygulanan projelerin etkinliği sağlanan emisyon azaltımı ve maliyet performansı üzerinden düzenli olarak izlenecektir.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: ÇEVRESEL VE SOSYAL HUSUSLARLA İLGİLİ KAYNAK BULMA RİSKLERİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – PAZAR

Kakao, bitkisel yağ ve fındık gibi öncelikli hammaddelerin tedarik zincirinde; ormansızlaşma, biyoçeşitlilik kaybı ile çocuk işçiliği ve insan hakları ihlalleri gibi çevresel ve sosyal uygunsuzlukların tespit edilmesi durumunda, yasal yaptırımlar nedeniyle itibar kaybı yaşanması veya regülasyonlara uyumsuzluk sonucu daha maliyetli yeni tedarikçilere geçiş zorunluluğunun ortaya çıkması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız, Değer Zinciri	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	
Doğrudan Operasyonlar	
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Muhtemel
Vade	Orta

Riske Yanıt Maliyeti	145.000.000 TL – 150.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	Kritik hammaddelerin sorumlu ve sürdürülebilir kaynaklardan tedarikine yönelik izlenebilirlik, tedarikçi geliştirme ve sürdürülebilir tarım programları kapsamındaki harcamalar dikkate alınmıştır. Bu çerçevede; Farmforce ve SRM altyapısına yönelik dijital yatırımlar, bağımsız sosyal uygunluk denetimleri ve ÇSY eğitimleri değerlendirmeye dahil edilmiştir. Onarıcı tarım, tarımsal ormancılık ve çiftçi destek programları ("Kakaodan Fazlası", "Buğdayda Onarıcı Tarım", "Fındıktan Fazlası"), saha destek ve sosyal iyileştirme yatırımları ile yerli tohum ve ikame ürün Ar-Ge harcamaları da hesaplamaya dahil edilmiştir. Ayrıca sertifikalı hammadde primleri, uyumsuz tedarikçilerden alternatiflere geçiş kaynaklı maliyet artışları ve iklim/arz şoklarına bağlı fiyat dalgalanmaları riske yanıt maliyeti kapsamında değerlendirilmiştir. Söz konusu uyum yatırımları Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Riskin Finansal Etkisi	Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Riskin finansal etkisi değerlendirilirken sorumlu tedarik zinciri gerekliliklerine uyumsuzluk durumunda oluşabilecek pazar erişim riski ve itibar kaynaklı talep daralması dikkate alınmıştır. Risk altındaki satış büyüklüğü değerlendirilirken sürdürülebilir tedarik zinciri gerekliliklerine uyumsuzluk durumunda belirli pazarlarda oluşabilecek talep daralması ve pazar erişim kısıtları dikkate alınmıştır. Özellikle sürdürülebilirlik standartlarının daha belirgin olduğu Avrupa pazarına yönelik satışlar referans alınarak finansal etki analizi yapılmıştır. Kısa vadede mevcut izlenebilirlik sistemleri, tedarikçi denetimleri ve sürdürülebilir tarım programları doğrultusunda finansal performans üzerinde önemli bir etki beklenmemektedir. Orta ve uzun vadede ise küresel gıda tedarik zincirlerinde çevresel ve sosyal standartlara yönelik beklentilerin artmasıyla birlikte sürdürülebilir kaynaklı hammaddeye erişim, tedarik sürekliliği ve maliyet yapısı üzerinde finansal etkilerin daha belirgin hale gelmesi beklenmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri	
Tedarik Zinciri Yönetişimi ve Etik Standartlar	Şirket bünyesindeki Etik ve İnsan Hakları Kurulu, değer zincirindeki hak ihlali risklerini incelemek ve çözüm süreçlerini takip etmekle görevlidir. Şirket, uyumsuzluk risklerini minimize etmek için tüm tedarikçilerini bağlayıcı politikalar ve dijital takip sistemleri ile yönetmektedir.
Hamdaddede Bazlı Özel Proje ve Sertifikasyonlar	- Kakaodan Fazlası Projesi, çocuk işçiliğiyle mücadele, izlenebilirlik ve etik üretimi odağına alan bütünsel bir stratejidir. - Kakao tedarik bölgelerinde uygulanan tarımsal ormancılık ile gölge ağaçları kullanılarak toprak neminin korunması ve kakao ağaçlarının iklim değişikliğine karşı dayanıklılığının artırılması hedeflenmektedir. - Farmforce gibi dijital platformlar aracılığıyla sahadan veri toplanarak ürünlerin tarladan itibaren izlenebilirliği sağlanmakta; elde edilen veriler doğrultusunda çiftçilerin gelir düzeyi analiz edilerek gelir artırıcı uygulamalar ve destek mekanizmaları geliştirilmektedir. - Fındıktan Fazlası Projesi, Giresun'daki çiftçilere verilen kompost ve entegre zararlı yönetimi eğitimleriyle fındık tarımının sürdürülebilirliği ve yerel kalkınma desteklenmektedir. - Buğdayda Onarıcı Tarım Projesi kapsamında tarlalara yerleştirilen nem ve sıcaklık sensörleri ile toprak nemi takip edilmekte, çiftçilere veri temelli sulama ve gübreleme yönlendirmeleri sağlanmaktadır. - Modern sulama çözümleri kapsamında Ankara Üniversitesi ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) iş birliğiyle yürütülen Su Riskleri Projesi ile, buğday üretiminde damla sulama yöntemi ile %21 su ayak izi düşüşü ve %30 verim artışı sağlanabileceği pilot uygulamalarla kanıtlanmıştır. - Hammadde tedarikinde RSPO, Rainforest Alliance, Çiftlik Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi (Farm Sustainability Assessment – FSA) ve Fair Trade gibi uluslararası sertifikalı kaynaklar da tercih edilmektedir. - Bisküvi üretimine uygun, kuraklığa ve hastalıklara dayanıklı Aliağa Bisküvilik Buğdayı gibi yerli türlerin kullanımı yaygınlaştırılarak hammadde arz güvenliği desteklenmektedir.
Regülasyon Takibi ve Kurumsal Uyum	Mevzuat değişikliklerini takip etmek ve pazar erişimini korumak için özel bir kurumsal yapı hayata geçirilmiştir.
Ormansızlaşma ve Biyoçeşitlilik Kaybıyla Mücadele	Ormansızlaşma ve Biyoçeşitlilik Kaybıyla Mücadele kapsamında uygulamalar AB Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği'ne (EUDR) Uyum Riski'nde detaylı ele alınmıştır.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: YENİ TEKNOLOJİ UYGULAMALARINA UYUM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – TEKNOLOJİ

Teknolojik gelişmeler ve uyum/yasal gereklilikler doğrultusunda, operasyonel süreçler ve tedarik zinciri genelinde ileri teknoloji sistemlerine ve uygulamalarına geçişin getirdiği yüksek sermaye harcamaları ve artan operasyonel maliyetler



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış ve Faaliyet Karı	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Doğrudan Operasyonlar	
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Muhtemel
Vade	Orta
Riske Yanıt Maliyeti	90.000.000 TL – 95.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	IoT üretim yönetim sisteminin fabrikalarda yaygınlaştırılması, SAP ve otomasyon yazılımlarının güncellemeleri, yazılımların sanal sunuculara taşınması, güncel olmayan ekipmanların donanımsal olarak yenilenmesi, minör tartımların otomasyonu ile SİRİ eğitim ve denetimlerini kapsayan dijital dönüşüm yatırımları dikkate alınmıştır. Buna ek olarak, çalışanların yeni sistemlere adaptasyonunu sağlamak amacıyla yürütülen ODAK Projesi ve dijital eğitim merkezleri bütçesi de değerlendirmeye dahil edilmiştir. Dijital dönüşüm ve uyum yatırımları Şirket özkaynaklarından karşılanmaktadır.
Riskin Finansal Etkisi	Çok Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Finansal etki değerlendirmesinde operasyonel kayıplar ve verimliliği düşük süreçler dikkate alınmıştır. Operasyonel kayıplar kapsamında; su tüketimi için %10 kayıp-kaçak oranı varsayılmış, enerji tüketiminde ise doğal gaz, elektrik ve buhar için ayrı ayrı hesaplanan kaçak oranlarına dayalı enerji kayıpları değerlendirilmiştir. Verimliliği düşük süreçlerin finansal analizinde ise herhangi bir kayıp yaşanmadığı, aksine hammadde kaybının önlenmesinde olumlu yönde iyileşme sağlandığı görülmüştür.
	Şirket stratejisinin finansal performans ve nakit akışları üzerindeki öngörülen etkileri kapsamında; kısa vadede, hammadde israfının önlenmesinde yakalanan olumlu trend ve kayıp-kaçak kontrol uygulamaları sayesinde teknolojinin gerisinde kalmaya bağlı önemli bir finansal etki beklenmemektedir. Orta ve uzun vadede ise gerçekleştirilen SİRİ dijital olgunluk analizleri ve sürdürülebilirlik yol haritası doğrultusunda verimliliğin artırılmasıyla, yeni teknoloji uygulamalarına uyum riskinin Şirket'in finansal durumu üzerinde önemli bir olumsuz etki yaratmayacağı öngörülmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri

Şirket, teknoloji yatırımlarının önceliklendirilmesi ve kaynakların en verimli alanlara yönlendirilmesi amacıyla uluslararası dijital olgunluk değerlendirme sistemlerinden yararlanmaktadır.

- Fabrikaların dijitalleşme potansiyelini belirlemek için Smart Industry Readiness Index (SİRİ) ve sürdürülebilirlik yol haritasını netleştirmek için Consumer Sustainability Industry Readiness Index (COSİRİ) endeksleri kullanılmaktadır. Yatırım kararları veri temelli ve en yüksek verimi sağlayacak alanlara odaklanarak alınmaktadır.
- IoT ve Endüstri 4.0 gibi ileri teknoloji uygulamaları, tüm tesislerde yaygınlaştırılmadan önce pilot fabrikalarda başlatılarak risk ve maliyetlerin kontrollü şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır.

Şirket, teknolojik dönüşümü desteklerken mevcut altyapı ve süreçlerin verimliliğini artırmaya yönelik uygulamaları da hayata geçirmektedir.

- Yıldız Mükemmellik Yolu (YMY); yalın üretim ve altı sigma gibi metodolojilerle, büyük yatırımlar gerektirmeden süreç iyileştirmeleri yapılarak verimlilik artırılmaktadır.
- Endüstri 4.0 ve Dijital İzleme uygulamaları ile üretim parametrelerinin (ısıkarta, enerji, su) dijital olarak takip edilmesiyle operasyonel kayıplar minimize edilmektedir.
- Tarım 4.0 Uygulamaları ile tedarik zincirinde girdi maliyetlerini düşürmek için uydu izleme ve sensör teknolojileri kullanılmaktadır.

Yeni teknolojilere uyum sürecindeki insan kaynağı maliyetlerini azaltmak için dijital çözümler devreye alınmıştır.

- Dijital Eğitim Merkezleri ve ODAK Projesi kapsamında çalışanların yeni sistemlere adaptasyonunu desteklemek için sanal gerçeklik (VR) ve oyunlaştırılmış dijital modüller kullanılmaktadır. Otonom eğitim sistemleri, eğitmen ihtiyacını azaltırken 7/24 erişim imkanı sunarak öğrenme hızını artırmaktadır.

Şirket, yüksek teknoloji yatırımlarının finansal etkisini yönetmek ve bu yatırımlar için gerekli kaynakları sağlamak amacıyla çeşitli finansman araçları ve iş birliklerinden yararlanabilmektedir.

- Yeni teknolojilerin (yenilenebilir enerji, düşük karbonlu ekipmanlar vb.) getirdiği yüksek sermaye maliyetlerini karşılamak amacıyla, ihtiyaç halinde sürdürülebilirlik bağlantılı krediler ve tahviller (SLL/SLB) aracılığıyla uygun maliyetli kaynak temin edilebilmektedir.
- Teknoloji geliştirme maliyetlerini paylaşmak ve inovasyon riskini dağıtmak için üniversiteler (Sabancı, Ankara İTÜ vb.) ve kamu kurumlarıyla (TÜBİTAK) ortak projeler yürütülmektedir.

3.1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMLE İLGİLİ RİSKLER - RİSK TANIMI: SÜRDÜRÜLEBİLİR FINANSMANA ERİŞİM RİSKİ

RİSK KATEGORİSİ: GEÇİŞ RİSKİ – PİYASA

Şirketin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirememesi veya bu alanda şeffaflık/performans eksikliği nedeniyle sürdürülebilirlik bağlantılı finansman imkanlarının sınırlandırılması ve borçlanma maliyetlerinin artması



İlgili Strateji Alanı	
Dünyamız	
Finansal Tabloda Riske Yanıt Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış ve Faaliyet Karı	
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem	
Nakit Akış ve Faaliyet Karı	
Riskin Değer Zincirindeki Konumu	
Yukarı Yönlü Değer Zinciri	↑
Doğrudan Operasyonlar	—
Etki Türü	Beklenen
Olasılık	Muhtemel
Vade	Orta
Riske Yanıt Maliyeti	405.000.000 TL – 410.000.000 TL
Riske Yanıt Maliyetinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarında faiz oranlarını etkileyen çevresel performans göstergelerine uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirilen emisyon azaltım ve tedarik zinciri iyileştirme yatırımları dikkate alınmıştır. Bu kapsamda Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyon azaltım hedeflerine ulaşmaya yönelik operasyonel iyileştirmeler ile sürdürülebilir hammadde kullanımına geçişten kaynaklanan maliyetler değerlendirilmeye dahil edilmiştir. Buna ek olarak, ÇSY performansının izlenmesi ve sürdürülebilir finansmana erişimin sürdürülmesi amacıyla gerçekleştirilen sürdürülebilirlik raporlaması, bağımsız güvence ve denetim hizmetleri ile sürdürülebilir finansman çerçevesi ve ikinci taraf görüşü (SPO) süreçlerine ilişkin danışmanlık ve doğrulama giderleri de hesaplamada dikkate alınmıştır. Söz konusu uygulamalar Şirket'in özkaynaklarından finanse edilmektedir.
Riskin Finansal Etkisi	Çok Düşük
Riskin Finansal Etkisinin Açıklaması	Riskin finansal etkisi değerlendirilirken, Şirket'in sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarında faiz oranlarının, belirlenen çevresel performans göstergelerine göre değişebilmesi dikkate alınmıştır. Bu finansman araçlarında sera gazı emisyon azaltım hedeflerinin belirlenen seviyelere ulaşp ulaşmamasına bağlı olarak borçlanma maliyetinde değişim oluşabilmektedir. Hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda ana para üzerinden %0,05 ile %0,50 aralığında ek maliyet oluşabileceği senaryosu finansal etki analizine dahil edilmiştir.
	Kısa vadede Şirket'in dekarbonizasyon yol haritası kapsamında yürüttüğü emisyon azaltım projeleri doğrultusunda finansman maliyetleri üzerinde önemli bir olumsuz etki beklenmemektedir. Orta vadede Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının 2030 yılına kadar %42, Kapsam 3 emisyonlarının ise %30 azaltılmasına yönelik SBTi uyumlu hedeflerin finansman koşulları üzerindeki etkisinin daha belirgin hale gelmesi beklenmektedir. Uzun vadede ise 2050 Net Sıfır vizyonu doğrultusunda sürdürülen çalışmaların Şirket'in sürdürülebilir finansmana erişimini desteklemesi öngörülmektedir.

Risk Azaltım Stratejileri

Şirket, sürdürülebilir finansmana erişim riskini; finansman yapısını çevresel performans göstergeleri ile ilişkilendirerek ve ÇSY performansını uluslararası platformlarda düzenli olarak doğrularak yönetmektedir.

Sürdürülebilir Finansman Mekanizmaları

Şirket, borçlanma maliyetlerini sürdürülebilirlik performansına bağlı olarak yönetmektedir. Sürdürülebilirlik Bağlantılı Krediler (SLL) kapsamında uluslararası finans kuruluşları ve bankalarla yapılan anlaşmalarda, karbon emisyonu azaltım hedeflerine ulaşılması durumunda faiz indirimi, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda ise faiz artışı söz konusu olmaktadır. Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahviller (SLB) kapsamında ihraç edilen finansman araçlarında ise Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyon azaltım hedefleri finansal taahhütlere dahil edilmiştir.

ÇSY Performansının Uluslararası Platformlarda Doğrulanması

Şirket ÇSY performansını uluslararası derecelendirme ve endekslerde düzenli olarak değerlendirmekte ve yatırımcı güvenini güçlendirmektedir. London Stock Exchange Group (LSEG) ESG değerlendirmesinde 95 ESG puanı ile gıda sektöründe en yüksek puanı alarak sektör lideri konumuna ulaşmıştır. S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinde 80 puan alarak küresel şirketler arasında en yüksek %3'lük dilime girmiştir. Şirket ayrıca S&P Global Sustainability Yearbook'a üst üste beşinci kez dahil edilmiştir.

Şeffaf Raporlama ve Bağımsız Doğrulama

Sürdürülebilirlik performansına ilişkin raporlama süreçleri TSRS, GRI, TCFD ve TNFD çerçeveleri ile uyumlu şekilde yürütülmektedir. Finansman araçlarına bağlı performans göstergelerinin doğruluğu ve izlenebilirliği bağımsız üçüncü taraf denetim kuruluşları tarafından doğrulanmaktadır. Sürdürülebilir finansman çerçevesi International Capital Market Association (ICMA) ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır.

Kurumsal Yönetim ve Performans Entegrasyonu

Şirketin emisyon azaltım hedefleri SBTi tarafından doğrulanmıştır. Sürdürülebilirlik performans göstergeleri CEO'dan departman yöneticilerine kadar tüm çalışanların performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemine entegre edilmiştir.

Kapsam 1, 2 ve 3 emisyon azaltım hedeflerine ulaşamaması durumunda oluşabilecek itibar ve finansman riskleri, güçlü emisyon azaltım projeleri, yenilenebilir enerji yatırımları ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetim yapısı ile yönetilmektedir. 2050 Net Sıfır vizyonu doğrultusunda yürütülen dekarbonizasyon yol haritası, bu hedeflere yönelik ilerlemenin düzenli olarak izlenmesini ve gerekli aksiyonların zamanında alınmasını sağlamaktadır.

3.1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ FIRSATLAR - FIRSAT TANIMI : BESLENME TRENDLERİNE UYGUN SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRÜNLERLE PAZAR BÜYÜMESİ FIRSATI

FIRSAT KATEGORİSİ: PAZAR

Ürün portföylerinin yeni beslenme trendlerine uygun ürünlerle zenginleştirilmesi ve sürdürülebilir ürün portföyünün geliştirilmesi ile pazar payının ve ciro artışının sağlanması



İlgili Strateji Alanı		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyeti	5.000.000 TL – 10.000.000 TL	Fırsata Yönelik Alınan Aksiyonlar
Dünyamız, Toplum		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetinin Açıklaması Fırsatın gerçekleştirilmesine yönelik maliyet; beslenme kalitesini artıran ürün geliştirmeleri, dengeli yaşam ve fonksiyonel gıda yatırımları, trend odaklı ürün geliştirme, sürdürülebilirlik ve ihracat pazarlarına uyum amacıyla gerçekleştirilen yaşam döngüsü değerlendirmeleri, dijital altyapı ve sorumlu pazarlama harcamalarını kapsamaktadır. Bu stratejik yatırımların tamamı herhangi bir dış finansman kullanılmadan, doğrudan Şirket özkaynaklarıyla karşılanmaktadır.		Dengeli Beslenme ve Reformülasyon Çalışmaları Şirket, “İyi Yaşam” trendine yanıt vermek amacıyla ürün içeriklerini besin değerini artıracak şekilde yeniden formüle etmekte; ayrıca yeni ürün geliştirme ve besleyici ürün kategorilerine yönelik Ar-Ge yatırımları yapmaktadır. Yüksek lifli ve tam tahıllı içerikler önceliklendirilmektedir. • Şeker, tuz ve yağ azaltımına yönelik yürütülen reformülasyon çalışmaları kapsamında, 2021 yılına kıyasla tüm ürün kategorilerinde toplam 10,05 ton yağ ve 3.452 ton şeker kullanımında azalma sağlanmıştır. Ayrıca 2025 yılında gerçekleştirilen şeker ilavesiz ürün çalışmaları sayesinde tüketicilerin yaklaşık 278 ton daha az şeker tüketmesine katkı sağlanmıştır. • Şeker, tuz ve yağ azaltımıyla beslenme açısından daha dengeli hale getirilen ürünler, aynı zamanda düşük karbonlu ürünler olarak sınıflandırılarak AB pazarı için fırsat olarak görülmektedir. • Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen Biyofortifikasyon projesiyle, buğdayın tarlada yetiştirilme aşamasında çinko ve selenyum içerikleri artırılmıştır. Bu özel buğdaydan elde edilen unla geliştirilen Saklıköy “Tarlada Zenginleştirilmiş” bisküvisi, 2025 yılında raflarda yerini almıştır. • Hacettepe Üniversitesi iş birliğiyle Yerli Yulaf Çeşidi Araştırma Projesi ve Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü ile birlikte Bisküvilik Buğday Geliştirme Programı yürütülmüştür.
Finansal Tabloda Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetine Karşılık Gelen Kalem				Yeni Trendler ve Fonksiyonel Ürün Grupları • Değişen tüketici alışkanlıklarına hızlı yanıt vermek için inovatif kategoriler oluşturulmaktadır. • Ülker GO Ahead Serisi ile şeker ilavesiz, koruyucu içermeyen ve yüksek lifli meyve/kuruyemiş barlardan oluşan ürünlerle besleyici atıştırmalık pazarına giriş yapılmıştır. Seride ayrıca %20 protein içeren protein barlar da yer almaktadır. • 2025 yılında besleyici ve yenilikçi ürün portföyünü genişletmek amacıyla yeni lansmanlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Probis Şeker ilavesiz, Altınbaşak Taco & Kinoa Tahlı Cipsi ve 8 Kek Orman Meyveli Mini ürünleri piyasaya sunulmuştur.
Faaliyet Karı		Fırsatın Etkisi	Düşük	Porsiyon Kontrolü ve Tüketici Deneyimi • Mini ürün formatı kapsamında yer alan 8 Kek Mini, Kekstra Mini ve Dankek Tart Mini gibi her biri 80 kalorinin altında olan mini keklerin satışı, 2025 yılında 4.434 tonluk hacme ulaşmıştır. • Tüketicileri sürdürülebilirlik ve beslenme konularında bilgilendirmek amacıyla şeffaf etiketleme uygulamaları ve dengeli yaşam yönlendirmeleri hayata geçirilmektedir.
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem		Fırsatın Finansal Etkisinin Açıklaması Finansal etki hesaplanırken; yenilikçi ve sürdürülebilir ürün portföyünün işletmenin finansal performansına olan olumlu katkıları ile sürdürülebilirlik odaklı dönüşümün yarattığı müşteri sadakatinin gelecekteki nakit akışlarını koruma kapasitesi temel alınmıştır. Şirket stratejisinin finansal durum ve nakit akışları üzerindeki öngörülen etkileri kapsamında; kısa vadede fonksiyonel trend ürünler ve dijital kanallar sayesinde gelirlerde ivmelenme sağlanması beklenirken, orta ve uzun vadede çevresel ayak izi düşük ürünlerle pazar konumunun güçlendirilerek finansal performansın istikrarlı şekilde desteklenmesi, AB regülasyonlarına uyum sayesinde uzun vadeli finansal durumun güvence altına alınması öngörülmektedir.		
Faaliyet Karı				
Fırsatın Değer Zincirindeki Konumu				
Aşağı Yönlü Değer Zinciri				
Etki Türü	Gerçekleşen			
Vade	Kısa			

3.1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ FIRSATLAR - FIRSAT TANIMI : DÖNGÜSEL EKONOMİYLE MALİYET VE ENERJİ TASARRUFU FIRSATI

FIRSAT KATEGORİSİ: KAYNAK VERİMLİLİĞİ

Gıda ve gıda dışı atıkların azaltılması/döngüsel ekonomiye kazandırılması ile maliyet ve enerji tasarrufu sağlanması



İlgili Strateji Alanı		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyeti	35.000.000 TL – 40.000.000 TL	Fırsata Yönelik Alınan Aksiyonlar
Dünyamız, Değer Zinciri		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetinin Açıklaması	Fırsatın gerçekleştirilmesine yönelik maliyet; gıda kayıplarının önlenmesi, gıda atıklarının hayvan yemi ve biyogaz tesislerine taşınmasına yönelik sürdürülebilir lojistik ve bertaraf giderlerini, tüm fabrikalar için sağlanan "Toprağa Sıfır Atık" sertifikasyon operasyonlarını ve ambalajların kompozit yapıdan mono yapıya geçirilmesi amacıyla yürütülen Ar-Ge test yatırımlarını kapsamaktadır. Yatırımların tamamı Şirket özkaynaklarıyla karşılanmaktadır.	Gıda Kayıplarının Önlenmesi ve Ekonomiye Kazandırılması Şirket, "İsrafsız Şirket" modeli kapsamında gıda atıklarını minimize ederek hem çevresel etkiyi azaltmakta hem de maliyet avantajı sağlamaktadır. • Ham madde dönüşüm verimliliği amaçlı uygulanan verimlilik stratejileri sayesinde ham maddelerin %99'unu bitmiş ürüne dönüştürme oranına ulaşılmıştır. • Net gıda kaybı hedefi doğrultusunda 2025 yılı sonunda net gıda kayıpları %0,57'in altına indirilmiş olup, 2030 yılına kadar bu oranın %0,5'in altına çekilmesi hedeflenmektedir. • Üretim süreçlerinden kaynaklanan tüm gıda atıkları ve fireler, hayvan yemi katkı malzemesi olarak değerlendirilerek döngüsel ekonomiye kazandırılmaktadır. • Gıda israfını yarıya indirmeyi amaçlayan küresel "10x20x30" girişimi ve "Gıdanı Koru, Sofrana Sahip Çık" kampanyalarıyla süreçler desteklenmektedir.
Finansal Tabloda Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetine Karşılık Gelen Kalem		Fırsatın Etkisi	Çok Düşük	Gıda Dışı Atıklar ve "Toprağa Sıfır Atık" Stratejisi • Türkiye'deki tüm fabrikalar, atıkların kaynağında ayrıştırıldığını belgeleyen "Toprağa Sıfır Atık" (Zero Waste to Landfill) sertifikasına sahiptir. 2025 itibarıyla atık geri dönüşüm oranı %99'a ulaşmıştır. Sürdürülebilir altyapı standartları ve atık ayrıştırma konusunda, Enerji ve Çevresel Tasarımda Liderlik (Leadership in Energy and Environmental Design – LEED) ve BREEAM Yeşil Bina Derecelendirme Sistemi (Building Research Establishment Environmental Assessment Method – BREEAM) gibi yeşil bina sertifikasyonları ile atıkların kaynağında ayrıştırılmasını sağlayan ayırıcı sistemler, tesislerin çevresel performansını küresel standartlara taşımaya ve döngüsel ekonomi modelini kurumsallaştırmaya hizmet etmektedir. • Fabrikalardan çıkan atıkların ambalajdan yapı malzemesine, hayvancılıktan biyodizel üretimine kadar 40'tan fazla farklı sektörde ham madde olarak kullanıldığı uluslararası bağımsız denetim kuruluşları tarafından doğrulanmıştır. 2025'te toplamda 96 ton plastik ve 25,2 ton kağıt azaltımı gerçekleştirilmiştir. • Kalite standartlarını karşılamayan plastik ambalaj atıkları (OPP), fabrikalarda kullanılmak üzere ham madde olarak yeniden plastik palet ve kasa üretimine yönlendirilmektedir. • Kakao işleme sürecinde çıkan çakıllar, peyzaj uygulamalarında kullanılarak toplam 4.000 ton çakıl taşı değerlendirilmiştir.
Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem		Fırsatın Finansal Etkisinin Açıklaması	Finansal etki hesaplanırken; üretim süreçlerinde gıda kayıplarının azaltılmasına bağlı ham madde verimliliği kazancı, arıtma süreçlerindeki operasyonel verimlilik, mono ambalaja geçişin ve atık plastiklerin palete dönüştürülmesine dayalı endüstriyel simbiyozun yarattığı maliyet avantajı dikkate alınmıştır. Gıda atıklarının hayvan yemi olarak değerlendirilmesi ile yemekhane kaynaklı organik atıkların biyometanizasyon tesislerinde değerlendirilmesinden elde edilen ekonomik fayda da finansal etki kapsamında değerlendirilmiştir. Kısa vadede gıda kayıp oranlarının azaltılması ve atıkların ekonomik değere dönüştürülmesiyle maliyetlerin düşürülmesi beklenmektedir. Orta ve uzun vadede ise gıdada net kayıpların %0,5'in altına indirilmesi hedefi doğrultusunda üretim verimliliği artırılarak kalıcı maliyet avantajı sağlanması öngörülmektedir.	Atıktan Enerji Üretimi Atık yönetimi, doğrudan enerji tasarrufu ve döngüsel bir gelir modeli olarak konumlandırılmaktadır. • Yemekhanelerden çıkan organik atıklar biyometanizasyon tesislerine gönderilerek yenilenebilir enerji (biyogaz) elde edilmesinde kullanılmaktadır. • Arıtma çamurları verimlilik projeleriyle minimize edilerek yönetilmektedir.
Fırsatın Değer Zincirindeki Konumu				Ambalaj Yönetiminde Döngüsellik • Plastik ambalajların %100'ü geri dönüşüme uygun olarak tasarlanmış, geri dönüşümü zor malzemelerin kullanımında 423 tonluk azalış sağlanmıştır. • Ürün ambalajlarının geri dönüşümünü kolaylaştırmak amacıyla ürünlerde çok katmanlı yapılardan mono ambalaj yapılarına geçilerek malzeme verimliliği artırılmaktadır. Çokkrem Blister, Pul Çikolata, Toz Kakao, Damla Çikolata, Flipz ürünlerinde kompozit yapıdan mono yapıya geçişle maliyet avantajı sağlanmıştır.
Doğrudan Operasyonlar				
Aşağı Yönlü Değer Zinciri				
Etki Türü	Gerçekleşen			
Vade	Kısa			

3.1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMİLE İLGİLİ FIRSATLAR - FIRSAT TANIMI : ENERJİ VE SU VERİMLİLİĞİYLE MALİYET AZALTIMI VE SU STRESİNE DİRENÇLİLİK FIRSATI

FIRSAT KATEGORİSİ: KAYNAK VERİMLİLİĞİ - DİRENÇLİLİK

Enerji ve su verimliliğine yönelik yatırımlarla operasyonel maliyetlerin düşürülmesi ve su stresine yönelik dirençliliğin artırılması



İlgili Strateji Alanı		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyeti	95.000.000 TL – 100.000.000 TL	Fırsata Yönelik Alınan Aksiyonlar	
Dünyamız		Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetinin Açıklaması Fırsatın gerçekleştirilmesine yönelik maliyet hesaplanırken; enerji yönetimi kapsamında sıcaklık verimliliği, ekipman verimliliği, basınçlı hava sistemleri optimizasyonu, kayıp azaltımı, proses akışı ve ekipman optimizasyonu, tesis altyapısı izleme sistemleri, aydınlatma ile yenilenebilir enerji/kaynak dönüşümü, LEED&I-REC sertifikasyonu ve dijital izleme amaçlarına hizmet eden yatırımlar dikkate alınmıştır.		Yenilenebilir Enerji ve Enerji Maliyetlerinin Yönetimi • Şirket, düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecini stratejik bir fırsat alanı olarak değerlendirerek, 2025 yılında operasyonel mükemmelliği ve yenilenebilir enerji kapasitesini artırmaya odaklanmıştır. Kaynak verimliliği fırsatları kapsamında, üretim süreçlerinde hayata geçirilen çeşitli optimizasyon ve modernizasyon projeleri sonucunda yıl içinde 12.011.142 kWh enerji tasarrufu elde edilmiş; birim üretim başına karbon salımı (Kapsam 1 ve 2) ise 2014 yılına kıyasla %51 oranında azaltılmıştır. • Chiller, soğutma tüneli ve temperleme sistemlerinde gerçekleştirilen modernizasyonlarla enerji yoğun soğutma süreçlerinde elektrik tüketimi azaltılmıştır. Motor, fan, pompa ve konveyörlerde yüksek verim sınıfı ekipmanlara geçilerek tesislerin elektrik yoğunluğu düşürülmüştür. Basınçlı hava sistemlerinde kaçak giderimi ve basınç optimizasyonu sağlanarak enerji tüketimi sınırlandırılmıştır. Proses ekipmanlarında sızdırmazlık iyileştirmeleriyle akışkan, ürün ve enerji kayıpları azaltılmış; proseslerin sadeleştirilmesi ve verimsiz ekipmanların devreden çıkarılmasıyla gereksiz enerji tüketimi önlenmiştir. Enerji ve yardımcı sistemler dijital izleme ve otomasyon çözümleriyle yönetilmiş, LED dönüşümleri ve akıllı aydınlatma uygulamalarıyla elektrik tüketimi azaltılmıştır. • Raporlama yılında fosil yakıtı bağımlılığın azaltılmasına yönelik, Kapsam 1 emisyonlarını düşürmeye odaklanan projeler hayata geçirilmiştir. Kazan ve buhar sistemlerinde verimlilik iyileştirmeleri, atık ısı geri kazanımı, sıcak su ve ısıtma sistemlerinin optimizasyonu, fırın ve termal proseslerde verimlilik artırıcı uygulamalar ile ısı kayıplarının azaltılmasına yönelik izolasyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. • Türkiye'deki tüm son ürün ve hammadde fabrikalarında tüketilen elektriğin tamamı Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası (International Renewable Energy Certificate – I-REC) kapsamında yenilenebilir kaynaklardan sağlanarak 2025 yılı sonunda fabrikalarda yenilenebilir enerji kullanımı %100'e ulaşmıştır.	
Finansal Tabloda Fırsatı Gerçekleştirme Maliyetine Karşılık Gelen Kalem		Su yönetimi alanında ise alternatif su kaynağı kullanımı, su izleme & dijital yönetim, proses suyu geri kazanımı, dağıtım & hat kayıplarının azaltılması ve atık suyun arıtılarak yeniden kullanımı hedeflerine yönelik altyapı harcamaları dahil edilmiştir. Yatırımlarının tamamı Şirket özkaynaklarıyla karşılanmaktadır.		Su Güvenliği • 2030 yılına kadar fabrikalara ek olarak tüm depolarda da %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanımına geçilmesi hedeflenmektedir. Yurt dışı fabrikalar için yenilenebilir enerjiye geçiş çalışmaları sürmektedir. • Şebeke bağımlılığını azaltarak enerji maliyetlerini optimize etmek üzere arazi tipi güneş enerji santralleri ile yeşil hidrojen ve biyogaz gibi alternatif enerji kaynaklarına yönelik yatırımlar planlanırken, 2025 yılında 31,5 kWp güneş paneli kurulumu gerçekleştirilmiştir.	
Faaliyet Karı ve Nakit Akış		Finansal Tabloda Öngörülen Etkiye Karşılık Gelen Kalem		• Şirket, su kaynaklarının döngüsel yönetimini, operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı sağlayan temel bir fırsat alanı olarak konumlandırmaktadır. Tesislerde su döngüselliğini artırmak ve operasyonel maliyetleri azaltmak amacıyla 2025 yılında çeşitli adımlar atılmış; süreç optimizasyonları ve geri kazanım projeleriyle yıl genelinde 26.759 m³ su tasarrufu sağlanmış ve 2014 yılına göre su kullanımı %37 azaltılmıştır. • Ankara tesisinde yağmur suyu toplama sisteminin ilk fazı tamamlanarak şebeke ve yeraltı suyuna bağımlılık azaltılmıştır. Su yönetiminin dijitalleştirilmesi kapsamında Blue It su izleme sisteminin genişletilmesi ve iyileştirilmesiyle su tüketimi anlık olarak izlenmiş, kaçakların erken tespiti sağlanmıştır. Buhar-kondens suyunun geri kazanımına yönelik iyileştirmelerle yüksek sıcaklık ve kaliteye sahip proses suları yeniden kullanıma alınmıştır. Soğutma, buhar ve kullanım suyu hatlarında gerçekleştirilen kayıp-kaçak onarımları ile su kayıpları azaltılmıştır. • Silivri fabrikasında atık su geri kazanım tesisi ile fabrika su tüketiminin %10'u karşılanmaya başlanmıştır. Ankara ve Karaman fabrikalarında su geri kazanım sistemine yönelik çalışmalar devam etmektedir.	
Faaliyet Karı		Fırsatın Değer Zincirindeki Konumu			
Doğrudan Operasyonlar		Fırsatın Etkisi	Çok Düşük		
Etki Türü	Gerçekleşen	Fırsatın Finansal Etkisinin Açıklaması Finansal etki hesaplanırken; enerji ve su verimliliği uygulamalarına bağlı operasyonel tasarruflar ele alınmıştır. Şirket stratejisinin finansal performans üzerindeki öngörülen etkileri kapsamında; kısa vadede Ankara ve Karaman fabrikalarında atık su geri kazanım uygulamalarının başlaması, yeni dizayn edilecek depolarda çatı tipi Güneş Enerji Santrali (GES) ve kaynakların daha verimli kullanılmasıyla elde edilen güçlü operasyonel tasarruflar sayesinde finansal performansın desteklenmesi beklenmektedir. Orta ve uzun vadede ise yenilenebilir enerji altyapısı ve döngüsel su yönetimi yetkinliklerinin ölçeklenerek kalıcı hale getirilmesiyle, olası maliyet artışlarından korunulması hedeflenmektedir.			
Vade	Kısa				

3.2. SENARYO ANALİZİ

2025 yılı raporlama dönemi itibarıyla; iklim değişikliğinin Şirket'in stratejisi, iş modeli ve finansal performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve bu etkiler karşısındaki organizasyonel dirençliliğini test etmek amacıyla farklı iklim senaryolarına dayanan nitel ve nicel analizler gerçekleştirilmiştir. Senaryo analizi, iklimle ilgili belirsizliklerin ve gelecekteki olası gelişmelerin Grup operasyonları üzerindeki etkilerini yönetmek için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Analiz çıktıları, risk ve fırsatların tanımlanmasına ek olarak, strateji ve kurumsal hedeflerin belirlenmesinde de merkezi bir rol oynamaktadır.

Senaryo analizi kapsamında, gelecekteki olası iklim koşullarını ve sosyoekonomik dönüşümleri temsil etmek üzere, uluslararası geçerliliği olan ve bilimsel temellere dayanan senaryolardan yararlanılmıştır. Senaryo seçiminde, IPCC Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6) kapsamında sunulan iklim projeksiyonları ile Uluslararası Enerji Ajansı'nın (IEA) senaryo çalışmaları esas alınmıştır. Bu senaryoların seçilme amacı, Şirket'in hem düşük karbonlu ekonomiye geçişin beraberinde getirdiği politika ve piyasa değişikliklerine hem de iklim değişikliğinin fiziksel sonuçlarına karşı stratejik ve finansal dirençliliğini, geçiş ve fiziksel riskleri birlikte ele alacak biçimde değerlendirebilmektir.

Fiziksel risklerin değerlendirilmesinde, Temsili Konsantrasyon Patikaları (RCP) ile bunlara karşılık gelen Ortak Sosyoekonomik Patikaların (SSP) birlikte ele alındığı senaryo kombinasyonları kullanılmıştır. Geçiş risklerinin değerlendirilmesinde ise IEA Net Zero 2050 (NZE) senaryosu esas alınmıştır. Senaryo analizi, Grup'un organizasyon genelini kapsayacak şekilde; Türkiye ve yurt dışındaki toplam 13 üretim tesisi ile tedarik zinciri dahil edilerek gerçekleştirilmiştir. İşlenmiş gıda sektörü açısından kritik bir unsur olan su güvenliği özelinde ise senaryo analizlerinde WRI Aqueduct Water Risk Atlas ve WWF Water Risk Filter araçları kullanılmıştır.

Senaryo analizi sürecine, her bir senaryo için Türkiye ve AB başta olmak üzere faaliyet gösterilen ülkelerdeki karbon fiyatlandırma mekanizmaları ve hammadde tedarikini şekillendiren politika ve regülasyonlar, enerji fiyatlarındaki değişimler ile küresel emtia ticaretindeki arz-talep dengeleri ve sürdürülebilir ürünlere yönelik tüketici tercihleri, Şirketin Türkiye, Mısır, Suudi Arabistan ve Kazakistan'daki üretim tesislerinin bulunduğu bölgelerdeki yerel hava olayları, su stresi ve tarımsal arazi kullanımındaki değişimler ile elektrifikasyon, yenilenebilir enerjiye geçiş hızı, enerji verimliliği ve tarım teknolojilerinin mevcudiyeti gibi kilit varsayımlar dahil edilmiştir.



SENARYO SETİ VE KULLANIM ÇERÇEVESİ

Senaryo RCP 4.5 – SSP2	Risk Türü Fiziksel Riskler (Akut & Kronik)	Kullanım Amacı En olası gelişim patikasında, orta düzey iklim şiddeti altında operasyonel varlıklar ve tedarik zincirinin dayanıklılığını değerlendirmek	Temel Varsayımlar ve Kapsam Orta düzey azaltım politikaları altında küresel ortalama sıcaklık artışının 2041–2060 döneminde yaklaşık 2,0°C seviyesine ulaşması. Üretim tesislerinin yer aldığı bölgelerde kuraklık ve su stresi artarken, bazı tedarik bölgelerinde tarımsal üretim koşullarının görece dengelenmesi. Fiziksel risklerin bölgesel ve sektörel etkilerinin yönetilebilir ancak kalıcı biçimde hissedilmesi.	Destekleyici Veri Kaynakları • IPCC AR6 • RCP–SSP senaryo setleri • WRI Aqueduct & WWF Water Risk Filter
Senaryo RCP 8.5 –SSP5	Risk Türü Fiziksel Riskler (Akut & Kronik)	Kullanım Amacı Aşırı iklim koşulları altında şirketin operasyonel, tedarik ve finansal dirençliliğini analiz etmek	Temel Varsayımlar ve Kapsam Emisyonların yüksek seyrettiği koşullarda küresel ortalama sıcaklık artışının 2041–2060 döneminde yaklaşık 2,4°C seviyesine ulaşması. Kuraklık, aşırı sıcaklıklar, su kıtlığı ve tarımsal üretimde dalgalanmaların operasyonel süreklilik üzerinde belirgin ve yapısal baskı oluşturması. Fiziksel risklerin süreklilik arz eden nitelik kazanması.	Destekleyici Veri Kaynakları • IPCC AR6 • RCP–SSP senaryo setleri • WRI Aqueduct & WWF Water Risk Filter
Senaryo IEA Net Zero 2050 (NZE)	Risk Türü Geçiş Riskleri (Politika, Piyasa, Teknoloji, Yasal, İtibar)	Kullanım Amacı Düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecinde şirketin stratejik ve finansal dayanıklılığını test etmek	Temel Varsayımlar ve Kapsam Gelişmiş ekonomilerin 2050'den önce net sıfır emisyon seviyesine ulaşacağını varsayan bir geçiş patikası altında, küresel ortalama sıcaklık artışının aşım olmaksızın 1,5°C ile sınırlandırılma olasılığının %50 olması. Enerji sistemlerinde hızlı ve yapısal bir dönüşümün gerçekleşmesi, düşük karbonlu teknolojilerin yaygınlaşması ve politika kaynaklı geçiş baskılarının belirginleşmesi.	Destekleyici Veri Kaynakları • IEA Senaryoları (NZE) • Ulusal & AB iklim politikaları • Enerji ve emtia piyasa verileri

SENARYO ANALİZİ ÖZETİ

	— SSP2–RCP4.5 RISK	+ SSP2–RCP4.5 FİRSAT	— SSP5–RCP8.5 RISK	+ SSP5–RCP8.5 FİRSAT	— IEA NET ZERO 2050 RISK	+ IEA NET ZERO 2050 FİRSAT
 Buğday	Bölgesel verim dalgalanması ve yerel arz daralmasına bağlı maliyet artışı	Kuzey enlem tedarikiyle arz dengeleme	Fiyat değişkenliği ve tedarik zinciri emisyonlarında artış	Küresel tedarik ağlarıyla arz güvenliği		
 Şeker	Toprak sağlığında bozulma, verim, kalite değişkenliğine bağlı maliyet belirsizliği	Reformülasyon ve sorumlu tedarik	Kalıcı rekolte düşüşü, tedarik belirsizliği ve kura bağlı maliyetler	Şeker kullanımını azaltan ürün portföyü		
 Bitkisel Yağ	Tedarik kısıtları ve sertifikasyon maliyet artışı	İzlenebilir tedarik zinciriyle pazar payı	Tropikal üretimde verimsizlik ve lojistik kesintiler	NDPE uyumlu tedarikle süreklilik		
 Kakao	Hastalık kaynaklı kalite değişkenliği ve stok yönetimi riski	İzlenebilir tedarikle AB pazarında avantaj	Hammadde darboğazı, fiyat ve hasılat riski	Alternatif hammaddelerle ürün portföyünün çeşitlendirilmesi		
 Fındık	İstilacı tür baskısı ve kalite düşüşü kaynaklı ek hammadde maliyeti	Biyolojik mücadeleyle verim istikrarı	Don, heyelan, sıcaklık ve istilacı tür artışına bağlı fiyat değişkenliği	Yerel paydaşlarla doğa temelli iş birlikleri		
 Aşırı Hava Olayları	Lojistik aksama, teslimat gecikmeleri	Üretimde coğrafi çeşitlilik ve stok yönetimi	Altyapı hasarı, sigortalanabilirlik baskısı	Dayanıklı altyapı ve lojistik mod çeşitliliği		
 Su Yönetimi	Su tahsis kısıtları, üretim planlama belirsizliği	Su verimliliği ve geri kazanım	Çok yüksek su stresi yaygınlaşması, erişim kısıtı	Suya bağımlılığı azaltan altyapı dönüşümü		
 Enerji Dönüşümü ve Karbon Maliyeti					Karbon fiyatlandırmasına bağlı maliyet baskısı	Yenilenebilir enerjiyle maliyet azaltımı
 Tedarik Zinciri ve Ham Madde (Kapsam 3)					Regülasyon kaynaklı pazar erişim riski	Sürdürülebilir tedarikle rekabet avantajı
 Ürün Portföyü ve Tüketici					Tüketici beklentilerine uyumsuzluk	Düşük karbonlu ve besleyici ürünlerle talep uyumu
 Finansman ve Yatırımcı					Sermayeye erişim koşullarının sıkılaşması	Sürdürülebilirlik bağlantılı ve daha düşük borçlanma maliyeti

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYO EKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Buğday Tedariki Türkiye	Fiziksel (RCP 4.5) Türkiye'nin İç Anadolu bölgesinde yağış rejimlerindeki düzensizlik ve kuraklık sıklığında artış kaynaklı buğday veriminde durağanlaşma. Buna karşılık, yüksek enlemlerde sıcaklık ve yağış artışıyla tarım arazilerinin verimliliğinin yükselmesi ve büyüme sezonunun uzaması. Sosyoekonomik (SSP2) Tarımsal teknolojilerde kademeli ve orta düzeyde ilerleme; artan nüfus ve tüketim alışkanlıkları nedeniyle gıda talebinin yükselmesi, ancak arazi verimliliğindeki artışın bu talebi karşılamakta sınırlı kalması.	Etki, ani üretim kayıplarından ziyade verimde değişkenlik ve yerel tedarik planlamasında belirsizlik artışı üzerinden ortaya çıkmaktadır. İç Anadolu'daki dönemsel dalgalanmalar arz sürekliliğini zorlayabilirken, kuzey bölgelerdeki üretim artışı şirket açısından dengeleyici bir tedarik alternatifi sunmaktadır. Etki, ağırlıklı olarak operasyonel esneklik ve arz güvenliği yönetimi ihtiyacını artıran bir mekanizma şeklinde hissedilmektedir.	Kısa vadede, kuraklığa daha dayanıklı buğday varyetelerinin kullanımı ve mevcut yerli tedarik ilişkilerinin sürdürülmesi, RCP 4.5 koşullarında ortaya çıkan verim dalgalanmalarına karşı operasyonel sürekliliği desteklemektedir. Orta-uzun vadede ise 2030 hedefleri kapsamında onarıcı tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması ve dijital tarım çözümlerinin tedarikçi tabanına entegrasyonu, yerli buğday türleri üzerinde kuraklığa dayanıklı varyete çalışmaları Şirket'in iklim değişikliğine karşı dirençliliğini güçlendirmektedir.
	Fiziksel (RCP 8.5) Türkiye'de ortalama sıcaklık artışının 4°C'nin üzerine çıkması ve yağış rejiminin belirgin biçimde bozulması sonucunda İç Anadolu'da şiddetli ve kronik kuraklık koşullarının ortaya çıkması. Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM) projeksiyonlarına göre buğday veriminde ciddi ve kalıcı düşüş riski.	Etki, yerel üretimdeki kalıcı arz yetersizliği nedeniyle tedarikin ithalata ve uluslararası lojistiğe kaymasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Şirket'in yerli tedarik hedeflerinden sapmasına yol açabilecek operasyonel riskler yaratabilir. İthalata yönelim aynı zamanda küresel fiyat belirsizlikleri ve kur dalgalanmaları nedeniyle operasyonel maliyetler üzerinde baskı oluşturabilir. Uzayan tedarik mesafeleri ise Kapsam 3 emisyonlarını artırarak Şirket'in SBTi hedeflerini sekteye uğratma riski taşımaktadır. Etki, operasyonel hedeflerden sapma, artan finansal belirsizlik ve yükselen karbon ayak izi üzerinden ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede, mevcut yerli üretim kapasitesi operasyonel sürekliliği sınırlı ölçüde desteklerken; ana dirençlilik unsuru tedarik portföyünün hızla çeşitlendirilmesine dayanmaktadır. Farklı coğrafyalardan tedarik seçeneklerinin değerlendirilmesi ve alternatif üretim bölgeleri ile ticari ilişkilerin geliştirilmesi, iklim kaynaklı arz dalgalanmalarına karşı operasyonel esnekliği artırmaktadır.
	Sosyoekonomik (SSP5) Küresel ticaretin serbestleşmesi ve tarım teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, kuzey ülkelerinde tarım alanlarının genişlemesi ve uluslararası buğday ticaretine erişimin görece açık kalması.		Orta-uzun vadede ise görece daha istikrarlı üretim bölgelerinin "stratejik dengeleme alanları" olarak konumlandırılması, aşırı iklim koşullarına karşı temel bir arz güvenliği mekanizması oluşturmaktadır. Bu senaryoda dijital tarım ve izleme yatırımları, yerli üretimi artırmaktan çok küresel tedarik ağını yönetilebilir kılmaya yönelik bir kontrol ve erken uyarı aracı işlevi görmektedir.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYO EKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Şeker Türkiye	Fiziksel (RCP 4.5) Artan sıcaklıklar ve düzensiz yağış rejimleriyle birlikte, tarım topraklarında organik karbon içeriğinin azalması, toprağın su tutma kapasitesini ve besin döngüsünü zayıflatmaktadır. Tarım alanlarının daralması ve ekosistem bütünlüğünün bozulması, tozlaşma hizmetlerinin etkinliğini azaltarak şeker pancarı verimini dolaylı biçimde baskılamaktadır.	Etki, ani arz kayıplarından ziyade verim düşüşü ve kalite değişkenliği üzerinden ortaya çıkmaktadır. Toprak sağlığındaki bozulma ve zayıflayan ekosistem hizmetleri, şeker pancarı rekoltesinde dalgalanmalara yol açarken; bu durum tedarik planlamasında esneklik ihtiyacını artırmaktadır. Etki, ağırlıklı olarak tedarik güvenilirliği ve maliyet öngörülebilirliği ekseninde hissedilmektedir.	Kısa vadede, sorumlu ve izlenebilir şeker tedarikinin güçlendirilmesi, tedarik değişkenliğini sınırlayan bir denge unsuru oluşturmaktadır.
	Sosyoekonomik (SSP2) Tarımsal verimlilikte sınırlı ilerleme; sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaşmasında bölgesel ve ölçek bazlı farklılıklar.	Etki, hammadde bulunabilirliğinin kalıcı biçimde sınırlanması ve şeker pancarı arzında yüksek değişkenlik oluşması üzerinden şekillenmektedir. Toprak ve ekosistem kaynaklı verim kayıpları nedeniyle zorunlu ithalata yönelmesi, şekerdeki devlet destekli yerel fiyat avantajının ortadan kalkmasına yol açabilir. Satın alma maliyetleri, küresel fiyat belirsizlikleri ve kur dalgalanmalarından doğrudan etkilenecek ürün sürekliliği ve reçete stabilitesi üzerinde baskı oluşturabilir. Etki, operasyonel boyutta tedarik riski ve planlama belirsizliği, finansal boyutta ise kura bağlı öngörülemeyen maliyet artışları üzerinden ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede, sertifikalı şeker alımlarının genişletilmesi, artan fiziksel risklere karşı geçici bir uyum aracı işlevi görmektedir.
	Fiziksel (RCP 8.5) Aşırı sıcaklık artışları ve su stresinin artışıyla birlikte, tarım topraklarında organik karbon kaybının hızlanması, toprak yapısının bozulması ve suyu süzme/depolama gibi temel işlevlerin zayıflaması beklenmektedir. Doğal habitat kaybının artması, tozlaşma hizmetlerini daha da baskılayarak şeker pancarı üretimini yapısal olarak zorlaştırmaktadır.		2030 perspektifini de içeren orta-uzun vadede dirençlilik ise, besleyici ürünler kategorisinde portföy artışı hedefi doğrultusunda şeker ilavesiz veya şekeri azaltılmış ürünlerin ve alternatif porsiyon seçeneklerinin yaygınlaştırılmasıyla, talep tarafında yapısal bir azaltım sağlanmasına dayanmaktadır.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Bitkisel Yağ Güneydoğu Asya, Malezya ve Endonezya	Fiziksel (RCP 4.5) Güneydoğu Asya'da artan sıcaklıklar ve nem dengesizliği nedeniyle tozlaşma süreçlerinin olumsuz etkilenmesi ve bitkisel yağ veriminde kademeli düşüş riski. Sosyoekonomik (SSP2) Biyçeşitlilik kaybına karşı düzenlemelerin güçlenmesi ve ormansızlaşmaya yönelik küresel hassasiyetin artması; EUDR gibi regülasyonlar aracılığıyla sertifikasız hammadde ticaretinin kısıtlanması.	Etki, ani arz şoklarından ziyade regülasyon uyumu, sertifikasyon süreçleri ve pazar erişimi üzerinden şekillenmektedir. İzlenebilirlik gereklilikleri, uyum maliyetlerini artırırken; tam izlenebilir tedarik zincirlerine sahip şirketler için rekabet avantajı ve AB pazarına kesintisiz erişim imkanı doğurmaktadır. Etki, operasyonel olarak tedarikçi seçimi ve uyum yönetimi ekseninde hissedilmektedir.	Kısa vadede, "Tarlaya Kadar İzlenebilirlik (TTP)" yaklaşımının benimsenmesi ve Earthworm Vakfı iş birliğiyle izlenebilirlik oranının %40,2 seviyesine ulaşılması, bitkisel yağ tedarikinde regülasyon kaynaklı riskleri sınırlamaktadır. Orta-uzun vadede ise bitkisel yağın %100 sürdürülebilir ve izlenebilir kaynaklardan tedarik edilmesi hedefi, EUDR gibi düzenlemelere uyumu güvence altına almanın ötesinde, hammadde arzının daraldığı senaryolarda şirketin pazar erişimini ve tedarik sürekliliğini koruyan yapısal bir dirençlilik mekanizması oluşturmaktadır.
	Fiziksel (RCP 8.5) Tropikal bölgelerde aşırı sıcaklık artışı ve yoğun yağışlar sonucunda biyolojik tolerans sınırlarının zorlanması; hasat, lojistik ve işleme operasyonlarında kesinti riski. Sosyoekonomik (SSP5) Kaynak yoğun büyüme ve maliyet odaklı üretim anlayışının baskın olduğu bu senaryoda, bitkisel yağ talebinin hızla artması ve bitkisel yağın küresel gıda sisteminde yüksek hacimli ve stratejik bir hammadde olarak önemi korunması.	Etki, maliyet artışlarıyla sınırlı olmayıp lojistik süreklilik, tedarik zinciri kırılganlığı ve fiyat değişkenliği üzerinden yoğunlaşmaktadır. Aşırı hava olayları, spot piyasa fiyatlarını ve teslimat sürelerini öngörülemez hale getirirken; şirketin operasyonel planlamasında esneklik ihtiyacını artırmaktadır. Etki, operasyonel olarak çoklu tedarik ve alternatif kaynak yönetimi gerekliliği şeklinde ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede, bitkisel yağın üretim süreçlerinde yüksek hacimli ve kritik bir girdi olması nedeniyle, NDPE Politikası doğrultusunda izlenen tedarikçi portföyünün sürekliliğinin korunması ve uyumsuzluk risklerinin erken aşamada tespit edilmesi, artan talep ve piyasa değişkenliği karşısında üretim kapasitesinin devamlılığını desteklemektedir. Orta-uzun vadede dirençlilik, bitkisel yağ tedarik zincirinde NDPE uyumunun derinleştirilmesi yoluyla tedarikçi risklerinin azaltılması, coğrafi yoğunlaşmadan kaynaklanan kırılganlıkların yönetilmesi ve iklim kaynaklı arz şoklarının üretim planlamasına etkilerinin daha etkin biçimde kontrol altına alınması üzerinden şekillenmekte; bu çerçevede, SSP5 koşullarında yüksek hacimli tedarikin kesintisiz sürdürülebilmesine imkan tanıyan operasyonel dayanıklılığı güçlendirmektedir.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYO EKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Kakao Tadariki Batı Afrika, Fildişi Sahili	Fiziksel (RCP 4.5) Batı Afrika'da artan sıcaklıklar ve nem dengesizliği nedeniyle kakao bitkisinde hastalık baskısının (ör. siyah meyve çürüklüğü, şişkin sürgün hastalığı) artması ve verimde dalgalanma riski. Sosyoekonomik (SSP2) Bölgesel kalkınma farklarının sürmesi ve kakao tedarik zincirinde izlenebilirlik ve şeffaflık uygulamalarının kademeli ilerlemesi.	Etki, ani arz kayıplarından ziyade hammadde kalitesinde değişkenlik ve farklı kalite seviyelerindeki hammaddelerin üretimde kullanılabilirliğini planlamayı zorlaştırması üzerinden ortaya çıkmaktadır. Hastalık kaynaklı verim dalgalanmaları tedarik sürekliliğini baskımlarken, tam izlenebilir ve sertifikalı tedarik ağları şirket açısından pazar erişimi ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Etki, ağırlıklı olarak stok yönetimi ve tedarik güvenirliliği ekseninde hissedilmektedir.	Kısa vadede, "Kakaodan Fazlası" programı ve uydu tabanlı izleme yatırımları, iklim kaynaklı tedarik risklerinin erken tespit edilmesini sağlayarak kakao tedarikinin sürekliliğini desteklemektedir. Orta-uzun vadede ise 2030 yılına kadar tedarik edilen kakao'nun %100'ünün sürdürülebilir ve izlenebilir kaynaklardan sağlanması hedefi, tedarik zincirinde kalite ve izlenebilirlik standartlarını yapısal olarak yükselterek, fiziksel iklim risklerine ve artan regülasyon kaynaklı pazar erişim risklerine karşı kalıcı bir dirençlilik oluşturmaktadır.
	Fiziksel (RCP 8.5) Aşırı sıcaklık artışı ve nem rejimindeki bozulma sonucunda kakao bitkisinin tolerans sınırlarının aşılması; siyah meyve çürüklüğü gibi hastalıklarda yaygın artış ve bazı üretim bölgelerinde kakao yetiştiriciliğinin zorlaşması. Sosyoekonomik (SSP5) Yüksek tüketim talebi ve kaynak yoğun büyüme yaklaşımı altında kakao arzının talebi karşılamakta zorlanması ve küresel kakao fiyatlarının yüksek seviyelerde kalıcılaşması.	Etki, kakao arzının daralması ve fiyatların yüksek seviyelerde kalıcılaşması üzerinden şekillenmektedir. Kakao girdili ürünlerin portföydeki ağırlığının azaltılması, alternatif kategorilerin geliştirilmesini gerektiren stratejik bir dönüşümü tetikleyebilir. Bunun yanı sıra, kakao arzında tedarıkte yaşanabilecek belirgin aksaklıklar, Şirket'in sahip olduğu büyük ölçekli kakao işleme tesisinde kapasite kullanım verimliliğinin etkilenmesine ve buna bağlı finansal etkilere yol açabilir. Etki, ürün portföyünde zorunlu yapısal değişim, kapasite kaynaklı verim kayıpları ve fiyat değişkenliği üzerinden ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede tarımsal ormancılık uygulamaları ve kakao ağaçlarının mikro-iklim dayanıklılığını artırmaya yönelik projeler, mevcut tedarik bölgelerinde iklim kaynaklı verim kayıplarının sınırlandırılmasını sağlamaktadır. Orta-uzun vadede 2030 perspektifini de içeren şirket dirençliliği, SSP5 senaryosunda öne çıkan teknolojik ilerleme ve sermaye hareketliliği imkanlarının mevcut tedarik ağını daha dayanıklı hale getiren stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirilmesine dayanmaktadır. Uydu destekli izleme sistemleri, veri temelli tarım uygulamaları ve erken uyarı mekanizmaları sayesinde hastalık ve zararlı risklerinin daha erken tespit edilmesi mümkün hale gelmektedir. Bunun yanı sıra kooperatiflerle kurulan doğrudan iş birliklerinin güçlendirilmesi, Batı Afrika'daki üretim ekosisteminde kapasite gelişimini destekleyerek üretim sistemlerinin iklim şoklarına karşı dayanıklılığını artırmaktadır. Ürün portföyünün çeşitlendirilmesi, kakao gerektirmeyen yeni kategorilere yönelim ve alternatif hammaddelerin Ar-Ge süreçlerine dahil edilmesi hem maliyet baskılarını azaltan hem de yeni pazar fırsatları yaratan stratejik bir uyum alanı oluşturabilir.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Fındık Tedariki Türkiye	Fiziksel (RCP 4.5) Karadeniz Bölgesi'nde iklim değişikliğine bağlı olarak kışların ılımanlaşması ve nem oranının artması sonucunda, "Kahverengi Kokarca" gibi istilacı türlerin popülasyonunun ve yayılım hızının artması. Sosyoekonomik (SSP2) Kırsal nüfusun yaşlanması ve geleneksel tarım yöntemlerinin sınırlı kalması nedeniyle, fındık üretiminde verim ve kalite üzerinde yapısal baskı oluşması.	Etki, ani üretim kayıplarından ziyade zararlı bas-kısının artması, mücadele maliyetlerinin yüksel-mesi ve ürün kalitesinde dalgalanma üzerinden ortaya çıkmaktadır. Zararlılarla etkin mücadele edilemeyen alanlarda verim ve kalite düşüşü yaşanırken, bilimsel tarım uygulamalarını benim-seyen tedarikçiler için avantaj oluşabilmektedir. Etki, ağırlıklı olarak tarımsal verimlilik ve tedarik istikrarı ekseninde hissedilmektedir	Kısa vadede, Karadeniz bölgesinde artan istilacı tür riskine karşı "Fındıktan Fazlası" projesi kapsamında kimyasal mücadelenin ötesine geçilerek biyolojik ve entegre yöntemlerin (samuray arısı salımı, feromon tuzakları vb.) yaygınlaştırılması, pestisit kulla-nımını azaltırken ürün ve toprak sağlığını koruyan bir tampon işlevi görmektedir. Yapılan çalışmalar zararlı popülasyonlarının erken tespit edilmesini ve bölgesel yayılımın kontrol altına alın-masını destekleyerek verim kayıplarının sınırlandırılmasına katkı sağlamaktadır. Orta-uzun vadede dirençlilik, SSP2 koşullarında derinleşmesi muhtemel ekolojik dengesizliklere karşı üretici kapasitesinin güç-lendirilmesine dayanmaktadır. Kadın çiftçilerin desteklenmesi, mikrobiyal gübre uygulamaları ve bilimsel tarım pratikleriyle sağlanan verim artışının yaygınlaştırılması; iklim kaynaklı rekolte dalgalanmalarını dengeleyen ve fındık tedarikinin sürekliliğini destekleyen stratejik bir operasyonel ve finansal dirençlilik zemini oluşturmaktadır.
	Fiziksel (RCP 8.5) Karadeniz'de yazları daha sıcak ve kışları nemli iklim koşullarının hakim olmasıyla erken çiçeklenme riski-nin artması; ani don olaylarının ardından rekolte kaybı yaşanması. Aşırı yağışlar nedeniyle heyelan ve toprak kaybı riskinin üretim alanlarını etkilemesi; istilacı tür popülasyonlarında artış riski. Sosyoekonomik (SSP5) Yüksek talep ve kaynak yoğun büyüme koşulları altında, fındık arzının iklim kaynaklı şoklara daha duyarlı hale gelmesi ve kalite-verim dalgalanmalarının piyasalara hızlı yansması.	Etki, ürün kalitesi, bulunabilirlik ve tedarik süre-kliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İklim kaynaklı rekolte kayıpları ve arazi riskleri, fındık tedariki-nin mekansal ve operasyonel kırılganlığını artır-makta; bu durum üretim planlamasında esneklik ve risk dağıtım ihtiyacını öne çıkarmaktadır. Etki, operasyonel olarak yüksek piyasa değişkenliği ve tedarik belirsizliği şeklinde ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede, daha sıcak ve nemli Karadeniz iklimi altında hızla artması beklenen istilacı tür baskısına karşı "Fındıktan Fazlası" kapsamında yürütülen biyolojik mücadele uygulamaları, şirketin en etkili doğa temelli uyum mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Orta-uzun vadede dirençlilik, fiziksel risklerin boyutunun artma-sıyla birlikte yalnızca tarımsal uygulamalarla sınırlı kalmayıp; heyelan ve don gibi risklere maruz alanlarda üretimin sürdürüle-bilirliğini destekleyecek şekilde tedarik coğrafyasının daha daya-nıklı bölgelere doğru çeşitlendirilmesi ve çiftçilerin modern tarım teknikleri ile dona karşı koruyucu teknolojilere erişimini mümkün kılan tedarikçi geliştirme modellerin geliştirilmesi üzerinden şekillenmektedir.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Aşırı Hava Olayları Tüm Operasyonlar ve Lojistik	Fiziksel (RCP 4.5) Dünya genelinde sel, fırtına ve sıcak hava dalgalarının sıklığında ve şiddetinde artış; sıcak gün sayısının yükselmesi ve kısa süreli aşırı yağış olaylarının yaygınlaşması. Sosyoekonomik (SSP2) Nüfus artışı ve kentleşmenin kademeli biçimde sürmesi, altyapı ve kurumsal kapasitenin iklim risklerine uyumda sınırlı ilerleme kaydetmesi ve aşırı hava olaylarının lojistik, sigorta ve operasyonel maliyetler üzerinde yönetilebilir ancak kalıcı baskılar yaratması.	Etki, tekil tesis hasarlarından ziyade lojistik akışlarda kesinti, üretim planlarında aksama ve stok yönetimi üzerindeki baskı üzerinden ortaya çıkmaktadır. Aşırı hava olayları, teslimat sürelerini ve rota güvenilirliğini azaltırken; etki ağırlıklı olarak iş sürekliliği ve operasyonel esneklik ihtiyacını artıran bir mekanizma şeklinde hissedilmektedir.	Kısa vadede, acil durum planları ve maddi hasar/kar kaybı sigortaları yoluyla finansal risk transferi sağlanırken, kritik hammaddeler için uygulanan "optimum stok gün seviyesi" yaklaşımı lojistik kesintilere karşı operasyonel sürekliliği desteklemektedir. Orta-uzun vadede, şirketin 2030 hedefleri doğrultusunda lojistik ve tedarik dirençliliği; demiryolu ve deniz yolu gibi alternatif taşımacılık yöntemlerinin daha fazla kullanılması, dağıtık üretim yapısının sunduğu esneklikten yararlanılması ve stok yönetiminin kriz senaryolarına göre dinamik olarak planlanması üzerine kuruludur.
	Fiziksel (RCP 8.5) Sel, fırtına ve aşırı sıcak hava dalgalarının sıklığında dramatik artış; soğutma ihtiyacındaki yükselişe bağlı olarak enerji talebinde keskin artış ve altyapı üzerindeki fiziksel baskının yoğunlaşması. Sosyoekonomik (SSP5) Yüksek ekonomik büyüme ve tüketim odaklı yaşam tarzları altında, enerji yoğun faaliyetlerin artmasıyla aşırı hava olaylarının yüksek ekonomik değere sahip varlıklar üzerindeki hasar potansiyelinin yükselmesi, risklerin piyasa temelli mekanizmalarla fiyatlanması ve sigorta kapsamlarının sermaye ve teknolojiye erişime daha bağımlı hale gelmesi.	Etki, operasyonel aksaklıkların ötesine geçerek varlık bütünlüğü, enerji arz güvenliği ve sigortalanabilirlik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aşırı hava olayları, tesis altyapısında fiziksel hasar riskini artırırken, enerji tüketimi ve onarım gereksinimleri operasyonel planlamayı zorlaştırmaktadır. Etki, operasyonel olarak yüksek yatırım sermayesi ihtiyacı ve kesinti riski şeklinde ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede, kritik tesislerde fiziksel dayanıklılığı artırmaya yönelik altyapı güçlendirme ve aşırı hava olaylarına dayanıklı ekipman kullanımı ile esnek operasyon planlamasını içeren önlemler operasyonel sürekliliğin korunmasına katkı sağlamaktadır. Orta-uzun vadede şirketin 2030 hedefleri perspektifinde dirençlilik, tesislerin enerji sistemlerinin dağıtık ve yerinde yenilenebilir üretimle desteklenmesi, yüksek verimli soğutma teknolojileri ve dijital enerji yönetim çözümleriyle aşırı sıcaklık koşullarına adaptasyonun sağlanması üzerinden şekillenmektedir. Buna ek olarak, lojistik ve tedarik ağının iklim olaylarına daha dirençli taşıma modlarına yönlendirilmesi, RCP 8.5 koşullarında şirketin operasyonel ve finansal dayanıklılığını güçlendiren temel stratejik eksenlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYO EKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Su Yönetimi Türkiye, Mısır, Suudi Arabistan, Kazakistan'daki Üretim Tesisleri	Fiziksel (RCP 4.5) WRI Aqueduct ve WWF Water Risk Filter değerlendirmelerine göre, 2024 yılı itibarıyla Şirketin Türkiye ve yurt dışındaki tüm operasyonlarının %72,6'sı "Çok Yüksek" su stresi (> %80) altında yer almaktadır. Buna ek olarak tesislerin %22,6'sı "Yüksek" (%40-%80), yalnızca %4,8'i "Düşük" (<%10) su stresi seviyesinde konumlanmaktadır. RCP 4.5 patikasında yeraltı su seviyelerindeki düşüş ve mevsimsel yağış değişkenliği, özellikle yüksek ve çok yüksek stres altındaki tesislerde su tahsis kısıtlarının artmasına ve operasyonel planlamada belirsizliğin kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır. Sosyoekonomik (SSP2) Sanayi, tarım ve kentsel kullanımın eş zamanlı artmasıyla suya yönelik rekabetin kademeli biçimde yoğunlaşması, kaynak verimliliğinde sınırlı iyileşme sağlanması ve kurumsal kapasitenin su tahsis baskılarını yönetilebilir, ancak kalıcı kısıtlar halinde üretim planlamasına yansıtması.	Etki, doğrudan su maliyetlerinden ziyade suya erişimin sürekliliği ve üretim planlamasında belirsizliğin artması üzerinden ortaya çıkmaktadır. Yüksek ve çok yüksek su stresi altındaki tesislerde tahsis kısıtları, üretim takvimlerinde esneklik ihtiyacını artırırken; su verimliliği yüksek tesisler, iş sürekliliği ve kapasite kullanımı açısından yapısal avantaj elde edebilmektedir. Etki, ağırlıklı olarak iş sürekliliği ve kapasite yönetimi ekseninde hissedilmektedir.	Kısa vadede, su verimliliğini artıran operasyonel iyileştirmeler, su ve atık su geri kazanım sistemleri ve süreç optimizasyonları, RCP 4.5 koşullarında ortaya çıkan su stresine karşı üretim sürekliliğini desteklemektedir. Su kullanımının azaltılması ve kapalı devre sistemlerin yaygınlaştırılması, özellikle yüksek ve çok yüksek su stresi altındaki tesislerde operasyonel esnekliği artırmaktadır.
	Fiziksel (RCP 8.5) RCP 8.5 projeksiyonları altında, halihazırda "Çok Yüksek" su stresi altında bulunan %72,6'lık tesis oranının korunması ve bugün "Yüksek" su stresi kategorisinde yer alan %22,6'lık tesis grubunun da "Çok Yüksek" su stresi seviyesine kayması beklenmektedir. Yeraltı su yenilenme hızlarının kritik eşiklerin altına inmesiyle birlikte, su tahsisinde önceliklendirme ve kesinti riskleri yapısal hale gelmekte; suya erişim operasyonel bir verimlilik unsuru olmaktan çıkarak fiziksel bir kısıt niteliği kazanmaktadır.	Etki, suyun bir girdi maliyetinden ziyade operasyonel devamlılığın ön koşulu haline gelmesi üzerinden şekillenmektedir. Çok yüksek su stresi altındaki tesislerde üretimin sürdürülebilirliği, ileri geri kazanım teknolojileri ve alternatif su kaynaklarına erişim kapasitesine doğrudan bağlı hale gelmektedir. Etki, operasyonel olarak ilave yatırım ve teknoloji bağımlılığı şeklinde ortaya çıkmaktadır.	Kısa vadede talep yönetimi ve iç su fiyatlandırması uygulamaları geçiş aracı işlevi görürken, orta-uzun vadede dirençlilik; birim üretim başına %45 su azaltım hedefi, yüksek ve çok yüksek su stresi koşullarında şirketin operasyonel varlığını sürdürebilmesini sağlayan yapısal bir dayanıklılık aracı olarak konumlandırılması üzerinden şekillenmektedir.
	Sosyoekonomik (SSP5) Yüksek ekonomik büyüme ve kaynak yoğun kalkınma anlayışı altında, suya erişimin piyasa temelli ve sermaye yoğun çözümlerle şekillenmesi, ileri teknoloji ve yatırım kapasitesine erişimi olan tesislerin su risklerini yönetebilmesi, buna karşılık suyun operasyonel devamlılık için belirleyici bir stratejik varlık haline gelmesi.		

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Enerji Dönüşümü ve Karbon Maliyeti Doğrudan Operasyonlar Üretim Tesisleri	Politika IEA NZE senaryosunda karbon fiyatlarının gelişmiş ekonomilerde hızla yükselmesi ve ETS&SKDM benzeri mekanizmaların doğrudan maliyet unsuru haline gelmesi. Teknoloji Fosil yakıt bazlı enerji sistemlerinden hızlı çıkış; elektrifikasyon, yenilenebilir enerji ve düşük emisyonlu teknolojilerin yaygınlaşması.	Etki, karbon maliyetinin yatırım ve operasyonel kararları belirleyen temel parametre haline gelmesi üzerinden ortaya çıkmaktadır. Fosil yakıtı dayalı enerji kullanımı, maliyet ve vergi yükü açısından giderek dezavantajlı hale gelirken; düşük karbonlu enerji kaynakları operasyonel öngörülebilirliği artırmaktadır.	Kısa vadede, yatırım kararlarında 50 €/ton iç karbon fiyatının referans alınması, yüksek karbonlu faaliyetlerin yeniden değerlendirilmesini ve sermayenin doğrudan azaltım projelerine yönlendirilmesini sağlayacaktır. Orta-uzun vadede dirençlilik, tüm fabrikalarda ve 2030'a kadar tüm depolarda %100 yenilenebilir elektrik kullanımına geçilmesi, yerinde üretim ve enerji verimliliği yatırımlarıyla karbon yoğunluğunun kalıcı biçimde azaltılması üzerinden şekillenmektedir. Bu yaklaşım, NZE senaryosunda artan karbon maliyetlerine karşı yapısal bir uyum mekanizması oluşturmaktadır.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Tedarik Zinciri ve Ham Madde Kapsam 3	Yasal EUDR gibi düzenlemelerle ormansızlaşmaya neden olan emtiaların AB pazarına girişinin yasaklanması. Piyasa Düşük karbonlu ve sertifikalı ham maddelere yönelik talebin artmasıyla "yeşil prim" oluşması.	Etki, tedarik sürekliliğinden çok pazar erişimi ve uyum maliyeti üzerinden şekillenmektedir. Uyumsuz tedarik zincirleri doğrudan gelir kaybı riski yaratırken, izlenebilir ve sertifikalı tedarik ağları rekabet avantajı sağlamaktadır.	Kısa vadede dirençlilik, regülasyon uyumu ile operasyonel süreklilik arasındaki ödünleşimin bilinçli biçimde yönetilmesine dayanmaktadır. Şirket'in yaklaşımı, uyumsuz tedarik risklerini bertaraf ederken pazar erişimini korumayı ve tedarik zinciri kesintilerinin önüne geçmeyi hedefleyen bir dengeleme mekanizması üzerine kuruludur. İzlenebilirlik altyapısının güçlendirilmesi, tedarikçi bazlı risk sınıflandırması ve uyumsuz tedarik kaynaklarının belirlenmesi, AB pazarına erişimin kesintisiz şekilde sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Orta-uzun vadede dirençlilik ise, kakao ve bitkisel yağ başta olmak üzere ana ham maddelerin tamamının sürdürülebilir ve ormansızlaşmadan arındırılmış kaynaklardan tedarik edilmesi hedefi etrafında şekillenmektedir. Bu doğrultuda tedarik zincirinde uçtan uca izlenebilirlik sistemlerinin kurulması, sertifikasyon kapsamının genişletilmesi ve tedarikçi geliştirme programlarının yaygınlaştırılması, regülasyon kaynaklı pazar ayrışmalarına karşı yapısal bir uyum mekanizması oluşturmaktadır. Söz konusu hedef, NZE senaryosunda daralan ve regülasyonla ayrılan küresel ham madde piyasalarında şirketin AB pazarına erişimini güvence altına alan, Kapsam 3 emisyon azaltımını destekleyen ve tedarik zincirini uzun vadeli yapısal risklere karşı dayanıklı kılan stratejik bir uyum ve rekabet avantajı aracı olarak konumlandırılmaktadır.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Ürün Portföyü ve Tüketici Pazar Konumlandırması	Piyasa Tüketici tercihlerinin düşük karbonlu, dengeli beslenme ve “iyi yaşam” odaklı ürünlere kayması. İtibar Net sıfır taahhütlerinin yerine getirilememesinin marka değeri üzerinde olumsuz etki yaratması.	Etki, marka algısı ve uzun vadeli pazar konumu üzerinden ortaya çıkmaktadır. Tüketici beklentilerine uyum sağlayamayan ürün portföyleri pazar kaybı riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.	Kısa vadede dirençlilik, değişen tüketici beklentilerinin ürün portföyüne zamanında ve güvenilir biçimde yansıtılması üzerinden şekillenmektedir. Dengeli beslenme, porsiyon kontrolü ve içerik iyileştirme odaklı ürün dönüşümü, şirketin pazar konumunu korumasını sağlarken; “iyi yaşam” ve düşük karbon beklentilerinin aynı anda karşılanmasına imkan tanımaktadır. Orta-uzun vadede ve 2030 hedefleri çerçevesinde dirençlilik, ürün portföyü dönüşümünün bilim temelli iklim hedefleriyle bütünleştirilmesi üzerinden ele alınmaktadır. SBTi tarafından onaylanan %42 emisyon azaltım hedefi ve 2050 Net Sıfır taahhüdü, ürün inovasyonunu ve marka değerini iklim performansı ile ilişkilendiren yapısal bir stratejiye dönüştürmektedir.

SENARYO ANALİZİ ÖZET

ETKİ ALANI & VARLIK	SENARYOYU ETKİLEYEN DİNAMİKLER (FİZİKSEL & SOSYOEKONOMİK)	SENARYO KAYNAKLI ETKİ MEKANİZMASI	DİRENÇLİLİK
 Finansman ve Yatırımcı Sermaye Dağılımı	Piyasa Sermayenin yeşil ve düşük karbonlu varlıklara yönelmesi; ÇSY performansı zayıf şirketlerin finansman maliyetlerinin artması. Yasal TSRS ve benzeri zorunlu iklim raporlamalarında yanlış veya eksik beyan riskleri.	Etki, doğrudan nakit akışından ziyade sermayeye erişim koşulları ve finansman maliyeti üzerinden ortaya çıkmaktadır. İklim performansı, yatırımcı kararlarında belirleyici bir kriter haline gelmektedir.	Kısa vadede, 550 milyon ABD doları tutarındaki SLB ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) kaynaklı finansman ile borçlanma maliyetlerinin iklim performansına endekslenmesi sağlanmış olup talep edilen gereklilikler yerine getirilmiştir. Orta-uzun vadede dirençlilik, finansal planlamanın karbon azaltım hedefleriyle tam entegrasyonu ve TSRS uyumlu şeffaf raporlama yoluyla, NZE senaryosunda sermayeye erişimin zorlaştığı bir ortamda şirketin finansal esnekliğini ve yatırımcı güvenini koruması üzerinden şekillenmektedir. Şirketin iklim kapsamında belirlenen tüm risk faktörlerine yönelik alınan önlemler ve gerçekleştirilen yatırımlar, şirket özkaynakları kullanılarak finanse edilmektedir. Bununla birlikte, özkaynak tahsisinin mümkün olmadığı ve dış finansman ihtiyacının doğduğu durumlarda; şirketin faaliyet gösterdiği sektör, örnek ÇSY uygulamaları ve sahip olduğu derecelendirmeler, dış finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırıcı bir rol üstlenecektir. Ayrıca, şirketin uluslararası finansman kaynaklarından yararlanma konusundaki deneyimi de bu süreci desteklemektedir.

2025 TSRS Raporu

RİSK YÖNETİMİ



4. RİSK YÖNETİMİ

Şirket, riskleri kök nedenleri itibarıyla stratejik hedeflere tehdit oluşturabilecek ve birbiriyle etkileşim halindeki bütünleşik olasılıklar olarak değerlendirmekte olup, Şirket genelinde kurumsal varlığın, gelişimin ve sürekliliğin korunması hedefiyle Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi işletilmektedir.



4.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Risk yönetimi faaliyetleri, operasyonel etkinliği ve stratejik uyumu sağlamak adına organizasyon genelinde “Üçlü Savunma Hattı” modeliyle iş birimlerinden başlayarak Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu’na kadar uzanan bir yapıda yürütülmektedir. (Bkz. [Ülker Bisküvi 2025 Yılı Faaliyet Raporu](#), s. 104 “Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması”)

Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim yapısının ayrılmaz bir unsuru olduğu bu modelde, birinci savunma hattını oluşturan tüm iş birimleri ÇSY risklerini tanımlamakta ve yönetmektedir. İkinci savunma hattında yer alan Kurumsal Risk Yönetimi birimi ve Sürdürülebilirlik Platformu, süreçleri koordine ederek gelişmeleri üst yönetime, RESK’e ve Sürdürülebilirlik Komitesi’ne raporlamaktadır. Üçüncü savunma hattını oluşturan İç Denetim birimi ise süreci bağımsız olarak değerlendirerek Denetim Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu’na güvence sağlamakta; risk yönetimi süreçleri ayrıca bağımsız üçüncü taraflarca da değerlendirilmektedir.

İZLEME, RAPORLAMA VE GÖZDEN GEÇİRME MEKANİZMALARI

Yönetim Kurulu tarafından yetkilendirilen RESK; Şirketin varlığını, gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, sürdürülebilirlik, finansal ve uyum/yasal risklerinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen risk yönetimi çalışmalarının gözetiminden sorumludur. Komite, mevcut ve olası risklerin belirlenmesi, tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını kapsayan Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Şirket genelinde tesis edilmesini, geliştirilmesini ve etkin bir şekilde uygulanmasını koordine etmekte ve gözetmektedir.

Tanımlanan tüm risk grupları, Şirket’in kurumsal risk yönetimi çerçevesi doğrultusunda yılda en az iki kez olmak üzere düzenli aralıklarla değerlendirilmektedir. Şirket stratejisini etkileyebilecek riskler arasındaki karşılıklı etkileşimler değerlendirilmekte ve uzun vadeli bakış açısıyla gelişmekte olan riskler takip edilmektedir. Risk yönetim süreçlerinde riskten kaçınma, azaltma, aktarma/transfer ve kabul etme yöntemleri uygulanmaktadır.

RESK, risk yönetiminde uygulanacak önlemleri ve çözüm önerilerini değerlendirmekte; alınan aksiyonları izleyerek her iki ayda bir hazırladığı raporla Yönetim Kurulu’nu bilgilendirmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin etkinliği, RESK tarafından yılda en az bir kez gözden geçirilmektedir. RESK, yılda altı kez düzenli olarak toplanmakta; gerekli görülen durumlarda toplantı sıklığını artırarak elde ettiği değerlendirme ve bulguları Yönetim Kurulu’na raporlamaktadır. Nihai karar sorumluluğu Yönetim Kurulu’na ait olmak üzere, gerekli revizyon taleplerini ve tavsiyelerini Yönetim Kurulu’na sunmaktadır.

RİSKLERİN SINIFLANDIRMASI

Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde riskler; etkileri ve kök nedenleri bakımından stratejik, finansal, operasyonel ve uyum/yasal riskleri olmak üzere dört ana grupta sınıflandırılarak periyodik şekilde izlenmektedir.



Stratejik Riskler

Şirket'in uzun vadeli büyüme hedefleri ile iş modelini etkileyebilecek unsurları kapsamaktadır. Tüketici tercihleri ve paydaş beklentilerinde yaşanan hızlı değişimler, sürdürülebilirlik riskleri, küresel ve yerel ölçekteki düzenleyici gelişmeler ile rekabet ortamındaki dönüşümler bu risk grubunun temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Son dönemde dengeli beslenme ve porsiyon kontrollü yaşam temalarına yönelik artan ilgi ile birlikte, faaliyet gösterilen pazarlarda bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hızla değişmesi, stratejik uyum süreçlerinin etkin bir şekilde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede stratejik riskler; tüketici araştırmaları, paydaş analizleri ve Ar-Ge iş birlikleri yoluyla yönetilmekte, ilgili gelişmeler düzenli olarak izlenmektedir. Ürün portföyü, sürdürülebilirlik ve inovasyon odağında geliştirilmeye devam edilerek söz konusu risklerin olası etkilerinin azaltılması hedeflenmektedir.



Finansal Riskler

Şirket'in mali yapısını doğrudan etkileyebilecek piyasa koşullarındaki dalgalanmalardan kaynaklanmaktadır. Döviz kurları, enflasyon oranları, faiz seviyeleri ve emtia fiyatlarındaki değişkenlik; kur, faiz ve likidite risklerini beraberinde getirmektedir. Finansal risklerin yönetiminde doğal korunma yöntemlerinin yanı sıra finansal türev araçlardan da yararlanılmaktadır. Maruz kalınabilecek finansal etkiler ve yükümlülükler; çevresel, operasyonel, yasal/uyum ve itibar boyutlarıyla birlikte değerlendirilmekte ve üst yönetim tarafından belirlenen risk iştahı çerçevesinde yönetilmektedir. Etkin nakit akışı yönetimi, güçlü fonlama yapısı ve makro-ekonomik gelişmelere ilişkin düzenli analizler yoluyla finansal riskler kontrol altında tutulmaktadır.



Operasyonel Riskler

Günlük faaliyetler sırasında ortaya çıkabilecek süreç aksaklıkları, sistemsel sorunlar veya insan kaynaklı hatalardan kaynaklanmaktadır. Tedarik zincirinde yaşanabilecek kesintiler, bilgi güvenliği altyapısına yönelik tehditler ve operasyonel sürekliliği etkileyebilecek iç ve dış etkenler ile kalite kontrol mekanizmalarının verimliliği bu kapsamda ele alınmaktadır. Bilgi güvenliği alanında sistemler düzenli olarak iç ve dış denetimlere tabi tutulmakta; çalışanlara yönelik zorunlu eğitimler ve farkındalık programları yürütülmektedir. Teknolojik altyapıya yapılan yatırımlar ile iş sürekliliğinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Üretim tesislerinde uygulanan kalite güvence mekanizmaları ile tedarikçilere yönelik çevresel ve etik performans değerlendirmeleri de operasyonel risklerin yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır.



Uyum/Yasal Riskleri

Şirket'in yürürlükteki yasal düzenlemelere ve etik ilkelere uyum sağlaması sürecinde karşılaşılabileceği riskleri kapsamaktadır. Faaliyet gösterilen ülkelerdeki ulusal ve uluslararası mevzuatın zaman içinde değişiklik göstermesi, yasal yükümlülüklerin dinamik biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Mevzuat gelişmeleri yakından takip edilmekte ve gerekli güncellemeler ilgili süreçlere zamanında yansıtılmaktadır. Kişisel verilerin korunması, rekabet hukuku, vergi uygulamaları ve insan hakları gibi alanlarda düzenli eğitimler gerçekleştirilmektedir. Etik ilkelerin tüm iş süreçlerinde ve değer zinciri genelinde benimsenmesini desteklemek amacıyla oluşturulan politika setleri ve etik bildirim hattı ile kurumsal farkındalık güçlendirilmektedir.

4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMLE İLGİLİ RİSKLERİN VE FIRSATLARIN BELİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Şirket, finansal yeterliliğini etkilemesi makul ölçüde beklenebilecek düzeydeki sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili tüm riskleri tespit etmek amacıyla uluslararası kabul görmüş çerçeveleri esas almaktadır. Söz konusu risklerin belirlenmesi sürecinde TCFD, TNFD çerçeveleri, ISSB Çerçevesi, SASB standartları ve KGK tarafından yayımlanan TSRS hükümleri dikkate alınmaktadır. Değerlendirmelerin, gıda sektörü için kritik olan önemli konuları yansıtması hedefiyle “TSRS 2 Sektörel Uygulama Rehberi Cilt 25 — İşlenmiş Gıdalar” ekleri uyarınca Şirket, enerji yönetimi, su yönetimi ve tedarik zinciri konularını risk ve fırsat belirleme sürecinin odağında tutmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenme sürecinde; ulusal meteoroloji verileri, IPCC raporları ve yerel çevresel risk analizleri ile IEA güncel senaryo setleri, IPCC'nin Küresel Isınma 1,5 °C Özel Raporu (SR1.5) ve bu kapsamda yer alan RCP projeksiyonları dikkate alınmaktadır. Su ve biyoçeşitlilik risklerinin analizinde WRI Aqueduct platformu, WWF Water Risk Filter ve WWF Biodiversity Risk Filter araçlarından yararlanılmaktadır. Risk ve fırsatlar, doğaya olan bağımlılık ve etkiler esas alınarak belirlenmekte; doğal sermaye ve ekosistem hizmetlerine ilişkin bağımlılık ve etkiler ENCORE⁴ aracı ile ele alınarak süreç TNFD çerçevesiyle uyumlu şekilde yürütülmektedir.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskler ve fırsatlar, “[3.2. Senaryo Analizi](#)” bölümünde açıklanan senaryolar ve varsayımlar çerçevesinde ele alınmaktadır.



Senaryo analizi kapsamında; fiziksel risklerin değerlendirilmesinde RCP ile SSP'lerin birlikte ele alındığı RCP 4.5 – SSP2 ve RCP 8.5 – SSP5 senaryo kombinasyonları kullanılmıştır. RCP 4.5 – SSP2 senaryosu altında 2041–2060 döneminde küresel ortalama sıcaklık artışının yaklaşık 2,0°C seviyesine ulaşacağı; RCP 8.5 – SSP5 senaryosu altında ise aynı dönemde sıcaklık artışının yaklaşık 2,4°C seviyesinde gerçekleşeceği varsayımı dikkate alınmıştır. Geçiş risklerinin değerlendirilmesinde ise IEA Net Zero 2050 (NZE) senaryosu esas alınmış ve küresel ortalama sıcaklık artışının aşım olmaksızın 1,5°C ile sınırlandırıldığı bir patika değerlendirilmiştir. İşlenmiş gıda sektörü açısından kritik bir unsur olan su güvenliği özelinde analizler, WRI Aqueduct Water Risk Atlas ve WWF Water Risk Filter araçları kullanılarak derinleştirilmiştir.

Senaryo analizlerinden elde edilen çıktılar, kısa (0-5 yıl), orta (5-10 yıl) ve uzun vadede (10+ yıl) ortaya çıkabilecek etkileri kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir.

Elde edilen bulgular, yatırım değerlendirmeleri ve uzun vadeli stratejik planlama süreçlerine girdi sağlamakta; sermaye tahsisi ve yatırım önceliklerinin belirlenmesinde destekleyici bir girdi olarak kullanılmaktadır. Analizler sırasında potansiyel etkiler, başta nakit akışları ve operasyonel performans göstergeleri olmak üzere finansal sonuçlar üzerindeki muhtemel yansımalar gözetilerek ele alınmaktadır. Senaryo analizleri, farklı gelecek koşulları altında Şirket'in faaliyetleri ve değer zinciri genelinde sürdürülebilirlik riskleri, geçiş ve fiziksel iklim riskleri ile bunlardan kaynaklanabilecek fırsatların bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Risk değerlendirme süreci niteliksel ve niceliksel faktörlerin analizini kapsamaktadır. Şirket'in etki kriterleri; finansal etki, insan ve emniyet üzerindeki etki, çevresel etki, operasyonel etki, yasal/uyum etkisi ile itibar etkisinden oluşmaktadır. Niteliksel analizler kapsamında risklerin stratejik hedeflere uyumu, mevzuat gereklilikleri ve kurumsal itibar üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

Niceliksel değerlendirmelerde ise risklerin finansal tablolar üzerindeki ölçülebilir sonuçlarına odaklanılmakta; bu süreçte riskin etkisini azaltmaya yönelik yanıt maliyetleri de dikkate alınmaktadır. Cari dönem başta olmak üzere kısa, orta ve uzun vadede nakit akışları üzerindeki olası değişimler analiz edilmekte; sermaye maliyetleri ile finansmana erişim imkanları üzerindeki etkiler değerlendirme hiyerarşisi içinde ele alınmaktadır. Potansiyel maliyet artışları ve üretim kapasitesinde yaşanabilecek kayıplar, nicel risk faktörleri kapsamında değerlendirilmektedir.

⁴ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) ekonomik faaliyetlerin doğal sermayeye olan bağımlılıklarını ve bu faaliyetlerin doğa üzerindeki etkilerini analiz etmeyi sağlayan, bir değerlendirme aracıdır.

4.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİMLE İLGİLİ RİSKLERİN VE FIRSATLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ VE İZLENMESİ

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskler ve fırsatlar, stratejik önemleri doğrultusunda kurumsal risk ve fırsat envanteri içerisinde bütünleşik şekilde, ayrı bir başlık altında ve yüksek öncelik düzeyinde takip edilmektedir.

Bu riskler, RESK tarafından diğer kurumsal risk gruplarıyla birlikte, olasılık ve etki kriterleri çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli perspektifte değerlendirilmekte; finansal etkiler şirketin risk toleransı ve stratejik hedefleriyle ilişkilendirilerek önceliklendirilmektedir. Alınan stratejik kararlar ile risk gelişimleri hakkında üst yönetim düzenli şekilde bilgilendirilmektedir. Şirket'in iklim risk ve fırsatları yönetim süreçlerine yönelik 2025 yılında herhangi bir değişiklik gerçekleşmemiştir.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin değerlendirme sürecinde, finansal önemlilik yaklaşımı esas alınmaktadır. Tespit edilen risklerin ve fırsatların önceliklendirilmesi amacıyla 5x5'lik bir risk matrisi kullanılmaktadır. Değerlendirme süreci, Şirket'in risk iştahı sınırları dahilinde belirlenmiş etki ve olasılık parametreleri üzerinden yürütülmektedir.

Etki sınıflandırmasında (1-Çok Düşük, 5-Çok Yüksek), insan/emniyet üzerindeki etki, çevresel etki, operasyonel etki, yasal/uyum etkisi ve itibar etkisi gibi niteliksel faktörler ve finansal etki gibi nicel faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Olasılık puanlaması, 1 (Uzak İhtimal) ile 5 (Olası) arasında derecelendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda önceliklendirilen risk ve fırsatlar, ilgili risk sahipleri tarafından oluşturulan aksiyon planları aracılığıyla yönetilmektedir.

TSRS'nin kavramsal çerçevesiyle uyumlu tanımlar kullanılması amacıyla, Şirket için seçilen önemlilik eşikleri, TSRS gereklilikleri ile uyumlu olacak şekilde, yıllık FAVÖK üzerindeki potansiyel finansal sonuçlara göre derecelendirilmiştir. Finansal etki derecelendirmesi, yıllık FAVÖK baz alınarak tanımlanan yüzdesel eşik değerler üzerinden gerçekleştirilmekte; finansal önemlilik eşiği ise FAVÖK'ün %3'ü olarak kabul edilmektedir. Söz konusu eşiği aşan tüm etkiler finansal açıdan önemli olarak değerlendirilmektedir.

Risk ve fırsatlara ilişkin değerlendirme kriterleri "[3. Strateji](#)" bölümünde yer almaktadır.



4.4. RİSK VE FIRSATLARIN STRATEJİLERE ENTEGRASYONU

ÇSY risk ve fırsat envanterine entegre sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili tüm risk ve fırsatlar, nihai aşamada RESK onayı ile kesinleşmekte; CEO'nun yakın takibinde stratejik planlama ve yatırım kararlarına temel girdi sağlamaktadır. Entegre yapı, işletmenin genel risk profilinin ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin finansal ve operasyonel boyutlarıyla değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Üst yönetim tarafından yürütülen izleme süreçlerinde kullanılan somut performans göstergeleri, risk yönetimi stratejilerinin etkinliğini ve operasyonel dirençliliği desteklemektedir. Bu kapsamda takip edilen enerji verimliliği, su ve atık yönetimi, döngüsel ekonomi, onarıcı tarım ve tedarik zinciri, İSG gibi kritik alanlardaki performans göstergeleri, "[2.6. Üst Yönetim Liderliğinde İklim ve Sürdürülebilirlik Yönetimi](#)" bölümünde detaylandırılmıştır. Tüm göstergeler, risklerin yönetilmesinde alınan aksiyonların etkinliğini izlemek ve karar alma süreçlerini veriye dayalı hale getirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Risk yönetimi süreçlerinden elde edilen çıktılar, Şirket'in iklim ve sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu şekilde stratejik kararlara entegre edilmektedir. Bu çerçevede, SBTi ile uyumlu olarak belirlenen 2030 ara hedefi ve 2050 net sıfır taahhüdü, yatırım değerlendirmeleri ve sermaye tahsisi süreçlerinde yönlendirici bir çerçeve oluşturmaktadır. Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları, söz konusu stratejik hedeflerle uyumlu olarak önceliklendirilmekte ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyecek şekilde ele alınmaktadır.

2025 TSRS Raporu

METRİKLER VE HEDEFLER



5. METRİKLER VE HEDEFLER

Şirket, sürdürülebilirlik performansını finansal ve operasyonel göstergelerle ölçmektedir.



5.1. METRİK VE HEDEFLERİN YÖNETİMİ VE KAPSAMI

Şirket hem finansal hem de operasyonel boyutta izlenebilir ve ölçülebilir metrikler kullanarak sürdürülebilirlik performansını takip etmektedir. Şirket'in sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili tüm metrik ve hedefleri; "Dünyamız", "Değer Zinciri", "Çalışanlar" ve "Toplum" olmak üzere dört temel başlık altındaki sürdürülebilirlik yaklaşımıyla, SBTi onaylı emisyon azaltım hedefleri ve dekarbonizasyon yol haritasıyla uyumlu olacak şekilde belirlenmekte ve kurumsal yönetim yapısı içerisinde yönetilmektedir.

Şirket bünyesinde sürdürülebilirlik ve iklim hedeflerinin belirlenmesi süreci, her yılın başında düzenlenen Sürdürülebilirlik Platformu toplantılarıyla yapılandırılmaktadır. İlgili yılın stratejik öncelikleri belirlenirken "Önceliklendirme Analizi" sonuçları rehber olarak kullanılmaktadır. Hedeflerin küresel beklentilerle uyumunu sağlamak amacıyla; S&P Global ve LSEG gibi uluslararası sürdürülebilirlik endekslerinden alınan değerlendirme sonuçları detaylıca incelenerek, çevresel, sosyal veya yönetim alanlarındaki gelişime açık ve güçlü yönler tespit edilmektedir. Ayrıca, TSRS 2 kapsamında yer alan enerji ve su yönetimi ile içerik ve tedarik zincirinin çevresel ve sosyal etkilerine ilişkin sürdürülebilirlik açıklama konuları; SASB standartları çerçevesinde öne çıkan enerji yönetimi, su ve atık yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ile ürün kalitesi ve güvenliği gibi başlıklar doğrultusunda, güncel gelişmeler ve sektörel beklentiler de hedef belirleme sürecine entegre edilmektedir.

2050 Net Sıfır hedefi gibi uzun vadeli vizyon doğrultusunda belirlenen ana hedeflere ulaşmak için, departman bazlı yıllık ve orta vadeli ara hedefler ve hedeflere ilişkin KPI'lar tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Platformu; enerji ve iklim, atık ve su yönetimi, değer zinciri, toplum ve çalışanlar gibi başlıklarda ilgili departmanlarla bir araya gelerek, her bir departmana süreçlerine en uygun ve etki odaklı KPI'lar önermektedir. Söz konusu hedefler "[5.3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedefleri](#)" başlığında sunulmuştur. Bu bölümde yer alan hedefler, Şirket'in öncelikli iklim ve sürdürülebilirlik riskleri ile fırsatlarına doğrudan yanıt vermek amacıyla belirlenen stratejik hedefleri kapsamaktadır. Şirket'in çevresel ve sosyal performansına dair tüm detaylı sürdürülebilirlik hedeflerine Şirket'in internet sitesinde yer alan [Sürdürülebilirlik Stratejisi](#) bölümünden ulaşılabilir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Platform tarafından hazırlanan bu hedef setini; stratejik öncelikler, risk ve fırsat analizi, bütçe ve kaynak tahsisi çerçevesinde gözden geçirerek nihai onay için Yönetim Kurulu'na sunmaktadır. Onaylanan hedefler, Şirket'in Performans Yönetim Sistemine doğrudan entegre edilmektedir. Belirlenen hedeflere yönelik ilerleme; çeyrek dönemler halinde Sürdürülebilirlik Platformu tarafından konsolide edilerek kapsamlı bir KPI seti ve performans karnesi mekanizması aracılığıyla üst yönetim tarafından yakından izlenmektedir. Hedeflerden sapma yaşanması durumunda, düzeltici ve önleyici aksiyon planları oluşturularak Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlanmaktadır. İklimle ilgili hedefler, aynı zamanda risk yönetimi perspektifinden RESK tarafından da değerlendirilerek, risk azaltımına ve iklim adaptasyonuna olan katkısı kurumsal risk envanteriyle uyumlu hale getirilmektedir.

5.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM METRİKLERİ

5.2.1. SEKTÖRLER ARASI METRİKLER - Sera Gazı Emisyonları

KONSOLİDE GRUP TOPLAMI (13 Fabrika Toplamı)		
EMİSYON KATEGORİSİ (tCO ₂ e)	2024	2025
Kapsam 1 Emisyonları	106.068	108.318
Kapsam 2 Emisyonları (Lokasyon Bazlı)	130.875	128.994
Kapsam 2 Emisyonları (Piyasa Bazlı)	29.840	16.189
Toplam Emisyonlar (Kapsam 1 + Kapsam 2 Lokasyon Bazlı)	236.943	237.313
Toplam Emisyonlar (Kapsam 1 + Kapsam 2 Piyasa Bazlı)	135.908	124.508



OPERASYONLARA GÖRE SERA GAZI EMİSYONLARI KIRILIMI					
İŞLETME / OPERASYON KAPSAMI	YIL	KAPSAM 1 (tCO ₂ e)	KAPSAM 2 (LOKASYON BAZLI (tCO ₂ e)	KAPSAM 2 (PİYASA BAZLI) (tCO ₂ e)	TOPLAM EMİSYONLAR (PİYASA BAZLI) (tCO ₂ e)
Türkiye Operasyonları					
Ülker Bisküvi Sanayi. A.Ş. (9 Fabrika: Karaman (2), İstanbul (3), Kocaeli (1), Ankara (2), Giresun (1))	2024	86.197	101.035	0	86.197
	2025	84.646	97.193	0	84.646
Yurt Dışı Operasyonları (Bağlı Ortaklıklar)					
pladis Arabia Food Manufacturing Company (Suudi Arabistan)	2024	8.260	10.797	10.797	19.056
	2025	10.089	11.199	5.600	15.688
pladis Arabia International Manufacturing Company (Suudi Arabistan)	2024	1.389	9.926	9.926	11.315
	2025	2.010	10.590	10.590	12.600
pladis Egypt for Food Industries S.A.E. (Mısır)	2024	6.332	5.138	5.138	11.470
	2025	6.719	5.874	0	6.719
pladis Kazakhstan (Kazakistan)	2024	3.890	3.978	3.978	7.869
	2025	4.855	4.138	0	4.855

Ölçüm Yöntemleri ve Belirsizlikler

2025 yılı karbon ayak izi hesaplamaları, Türkiye ve yurt dışındaki üretim tesisleri dahil olmak üzere toplam 13 fabrika için gerçekleştirilmiştir. Sera gazı emisyonları 2021 yılından bu yana GHG Protokolü'ne uygun olarak hesaplanmakta olup organizasyonel sınırlar, operasyonel kontrol yaklaşımı esas alınarak belirlenmiştir. Hesaplamalara ilişkin beyanlar, Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı (ISAE) 3000 ve ISAE 3410 uyarınca DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından sınırlı güvence denetimine tabi tutulmuştur.

Grup'un Kapsam 2 emisyonları hem lokasyon bazlı hem de piyasa bazlı yöntemle hesaplanarak raporlanmıştır. Piyasa bazlı hesaplamalarda, Türkiye'deki fabrikaların tamamında kullanılan yenilenebilir elektriği belgeleyen I-REC gibi sözleşmeye dayalı araçlar dikkate alınmıştır.

Operasyonel sınırlar içerisinde yer almakla birlikte, faaliyet konusu ağırlıklı olarak ticaret-danışmanlık, satış ve yatırım olan ve üretim faaliyeti bulunmayan bazı bağlı ortaklıklar hesaplama kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu kapsamda hariç tutulan şirketler arasında Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş., Reform Gıda Paz. San. ve Tic. A.Ş., UI Egypt B.V., Sabourne Investments Ltd., Ulker Star LLC, UI Mena B.V., pladis Gulf FZE, Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş. ve F.E pladis Confectionery LLC yer almaktadır.

Veri kalitesini güvence altına almak amacıyla zamanlama ve tutarlılık, bütünlük, karşılaştırılabilirlik, doğruluk ve şeffaflık ilkelerini içeren bir veri toplama ve işleme yaklaşımı uygulanmıştır. Kategori bazlı emisyon faktörleri; Defra Environmental Reporting Guidelines (Including Streamlined Energy and Carbon Reporting Guidance), 2019 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) ve the Greenhouse Gas Protocol: a Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition) dokümanları esas alınarak seçilmiştir.

Hesaplamalar kapsamında yakıt tüketimi kaynaklı CO₂, CH₄ ve N₂O emisyonları dikkate alınmış; söz konusu gazlar CO₂ eşdeğeri katsayıları kullanılarak dönüştürülmüştür. Şebeke elektrik emisyon faktörü, TEİAŞ tarafından yayımlanan ilgili yıllık veriler esas alınarak hesaplanmıştır. Toplam enerji tüketimi, raporlama döneminde tüketilen yenilenebilir ve yenilenebilir olmayan enerji kaynaklarının MWh ve GJ cinsinden toplamını ifade etmektedir. Enerji tüketim kalemleri doğalgaz, LNG, LPG, jeneratör dizel, araç yakıtları (Dizel on-Road, Dizel off-Road, Benzin on-Road, Benzin off-Road), elektrik ve yenilenebilir enerjiden oluşmaktadır.

Sera gazı faaliyet verilerine ilişkin belirsizlik hesaplamalarında GHG Protocol Guidance on Uncertainty Assessment in GHG Inventories and Calculating Statistical Parameter Uncertainty dokümanı esas alınmıştır.

Buna göre, Türkiye'de faaliyet gösteren fabrikalar için Kapsam 1 emisyonlarına ilişkin toplam belirsizlik oranı %2,1, Kapsam 2 emisyonlarına ilişkin toplam belirsizlik oranı %3 olarak hesaplanmıştır. Yurtdışında faaliyet gösteren fabrikalar için ise Kapsam 1 emisyonlarına ilişkin toplam belirsizlik oranı %2,4, Kapsam 2 emisyonlarına ilişkin toplam belirsizlik oranı %2,8 olarak hesaplanmıştır.

Grup'un üretim faaliyetleri birden fazla ülkede yürütülmekte ve her lokasyon farklı mevzuat, veri altyapıları ve raporlama uygulamaları çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Sera gazı verilerinin konsolidasyonu sırasında metodolojik uyum ve veri standardizasyonu gerekmektedir. Bazı tesislerde ölçüm sistemlerinin kapsamı farklılık gösterebilmekte, belirli emisyon kategorilerinde hesaplamalarda varsayım ve ikincil veri kullanımına başvurulabilmektedir. Hesaplama yaklaşımı her raporlama döneminde gözden geçirilmekte; veri kalitesi, metodolojik tutarlılık ve hesaplama doğruluğunu artırmaya yönelik iyileştirmeler planlı şekilde uygulanmaktadır.

Emisyon azaltım performansı; mutlak sera gazı emisyonları (ton CO₂e), üretim başına emisyon yoğunluğu (ton CO₂e/ton), yıllık karşılaştırmalı emisyon değişim oranları (%) ile izlenmektedir. Tüm göstergeler her yıl tutarlı metodolojik yaklaşımla hesaplanmaktadır. Kullanılan faktör ve metodolojiler yukarıda belirtilen uluslararası referans kaynaklara dayanmaktadır. Yıllık sonuçlar hem bir önceki yıl ile hem de şirketin uzun vadeli azaltım hedefleri ile karşılaştırılarak ilerleme analizi yapılmaktadır.

2025 yılı su ayak izi değerlendirmeleri kapsamında, Türkiye'deki tüm fabrikalarda ISO 14046 Su Ayak İzi Standardı'na uygun envanter oluşturulmuş, hesaplamalar gerçekleştirilmiş ve sonuçlar üçüncü taraf bir belgelendirme kuruluşu tarafından doğrulanmıştır. Bu doğrulama süreci esas alınarak, fabrikaların su tüketim noktaları belirlenmiş; yaşam döngüsü yaklaşımı çerçevesinde suyla ilişkili doğrudan ve dolaylı çevresel etkiler tespit edilmiştir.

İLGİLİ TSRS HÜKÜMLERİ	METRİK	MEVCUT DURUM
TSRS 2 29 (b)	İklimle ilgili geçiş riskleri—iklimle ilgili geçiş risklerine karşı kırılgan varlıkların veya işletme faaliyetlerinin miktarı ve yüzdesi	Raporlama döneminde geçiş risklerine bağlı herhangi bir kayıp yaşanmamıştır.
TSRS 2 29 (c)	İklimle ilgili fiziksel riskler—iklimle ilgili fiziksel risklere karşı kırılgan varlıkların veya işletme faaliyetlerinin miktarı ve yüzdesi	Üretim fabrikalarının %22,6'si "Yüksek" (%40-80), %72,6'si "Çok Yüksek" (>%80) su stresine sahip bölgelerde yer almaktadır.
TSRS 2 29 (d)	İklimle ilgili fırsatlar—iklimle ilgili fırsatlarla uyumlu hale getirilmiş varlıkların veya işletme faaliyetlerinin miktarı ve yüzdesi	640.000.000 TL – 645.000.000 TL
TSRS 2 29 (e)	Sermaye dağıtımı—iklimle ilgili risk ve fırsatlara yönelik dağıtılan sermaye harcaması, finansman veya yatırım miktarı	745.000.000 TL - 750.000.000 TL
TSRS 2 29 (f)	İç karbon fiyatları	Şirket, emisyon azaltım projelerinin değerlendirilmesinde proje öncesi "örtülü", proje sonrası ise "gölge" karbon fiyatlandırma yaklaşımlarını kullanmaktadır. Proje maliyetlerinin sağlanan emisyon azaltımına bölünmesiyle bulunan değer, Şirket'in belirlemiş olduğu 50 €/ton CO ₂ iç karbon fiyatı ile kıyaslanmaktadır. İç karbon fiyatlandırması çalışmasında kullanılan para değeri için ilave bir hesaplama yapılmamıştır. AB ETS kapsamında yayımlanan güncel karbon fiyat trendleri ve kamuya açık kaynaklarda yer alan genel kabul görmüş referans değerler esas alınmıştır. Bununla birlikte, iç karbon fiyatlandırma sisteminin kurumsal stratejik karar alma mekanizmalarına tam entegrasyonu henüz tamamlanmamış olup sürece yönelik altyapı ve uyum çalışmaları devam etmektedir.
TSRS 2 29 (g)	Ücretlendirme	Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerinde ve değişken ücretlendirmelerinde, iklimle ilgili hususların toplam performans formu içindeki ağırlığı %15 oranındadır. Yöneticilerin %15'lik ücretlendirme dilimine doğrudan etki eden iklim bağlantılı KPI'lar aşağıdaki somut hedef alanlarını içermektedir: • Kritik kategorilerde fire ve atıkların minimize edilmesi ve %1 baz oranında azaltılması, • Fabrikalarda operasyonel verimlilik için sayısal KPI'ların iyileştirilmesi, • Çikolata ihracatı iş kolunda EUDR ile tam uyumun sağlanması, • Türkiye ve Kazakistan'a tedarik edilen 7 temel emtia için SBTi Deforestation-free tedarik taahhüdünün tamamlanması, • En büyük 2 fabrikada karbon ayak izi hesaplama araçlarının uygulanmaya başlanması, • İnovasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı iletişimin ve kurumsal bilginin güçlendirilmesi.

5.2.2. SEKTÖRE ÖZGÜ METRİKLER (İŞLENMİŞ GIDALAR - CİLT 25)

⚡ ENERJİ YÖNETİMİ				
TSRS & SASB REFERANSI	METRİK	BİRİM	2024	2025
FB-PF-130a.1	Tüketilen toplam enerji	GJ	2.601.643	2.576.802
FB-PF-130a.1	Şebeke elektriği yüzdesi	%	19	9
FB-PF-130a.1	Yenilenebilir enerji yüzdesi	%	81	91
FB-PF-130a.1	Yenilenebilir enerji kaynağı türü	-	GES - RES (I-REC)	

💧 SU YÖNETİMİ				
TSRS & SASB REFERANSI	METRİK	BİRİM	2024	2025
FB-PF-140a.1	Çekilen toplam su	bin m ³	976.484	1.047.986
FB-PF-140a.1	Tüketilen toplam su	bin m ³	981.227	1.067.146
FB-PF-140a.1	Su stresi yüksek bölgelerde çekilen su	%	74	72,6
FB-PF-140a.1	Su stresi yüksek bölgelerde tüketilen su	%	74	72,6
FB-PF-140a.2	Su kalitesi izinleri, standartları ve düzenlemeleri ile ilgili uyumsuzluk olaylarının sayısı	Sayı	0	0
FB-PF-140a.3	Su yönetimi riskleri ve risk azaltma stratejileri	Su Yönetimi Riskleri ve Kaynak Verimliliği fırsat alanında açıklanmıştır.		

👤 İÇERİK TEDARİK ZİNCİRİNİN ÇEVRESEL VE SOSYAL ETKİLERİ				
TSRS & SASB REFERANSI	METRİK	BİRİM	2024	2025
FB-PF-430a.1	Üçüncü taraf çevresel veya sosyal standartlarına göre sertifikalandırılmış kaynaklı gıda içeriklerinin yüzdesi	% (maliyete göre)	Şeker %1 Sertifika: FSA Kakao %0,05 Sertifika: Fairtrade	Şeker %1 Sertifika: FSA Kakao %0,06 Sertifika: Fairtrade
FB-PF-430a.2	Tedarikçilerin sosyal ve çevresel sorumluluk denetimi uygunsuzluk oranı	Oran (%)	9,8	13,60
FB-PF-430a.2	Büyük uygunsuzluk düzeltme oranı	%	14,20	24,60
FB-PF-430a.2	Küçük uygunsuzluk düzeltme oranı	%	85,80	36,60
FB-PF-430a.2	Denetim standardı	-	Şirket, çevresel ve sosyal sorumluluk denetimi kapsamındaki uyumluluğunu Küresel Tedarikçi Etik Politikası çerçevesinde tanımlanan ilke ve gereklilikler doğrultusunda ölçmekte ve izlemektedir.	

5.2.2. SEKTÖRE ÖZGÜ METRİKLER (İŞLENMİŞ GIDALAR - CİLT 25)

BİLEŞEN TEDARİKİ				
TSRS & SASB REFERANSI	METRİK	BİRİM	2024	2025
FB-PF-440a.1	Su stresi yüksek bölgelerden tedarik	% (maliyete göre)	30-35	30-35
FB-PF-440a.1	Kaynağı bilinmeyen bileşen oranı	%	0	0
FB-PF-440a.2	Öncelikli gıda bileşenleri	-	Buğday, kakao, bitkisel yağ, şeker, fındık	
FB-PF-440a.2	Bileşen bazlı riskler ve risk yönetim stratejileri	-	Çevresel ve sosyal hususlarla ilgili kaynak bulma riski ve Senaryo Analizinde açıklanmıştır.	

FAALİYET METRİKLERİ				
TSRS & SASB REFERANSI	METRİK	BİRİM	2024	2025
FB-PF-000.A	Satılan ürünlerin ağırlığı	Metrik ton (t)	621	607
FB-PF-000.B	Üretim tesisi sayısı	Sayı	13	13

İşletmenin iş modelinde, faaliyetlerinde veya kurumsal yapısındaki önemli bir değişiklik bulunmamaktadır.

5.3. İKLİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ İLE PERFORMANS ANALİZİ

5.3.1. DEKARBONİZASYON YOL HARİTASI VE İKLİM HEDEFLERİ

Şirket'in sera gazı emisyon azaltım hedefleri⁵, 2025 yılında SBTi tarafından onaylanmış olup SBTi Corporate Net-Zero Standard ve SBTi Forest, Land and Agriculture (FLAG) Guidance ve Paris Anlaşması ile uyumludur.

Şirket, 2030 ara hedefi ve 2050 Net Sıfır taahhüdü ile Türkiye'de bu taahhüdü vererek onay alan sınırlı sayıda gıda şirketleri arasında yer almaktadır. SBTi doğrulama sürecinde Türkiye operasyonları, ham madde faaliyetleri ve yurt dışı fabrikalar dahil toplam 13 üretim tesisi konsolide edilmiştir.

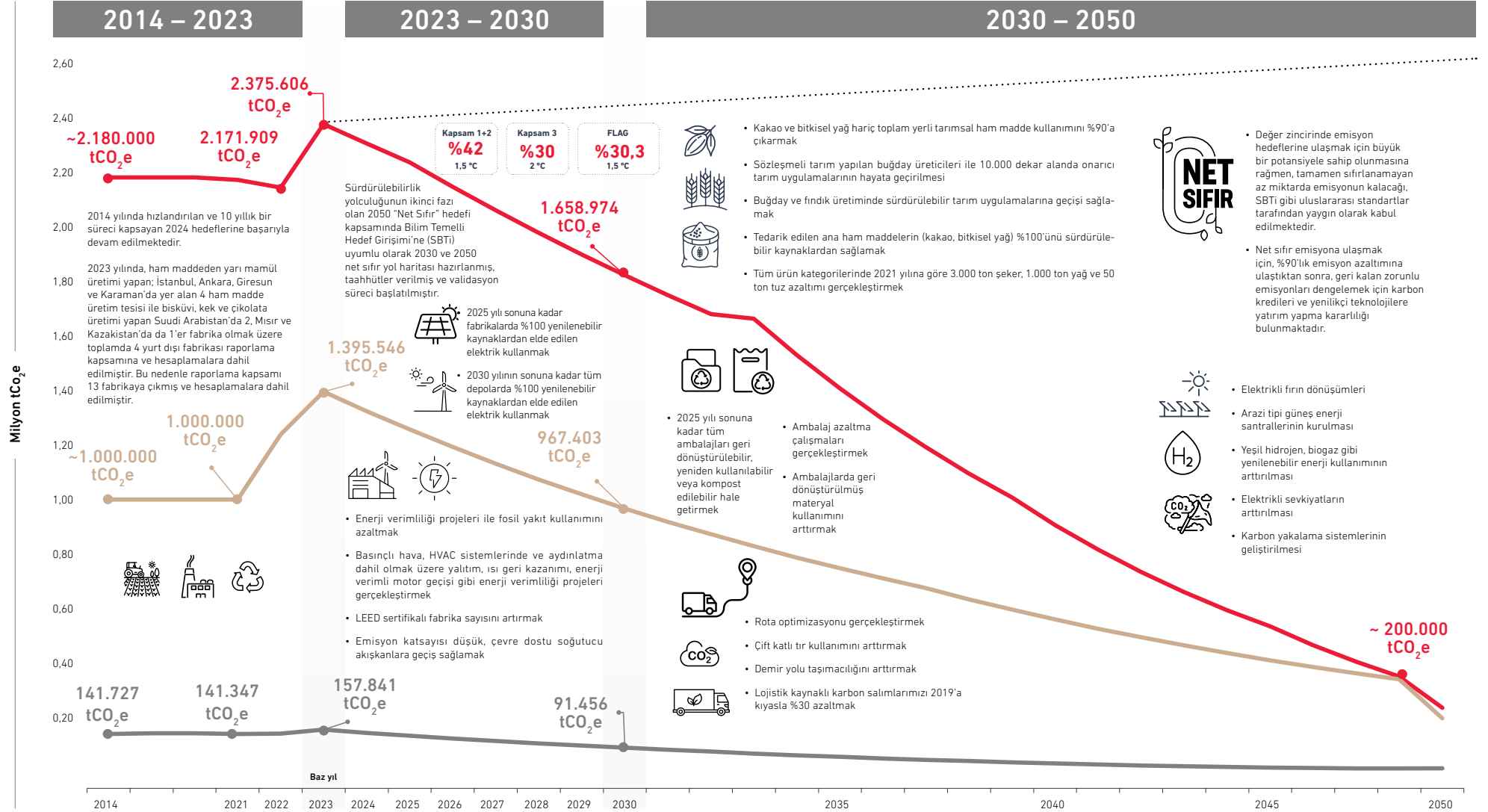
2023 baz yılı esas alınarak belirlenen yakın vadeli hedef kapsamında, mutlak Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarının 2030 yılına kadar %42, mutlak Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının ise %30 azaltılması taahhüt edilmiştir. FLAG kapsamındaki Kapsam 3 emisyonlarının 2030 yılına kadar %30,3 azaltılması hedeflenmiştir. 2030 hedefi, 2050 Net Sıfır taahhüdüne giden yolda ara dönem kilometre taşı niteliğindedir ve ["5.3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedefleri"](#) başlığında yer alan "Dünyamız" strateji alanındaki emisyon azaltım hedefleri bu dönüşümü desteklemektedir.

Uzun vadeli hedef kapsamında, 2023 baz yılına göre Kapsam 1 ve 2 ile Kapsam 3 mutlak sera gazı emisyonlarının 2050 yılına kadar Net Sıfır hedefi kapsamında, %90 azaltılması taahhüt edilmiştir. Bu oran brüt azaltım hedefini ifade etmektedir. Net-sıfır yaklaşımı, %90'lık azaltım sonrasında teknik olarak azaltılamayan sınırlı emisyonların giderim mekanizmaları ile dengelenmesini kapsamaktadır. Raporlama tarihi itibarıyla karbon kredisi kullanımına ilişkin aktif bir uygulama bulunmamakta; kalan emisyonların dengelenmesi amacıyla karbon kredileri ve yenilikçi karbon giderim teknolojilerine yatırım yapılması planlanmaktadır.

Net Sıfır yol haritası değer zincirini de kapsamaktadır. Tedarikçilerin çevresel hedeflerini tanımlamaları ve performanslarını geliştirmeleri amacıyla çevrim içi eğitimler düzenlenmekte; Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisi, SBTi yaklaşımı ve 2030 çevresel hedefleri paylaşılmaktadır.

⁵Şirket, raporlama döneminde TSRS kapsamında Kapsam 3 emisyonlarının sayısal açıklamasına ilişkin muafiyetten yararlanmakla birlikte, SBTi tarafından onaylanan değer zinciri (Kapsam 3 ve FLAG dahil) emisyon azaltım hedeflerini sürdürmekte ve bu hedefler doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir.

5.3.1. DEKARBONİZASYON YOL HARİTASI VE İKLİM HEDEFLERİ



5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

Gıdada net kayıpları 2022 yılına kıyasla %0,5'in altına indirmek

2025 Ara Dönem Hedefi

2025 yılı için %0,6'nın altına indirmek

Metrik

Net gıda kayıp oranı (%)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
%0,57
- Ara Hedef Durumu
Hedeflenen %0,6 sınırının altına inilmiştir.
- 2030'a Göre Performans
Hedefe uygun ilerleme devam etmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶2014 baz yılına göre, toplamda 50.000 m³ su ve atık su geri kazanımı gerçekleştirmek⁷

2025 Ara Dönem Hedefi

Atık su geri kazanımına yönelik 2 fabrikada proje çalışmalarına başlanması

Metrik

Geri kazanılan su miktarı (m³) (Mutlak Hedef)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
İlgili dönemde 19.160 m³; kümülatif olarak 47.130 m³ su geri kazanılmıştır.
- Ara Hedef Durumu
Silivri ve Topkapı fabrikalarında sistemler aktif, Ankara ve Karaman'da çalışmalar devam etmektedir.
- 2030'a Göre Performans
Hedefin (50.000 m³) %94'üne ulaşılmıştır.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.⁷İlgili su geri kazanım hedefi; gerçekleştirilen güncel teknik fizibilite çalışmaları, gıda güvenliği ve yüksek hijyen standartlarının titizlikle korunması ile stratejik tesis planlamalarındaki operasyonel optimizasyonlar dikkate alınarak, 2014 baz yılına göre 50.000 m³ olarak güncellenmiştir.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

Birim su tüketiminde 2014 yılına kıyasla %45 azaltım gerçekleştirmek

2025 Ara Dönem Hedefi

Türkiye fabrikalarında 15.000 m³ atıksu geri kazanımı sağlamak

Metrik

Birim su tüketimi (m³/ton) (Yoğunluk Hedefi)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
2014 baz yılına göre kümülatif olarak %37 oranında azaltım sağlanmıştır.
- Ara Hedef Durumu
Silivri (6.601 m³) ve Topkapı (12.559 m³) ile toplam 19.160 m³ seviyesine ulaşarak 15.000 m³ hedefine ulaşılmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hedefin %82'sine ulaşılmıştır.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

2021 baz yılına göre 2025 yılına kadar tüm ambalajları geri dönüşüme hazır olarak tasarlamak

2025 Ara Dönem Hedefi

Tüm plastik ambalajların 2025 yılına kadar geri dönüşüme hazır olarak tasarlanması

Metrik

Geri dönüştürülebilir ambalaj oranı (%)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Plastik ambalajların tamamı %100 geri dönüşüme uygun olarak tasarlanmıştır.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Hedef

Gerçekleşti

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

Lojistik kaynaklı karbon salımlarını 2019'a kıyasla %30 azaltmak

2025 Ara Dönem Hedefi

Lojistik ve dağıtım ağındaki iyileştirmeler sonucunda lojistik kaynaklı karbon salımını azaltmak

Metrik

Lojistik kaynaklı sera gazı emisyonu (tCO₂e) (Mutlak Hedef)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
2019 baz yılına kıyasla 19.498 tCO₂e daha az karbon salımı gerçekleşmiştir.
- Ara Hedef Durumu
Dağıtım ağındaki iyileştirmeler aktif olarak sürdürülmüştür. Emisyon azaltımına ek olarak, lojistik operasyonlarında elde edilen tasarruflar sayesinde maliyetler bir önceki yıla göre %4 azaltılmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hedefin %68'ine ulaşılmıştır, uzun vadeli azaltım stratejileri sürdürülmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

SBTi taahhüdü kapsamında 2023 yılına kıyasla Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %42 azaltmak

2025 Ara Dönem Hedefi

- SBTi validasyon çalışmasının tamamlanması
- Türkiye fabrikalarında elektrik kaynaklı Kapsam 2 salımlarını sıfırlamak

Metrik

Sera gazı emisyonu (tCO₂e) (Mutlak Hedef)

İlerleme Durumu

- 2025 Gerçekleşmesi
Türkiye fabrikalarında Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında bir önceki yıla göre %2 azaltım sağlanırken, tüm fabrikalar genelinde %8,4 oranında azalış kaydedilmiştir.
- Ara Hedef Durumu
SBTi validasyon çalışması tamamlanarak hedefler onaylanmıştır. Türkiye fabrikalarında elektrik kaynaklı Kapsam 2 salımları %100 yenilenebilir enerji sertifikaları (I-REC) ile dengelenerek sıfırlanmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Dekarbonizasyon yol haritasına uygun ilerleme istikrarlı bir şekilde devam etmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

2025 yılına kadar fabrikalarda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak

2025 Ara Dönem Hedefi

Türkiye fabrikaları için yenilenebilir enerji sisteminin yap işlet devret sistemi ile yatırımının onaya sunulması

Metrik

Yenilenebilir elektrik kullanım oranı (%) (Yoğunluk Hedefi)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Türkiye fabrikalarının tamamında elektrik tüketimi %100 oranında yenilenebilir kaynaklardan karşılanmıştır.
- Ara Hedef Durumu
Yenilenebilir enerji sisteminin (GES) yap-işlet-devret modeliyle yatırımına ilişkin onay süreci devam etmektedir.
- 2030'a Göre Performans
Türkiye operasyonlarında hedefe ulaşılmıştır. Yurt dışı fabrikalar için yenilenebilir enerjiye geçiş çalışmaları sürmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Hedef

Gerçekleşti

STRATEJİ ALANI
DÜNYAMIZ

İsrafsız şirket kültürüyle, karbon nötr ve dögüsel üretim modellerine liderlik eden uygulamaları benimsemek

2030 Hedefi⁶

2030 yılına kadar tüm depolarda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak

2025 Ara Dönem Hedefi

Yeni dizayn edilecek depolarda çatı tipi GES için fizibilite çalışmalarını tamamlamak

Metrik

Yenilenebilir elektrik kullanım oranı (%) (Yoğunluk Hedefi)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Yeni dizayn edilecek depolar için yatırımcı şirketlerle çatı tipi GES proje/fizibilite çalışmaları gerçekleştirilmiştir.
- Ara Hedef Durumu
Fizibilite ve proje çalışmaları tamamlanmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hedefe uygun ilerleme istikrarlı bir şekilde sürmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DEĞER ZİNCİRİ

Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı ve sürdürülebilir tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak

2030 Hedefi⁶**Kakao ve bitkisel yağ hariç toplam yerli tarımsal ham madde kullanımını %90'a çıkarmak**

2025 Ara Dönem Hedefi

Minimum 10 ithal ham madde için yerel tedarikçi geliştirme projesinin hazırlanması

Metrik

Yerli ham madde kullanım oranı (%)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Tarımsal ham maddelerde yerli kaynak kullanım oranı tonaj bazında yaklaşık %88,9 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Ara Hedef Durumu
Sitrik Asit, Ayçiçek Lesitini, Soya Unu (en büyük kazanım) vb. olmak üzere 10 üründe yerli-leştirme tamamlanmış ve 2025 ara hedefine tam ulaşılmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hedefin %96'sına ulaşılmıştır.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
DEĞER ZİNCİRİ

Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı ve sürdürülebilir tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak

2030 Hedefi⁶**Sözleşmeli tarım yapılan buğday üreticileri ile 10.000 dekar alanda onarıcı tarım uygulamalarının hayata geçirilmesi**

2025 Ara Dönem Hedefi

Onarıcı Tarım'a yönelik 10.000 dekar hedefinin %10'unu tamamlamak

Metrik

Uygulama alanı (Dekar) ve Ulaşılan çiftçi sayısı

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
İleri seviyede 1.060 dekar, başlangıç seviyesinde 5.800 dekar olmak üzere toplam 6.860 dekar alanda onarıcı tarım hayata geçirilmiştir.
- Ara Hedef Durumu
Hedef %10,16 seviyesinde gerçekleştirilmiştir.
- 2030'a Göre Performans
Hedefin %10'una başarıyla ulaşılmıştır.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DEĞER ZİNCİRİ

Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı ve sürdürülebilir tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak

2030 Hedefi⁶**Buğday ve fındık üretiminde sürdürülebilir tarım uygulamalarına geçişi sağlamak**

2025 Ara Dönem Hedefi

Fındıktan Fazlası programı kapsamında 200 çiftçiye ulaşılması ve mikrobiyal gübre kullanımının devam ettirilmesi, Onarıcı Tarım projesi kapsamında 100 çiftçiye ulaşılması

Metrik

Ulaşılan çiftçi sayısı, eğitim saati ve uygulama alanı (Dekar)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
"Fındıktan Fazlası" programı kapsamında Doğu Karadeniz'de 100'ü kadın olmak üzere toplam 200 çiftçiye ulaşılmıştır. 200 üreticiye İyi Tarım, Budama ve Kompostlama başlıklarında 850 saatin üzerinde teknik eğitim ve saha desteği verilmiştir. Buğday özelinde ise Kırıkkale'de 90 dekarlık alanda Biyofortifikasyon (Zn ve Se artırımı) projesi uygulanmış, Onarıcı Tarım projesi kapsamında 101 çiftçiye ulaşılmıştır.
- Ara Hedef Durumu
SKD, Toros Tarım, İş Bankası ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) iş birliğinde inovasyon projesi başlatılmış, Onarıcı tarım projesi ile 101 çiftçiye ulaşılmış böylece 2025 için belirlenen çiftçi ulaşım ve mikrobiyal gübre kullanım hedeflerine ulaşılmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hedefe uygun ilerleme istikrarlı bir şekilde sürmektedir.

Eğitimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
DEĞER ZİNCİRİ

Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı ve sürdürülebilir tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak

2030 Hedefi⁶**Tedarik edilen ana ham maddelerin (kakao, bitkisel yağ) %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan sağlamak**

2025 Ara Dönem Hedefi

Kakao direkt alımlarında kooperatif seviyesinde izlenebilirlik ve NDV oranını %100'e ulaştırmak

Metrik

Sürdürülebilir/Ormansızlaşmadan arınmış (DCF/NDV) tedarik oranı (%) (Yoğunluk Hedefi)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Kakao tedarikinde doğrudan alım yapılan kooperatiflerde %100 oranında ormansızlaşma olmayan alanlardan (NDV) tedarik sağlanmıştır. Türkiye toplam alımlarında bitkisel yağda %40 DCF, kakaoda %15 DCF seviyesine ulaşılmıştır.
- Ara Hedef Durumu
EUDR kapsamında üretim süreçlerinde tam izlenebilirlik sağlanmış olup, kakao direkt alımlarında kooperatif seviyesinde %100'lük 2025 hedefine başarıyla ulaşılmıştır.
- 2030'a Göre Performans
2030 yılındaki %100 nihai hedefine doğru özellikle bitkisel yağda güçlü bir ilerleme kaydedilirken, kakao toplam alımlarında stratejik odak korunarak çalışmalar sürdürülmektedir.

Eğitimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

5.3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI
DEĞER ZİNCİRİ

Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı ve sürdürülebilir tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak

2030 Hedefi⁶

Kritik tedarikçilerin 2030 yılına kadar Global Tedarikçi Etik Politikasına tam uyumunun sağlanması

2025 Ara Dönem Hedefi

20 tedarikçiye sosyal uygunluk denetimi gerçekleştirmek

Metrik

Sosyal uygunluk denetimi yapılan tedarikçi sayısı ve oranı (%)

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
29 kritik tedarikçiye sosyal uygunluk denetimi gerçekleştirilmiş ve kritik tedarikçilerin %82'sine bağımsız sosyal uygunluk denetimi uygulanmıştır.
- Ara Hedef Durumu
Ara hedef aşılmıştır. Ayrıca 33 kritik ambalaj ve hammadde tedarikçisine sürdürülebilirlik risk analizi uygulanmış ve aksiyon planları oluşturulmuştur.
- 2030'a Göre Performans
Hedefe uygun ilerleme istikrarlı bir şekilde sürmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

STRATEJİ ALANI
TOPLUM

Dengeli bir yaşam için gerekli olan temel alışkanlıkları teşvik etmek

2030 Hedefi⁶

Tüketicilerin talep ve beklentilerine yönelik ihtiyaç alanlarını belirleyerek ürünlerin yanı sıra, porsiyonları çeşitlendirmek, inovatif ürünler geliştirmek

2025 Ara Dönem Hedefi

Biyofortifikasyon projesi Faz-II tamamlanması ve elde edilen un ile üretilen ürünün piyasaya sürülmesi

Metrik

Geliştirilen inovatif ürün sayısı, Ar-Ge projeleri ve inovasyon iş birlikleri

İlerleme Durumu

- 2025 Hedef Gerçekleşmesi
Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen proje kapsamında, tarlada çinko ve selenyumla zenginleştirilen buğdaylardan üretilen "Saklıköy Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı Bisküvi" satışa sunulmuştur. Tüketicilere çok tahıllı ve yüksek lif kaynağı sunan yeni ürünler de ürün portföyüne kazandırılmıştır.
- Ara Hedef Durumu
Biyofortifikasyon projesi Faz-II başarıyla tamamlanmıştır.
- 2030'a Göre Performans
Hem Ar-Ge projeleri hem de şeker, yağ, tuz azaltımı ve porsiyon kontrolü sağlayan yeni ürün gruplarıyla ilerleme istikrarlı bir şekilde sürdürülmektedir.

Eğilimler ve Sapma Nedenleri

Ara Hedef

Gerçekleşti



Trend

Olumlu

⁶Hedefler; Şirket'in Türkiye'de yer alan üretim tesisindeki doğrudan operasyonlarını ve değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır.

2025 TSRS Raporu

EKLER



6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Yönetişim	a) Yönetişim organı/organları (üst yönetimden sorumlu bir kurulu, komiteyi veya eşdeğer bir organı içerebilir) veya sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların gözetiminden sorumlu kişi/kişiler	TSRS 1 27a.i	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu 2.7. Sürdürülebilirlik ve İklim Sorumluluklarının Görev Tanımlarına ve Politikalara Yansıtılması
		TSRS 1 27a.ii	2.8. Yönetişim Organlarının Yetkinliği
		TSRS 1 27a.iii	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu
		TSRS 1 27a.iv	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu 2.9. Risk ve Fırsatların Stratejik Kararlara Entegrasyonu
		TSRS 1 27a.v	2.10. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedeflerinin Ücretlendirme ile İlişkilendirilmesi
	b) Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları izlemek, yönetmek ve denetlemek için kullanılan yönetim süreçlerinde, kontrollerde ve prosedürlerde yönetimin görevi	TSRS 1 27 b.i	2.6. Üst Yönetim Liderliğinde İklim ve Sürdürülebilirlik Yönetimi 2.7. Sürdürülebilirlik ve İklim Sorumluluklarının Görev Tanımlarına ve Politikalara Yansıtılması
		TSRS 1 27 b.ii	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER

BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	a) Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlar	TSRS 1 30.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS 30.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS 1 30.c	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
	b) İş modeli ve değer zinciri	TSRS 1 32.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS 1 32.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	c) Strateji ve karar alma	TSRS 1 33.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS 1 33.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS 1 33.c	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
	d) Finansal durum, finansal performans ve nakit akışları	TSRS-1 34.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-1 34.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-1 35.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-1 35.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	d) Finansal durum, finansal performans ve nakit akışları	TSRS-1 35.c.i	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-1 35.c.i	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-1 35.d	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
	e) Dirençlilik	TSRS-1 41	3.2. Senaryo Analizi
Risk Yönetimi	a) Sürdürülebilirlikle ilgili riskleri belirlemek, değerlendirmek, önceliklendirmek ve izlemek için kullandığı süreçler ve ilgili politikalar	TSRS-1 44.a.i	4. Risk Yönetimi 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı 4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi 4.3. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi ve İzlenmesi 4.4. Risk ve Fırsatların Stratejilere Entegrasyonu
		TSRS-1 44.a.ii	
		TSRS-1 44.a.iii	
		TSRS-1 44.a.iv	
		TSRS-1 44.a.v	
		TSRS-1 44.a.vi	
	b) İşletmenin sürdürülebilirlikle ilgili fırsatları belirlemek, değerlendirmek, önceliklendirmek ve izlemek için kullandığı süreçler	TSRS-1 44.b	

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Risk Yönetimi	c) Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesine, değerlendirilmesine, önceliklendirilmesine ve izlenmesine yönelik süreçlerin; işletmenin genel risk yönetimi sürecine ne ölçüde ve nasıl entegre edildiği ve işletmenin genel risk yönetimi sürecini ne ölçüde ve nasıl bilgilendirdiği	TSRS-1 44.c	4. Risk Yönetimi 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı 4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi 4.3. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi ve İzlenmesi 4.4. Risk ve Fırsatların Stratejilere Entegrasyonu
Metrikler ve Hedefler	a) İlgili TSRS tarafından zorunlu kılınan metrikler	TSRS-1 46.a	5. Metrikler ve Hedefler 5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı 5.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Metrikleri 5.2.1. Sektörler Arası Metrikler 5.2.2. Sektöre Özgü Metrikler (İşlenmiş Gıdalar - Cilt 25)
		TSRS-1 46.b	
	b) İşletmenin sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları ölçmek ve izlemek için kullandığı metrikler	TSRS-1 48	
	c) İşletmenin kendi belirlediği hedeflere ve mevzuat uyarınca ulaşması gereken hedeflere yönelik ilerlemeleri dahil, sürdürülebilirlikle ilgili söz konusu risk veya fırsata ilişkin performansı	TSRS-1 51.a	5. Metrikler ve Hedefler 5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı 5.3. İklim ve Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Performans Analizi 5.3.1. Dekarbonizasyon Yol Haritası ve İklim Hedefleri 5.3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedefleri
		TSRS-1 51.b	
		TSRS-1 51.c	
		TSRS-1 51.d	
		TSRS-1 51.e	
		TSRS-1 51.f	
		TSRS-1 51.g	
		TSRS-1 53	

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL BİLGİLERİN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL HÜKÜMLER			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Genel Hükümler	Rehberlik Kaynakları	TSRS-1 54	1. Rapor Hakkında 1.1. Raporlama Çerçevesi 1.3. Geçiş Hükümleri 1.5. Rehberlik Kaynakları
		TSRS-1 55.a	
		TSRS-1 56	
		TSRS-1 59	
	Açıklamaların Yeri	TSRS-1 60	
	Raporlama Zamanı	TSRS-1 64	
	Karşılaştırmalı Bilgi	TSRS-1 70	
Muhakemeler, Belirsizlikler ve Hatalar	Uygunluk Beyanı	TSRS-1 72	1. Rapor Hakkında 3. Strateji 4. Risk Yönetimi
	Genel Hükümler	TSRS-1 74	
	Ölçüm Belirsizliği	TSRS-1 77	
		TSRS-1 78	3.2. Senaryo Analizi 5. Metrikler ve Hedefler
	Hatalar	TSRS-1 83	Geçmiş dönemlere ait düzenlenen dönem hatası bulunmamaktadır.

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMİLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Yönetişim	a) Yönetişim organı/organları (üst yönetimden sorumlu bir kurulu, komiteyi veya eşdeğer bir organı içerebilir) veya iklimle ilgili risk ve fırsatların gözetiminden sorumlu kişi/kişiler	TSRS 2 6.a.i	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu 2.7. Sürdürülebilirlik ve İklim Sorumluluklarının Görev Tanımlarına ve Politikalara Yansıtılması
		TSRS 2 6.a.ii	2.8. Yönetişim Organlarının Yetkinliği
		TSRS 2 6.a.iii	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu
		TSRS 2 6.a.iv	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu 2.9. Risk ve Fırsatların Stratejik Kararlara Entegrasyonu
		TSRS 2 6.a.v	2.10. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedeflerinin Ücretlendirme ile İlişkilendirilmesi
	b) İklimle ilgili risk ve fırsatları izlemek, yönetmek ve denetlemek için kullanılan yönetim süreçlerinde, kontrollerde ve prosedürlerde yönetimin görevi	TSRS 2 6.b.i	2.6. Üst Yönetim Liderliğinde İklim ve Sürdürülebilirlik Yönetimi 2.7. Sürdürülebilirlik ve İklim Sorumluluklarının Görev Tanımlarına ve Politikalara Yansıtılması
		TSRS 2 6.b.ii	2.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Yönetişim Yapısı 2.2. Yönetim Kurulu'nun Rolü ve Gözetim Sorumluluğu 2.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2.4. Sürdürülebilirlik Komitesi 2.5. Sürdürülebilirlik Platformu

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMİLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	a) İklimle ilgili risk ve fırsatlar	TSRS-2 10.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 10.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 10.c	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 10.d	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
	b) İş modeli ve değer zinciri	TSRS-2 13.a	1.7 İş Modeli ve Değer Zinciri 3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 13.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMİLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	c) Strateji ve karar alma	TSRS-2 14.a.i	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 14.a.ii	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 14.a.iii	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 14.a.iv	İklîm Geçiş Planı bulunmamaktadır.
		TSRS-2 14.a.v	İklîm Geçiş Planı bulunmamaktadır.
		TSRS-2 14.b	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 14.c	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar
	d) Finansal durum, finansal performans ve nakit akışları	TSRS-2 15.a	3. Strateji 3.1. Risk ve Fırsatlara Genel Bakış 3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklîmle İlgili Fırsatlar

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	d) Finansal durum, finansal performans ve nakit akışları	TSRS-2 15.b	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 16.a	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 16.b	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 16.c.i	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 16.c.ii	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 16.d	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
		TSRS-2 21	3.1.1. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Riskler 3.1.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Fırsatlar
	e) İklim Dirençliliği	TSRS 2 22.a.i	3.2. Senaryo Analizi
		TSRS 2 22.a.ii	
		TSRS 2 22.a.iii	
		TSRS 2 22.a.iii.1	
		TSRS 2 22.a.iii.2	
		TSRS 2 22.a.iii.3	
		TSRS 2 22.b	
		TSRS 2 22.b.i.1	

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Strateji	e) İklim Dirençliliği	TSRS 2 22.b.i.2	3.2. Senaryo Analizi
		TSRS 2 22.b.i.3	
		TSRS 2 22.b.i.4	
		TSRS 2 22.b.i.5	
		TSRS 2 22.b.i.6	
		TSRS 2 22.b.i.7	
		TSRS 2 22.b.ii.1	
		TSRS 2 22.b.ii.2	
		TSRS 2 22.b.ii.3	
		TSRS 2 22.b.ii.4	
		TSRS 2 22.b.ii.5	
		TSRS 2 22.b.iii	
Risk Yönetimi	a) İklimle ilgili riskleri belirlemek, değerlendirmek, önceliklendirmek ve izlemek için işletme tarafından kullanılan süreçler ve ilgili politikalar	TSRS 2 25.a.i	4. Risk Yönetimi 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı 4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi 4.3. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi ve İzlenmesi 4.4. Risk ve Fırsatların Stratejilere Entegrasyonu
		TSRS 2 25.a.ii	
		TSRS 2 25.a.iii	
		TSRS 2 25.a.iv	
		TSRS 2 25.a.v	
		TSRS 2 25.a.vi	

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Risk Yönetimi	b) İklimle ilgili senaryo analizi kullanıp kullanmadığına ve nasıl kullandığına ilişkin bilgiler dahil olmak üzere; işletmenin iklimle ilgili fırsatları belirlemek, değerlendirmek, önceliklendirmek ve izlemek için kullandığı süreçler	TSRS 2 25.b	4. Risk Yönetimi 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı 4.2. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi 4.3. Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi ve İzlenmesi 4.4. Risk ve Fırsatların Stratejilere Entegrasyonu
	c) İklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesine, değerlendirilmesine, önceliklendirilmesine ve izlenmesine yönelik süreçlerin; işletmenin genel risk yönetimi sürecine ne ölçüde ve nasıl entegre edildiği ve işletmenin genel risk yönetimi sürecini ne ölçüde ve nasıl bilgilendirdiği	TSRS 2 25.c	
Metrikler ve Hedefler	a) İklimle ilgili metrikler	TSRS-2 29.a	5. Metrikler ve Hedefler 5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı 5.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Metrikleri 5.2.1. Sektörler Arası Metrikler 5.2.2. Sektöre Özgü Metrikler (İşlenmiş Gıdalar - Cilt 25)
		TSRS-2 29.b	
		TSRS-2 29.c	
		TSRS-2 29.d	
		TSRS-2 29.e	
		TSRS-2 29.f	
		TSRS-2 29.g	
	b) Bir sektörde belirli iş modelleri, faaliyetleri veya katılımı karakterize eden diğer ortak özelliklerle ilişkili sektör bazlı metrikler (TSRS-2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber)	TSRS-2 32	5. Metrikler ve Hedefler 5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı 5.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Metrikleri 5.2.1. Sektörler Arası Metrikler 5.2.2. Sektöre Özgü Metrikler (İşlenmiş Gıdalar - Cilt 25)

6.1. EK-1 TSRS İÇERİK ENDEKSİ

TSRS 2: İKLİMLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR			
BÖLÜM	İlgili Standart Açıklaması	Madde Numarası	İlgili Rapor Bölümü
Metrikler ve Hedefler	c) İklimle ilgili hedefler	TSRS-2 33.a	5. Metrikler ve Hedefler 5.1. Metrik ve Hedeflerin Yönetimi ve Kapsamı 5.3. İklim ve Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Performans Analizi 5.3.1. Dekarbonizasyon Yol Haritası ve İklim Hedefleri 5.3.2. Sürdürülebilirlik ve İklim Hedefleri
		TSRS-2 33.b	
		TSRS-2 33.c	
		TSRS-2 33.d	
		TSRS-2 33.e	
		TSRS-2 33.f	
		TSRS-2 33.g	
		TSRS-2 33.h	
		TSRS-2 34.a	
		TSRS-2 34.b	
		TSRS-2 34.c	
		TSRS-2 34.d	
		TSRS-2 35	
		TSRS-2 36.a	
		TSRS-2 36.b	
		TSRS-2 36.c	
		TSRS-2 36.d	
		TSRS-2 34.e.i	
		TSRS-2 34.e.ii	
		TSRS-2 34.e.iii	
		TSRS-2 34.e.iv	

6.2. EK 2 – SINIRLI GÜVENCE BEYANI

Deloitte.

DRT Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci
Mali Müşavirlik A.Ş.
Maslak No1 Plaza
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak Mahallesi No:1
Maslak, Sarıyer 34485
İstanbul, Türkiye

Tel: +90 (212) 366 60 00
Fax: +90 (212) 366 60 10
www.deloitte.com.tr

Mersis No: 3291001087600016
Ticari Sicil No: 3046099

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. ve BAĞLI ORTAKLIKLARININ TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş Genel Kurulu'na,

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş ve bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 “İklimle İlgili Açıklamalar”a uygun olarak sunulan bilgiler (“Sürdürülebilirlik Bilgileri”) hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

Güvence denetimimiz, Sürdürülebilirlik Bilgileri ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamaz.

Sınırlı Güvence Sonucu

“Güvence sonucuna dayanak olarak yaptığımız çalışmamın özeti” başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin, tüm önemli yönleriyle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) tarafından 29 Aralık 2023 tarihli ve 32414(M) sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (“TSRS”)’na göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Sürdürülebilirlik Bilgileri ile ilişkilendirilmiş diğer herhangi bir bilgi (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen veya yerleşik videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Hazırlanmasında Yapsal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, “Raporlama Çerçevesi” başlığı altında açıklandığı üzere, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapsal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin oluşuğu, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.

Deloitte, Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), onun kitresel üye firma ağı ve ilgili kuruluşlarından bir veya daha fazlasını (ifade eder: DTTL üye firmalarının her biri yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır. DTTL müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

© 2026. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

Deloitte.

Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Sürdürülebilirlik Bilgileri’ne İlişkin Sorumlulukları

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları esaslarına uygun olarak hazırlanması;
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen Sürdürülebilirlik Bilgilerinin hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi;
- İlaveten Grup Yönetimi uygun sürdürülebilirlik raporlama yöntemlerinin seçimi ve uygulanması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılmasından da sorumludur.

Üst Yönetimden Sorumlu olanlar, Grup’un sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında sınırlı bir güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek;
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayananak bağımsız bir sonuca ulaşmak ve Grup yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek.
- Grup’un iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve sürdürülebilirlik bilgilerinin hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirmeye prosedürleri yerine getirmiştir.
- Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürler tasarlanmış ve uygulanmıştır. Hile; muvazaalı işlemler, sahtekârlık, işlemlerin kasıtlı olarak kayda geçirilmemesi veya denetçiye kasten gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması veya iç kontrolün ihlali gibi konuları içerebilmesi sebebiyle hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden daha yüksektir.

Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, Sürdürülebilirlik Bilgileri kullanıcılarının buna istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Yönetim tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Bilgileri hakkında bağımsız bir sonuç bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin hazırlanma sürecine dâhil olmamıza izin verilmemektedir.

Mesleki Standartların Uygulanması

KGK tarafından yayımlanan Güvence Denetimi Standartı 3000 “Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri” ve Sürdürülebilirlik Bilgileri’nde yer alan sera gazı emisyonlarına ilişkin olarak Güvence Denetimi Standartı 3410 “Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri” ne uygun olarak sınırlı güvence denetimini gerçekleştirdik.

Deloitte.

Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

KGK tarafından yayımlanan ve dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlik ve özen, sır saklama ve mesleğe uygun davranış temel ilkeleri üzerine bina edilmiş olan Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar’daki (Bağımsızlık Standartları Dâhil) (Etik Kurallar) bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranmış bulunmaktayız. Şirketimiz, Kalite Yönetim Standartı 1 hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite yönetim sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve sürdürülebilirlik ve risk uzmanlarından oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Grup’un iklim ve sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına yönelik bilgilerin ve varsayımların makuliyetini değerlendirmeye yardımcı olmak için uzman ekibimizin çalışmalarını kullandık. Verdiğimiz güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmamın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri’nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir. Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır. Sürdürülebilirlik Bilgileri’ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürüttükten:

- Grup’un anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgileri değerlendirmek ve incelemek için Grup’un iç dokümantasyonu kullanılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgilerin açıklanmasının ve sunumunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin hazırlanmasıyla ilgili Grup’un kontrol çevresi ve bilgi sistemleri konusunda kanaat edinilmiştir. Ancak, belirli kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Grup’un tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Grup’un tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.
- Grup’un sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte finansal olarak önemli olduğu tespit edilen risk ve fırsatların belirlenmesine ilişkin süreçler anlaşılmıştır.

Sınırlı güvence denetiminde uygulanan prosedürler, nitelik ve zamanlama açısından makul güvence denetiminden farklıdır ve kapsamı daha dardır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetimi sonucunda sağlanan güvence seviyesi, makul güvence denetimi yürütülmüş olsaydı edilecek güvence seviyesinden önemli ölçüde daha düşüktür.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED



Ömer Yüksel, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 18 Ağustos 2026