



FENERBAHÇE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU
2024





FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIĞI

Özel Hesap Dönemine İlişkin TSRS Uyumlu
Sürdürülebilirlik Raporu

01.06.2024 - 31.05.2025

**FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.'NİN
TSRS UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORUNA İLİŞKİN
BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU**

Fenerbahçe Futbol A.Ş. Genel Kurulu'na,

Fenerbahçe Futbol A.Ş. ("Şirket") 31.05.2025 tarihinde sona eren özel hesap dönemine ait TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 "İklimle İlgili Açıklamalar"a ve ilgili olduğu ölçüde Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler"e uygun olarak Şirket Yönetiminizce sunulan iklimle ilgili açıklamalarınız hakkında sınırlı güvence denetimini üstlenmiş bulunmaktayız.

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

Sınırlı Güvence Sonucu

"Güvence sonucuna dayanak olarak yaptığımız çalışmanın özeti" başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Şirket'in 31 Mayıs 2025 tarihinde sona eren özel hesap dönemine ait TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan İklimle İlgili Açıklamaların, 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'na (TSRS) 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 bağlantıları veya yerleştirilen videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

İklimle İlgili Açıklamaların Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

İklimle İlgili Açıklamalar kapsamında fiziksel ve geçiş riskleri ve fırsatlarına ilişkin açıklamalar, varsayımlara dayalı senaryolardan türetilmektedir bu senaryoların şirket özeline indirgenmesi, gerçekleşmesi beklenen hususların olasılığı, zamanlaması ve etkilerinin ölçüm hassasiyetine bağlı olacağından ilgili senaryolar önemli ölçüde belirsizlik içermektedir. Senaryolarda kullanılan iklim, enerji ve makroekonomik projeksiyonları için özellikle vade uzadıkça yeterli veri üzerinden modelleme yapılamaması ölçüm belirsizliğini arttırmaktadır.

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM Turkey is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm, which practises in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity in any jurisdiction.



Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında kullanılan yöntemler, halihazırda bilimsel olarak gelişmekte olan yaklaşımlara dayanmaktadır. Kurumsal ölçekte ölçümleme için standartlaştırılmış yöntemlerin sınırlı olması, emisyon verilerinde belirsizliğe yol açmaktadır.

İklim politikalarının ve düzenlemelerinin gelecekte nasıl şekilleneceğinin net olmaması ve uzun vadeli iklimle ilgili hedeflerin mevcut faaliyetlerle ilişkilendirilmesinin zor olması, açıklamalarda belirsizlik doğurmaktadır.

Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların İklimle İlgili Açıklamalar'a İlişkin Sorumlulukları

Şirket Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- İklimle İlgili Açıklamalar'ın Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına ve ilgili sair mevzuata uygun olarak hazırlanması,
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen İklimle İlgili Açıklamalar'ın hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi,
- Sürdürülebilirlik raporlamasında gerçeğe uygun sunumu sağlayan yöntemlerin seçimi ve uygulanması; tam, doğru ve tarafsız olarak sunulması gerekli açıklamalara konu verilerin gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde kullanılması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılması,
- Şirket'in TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetimi.

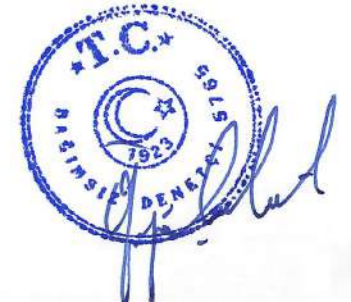
Bağımsız Denetçinin İklimle İlgili Açıklamaların Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- İklimle İlgili Açıklamalar'ın hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında kanaat oluşturmak üzere sınırlı güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek,
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayanarak sınırlı güvence sonucuna ulaşmak ve Şirket yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek,
- Şirket'in iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve İklimle İlgili Açıklamalar'ın hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirme prosedürlerini yerine getirmek,
- İklimle İlgili Açıklamalar'ın önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürleri tasarlamak ve uygulamak.

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, İklimle İlgili Açıklamalar'ın kullanıcılarının buna istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.





Yönetim tarafından hazırlanan İklimle İlgili Açıklamalar hakkında sınırlı güvence sonucu bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına İklimle İlgili Açıklamalar'ın hazırlanma sürecine dâhil olmamıza izin verilmemektedir.

Mesleki Standartların Uygulanması

KGK tarafından yayımlanan Güvence Denetimi Standardı 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri" ve İklimle İlgili Açıklamalar 'da yer alan sera gazı emisyonlarına ilişkin olarak Güvence Denetimi Standardı 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" ne uygun olarak sınırlı güvence denetimini gerçekleştirdik.

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 hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranmış bulunmaktayız. Şirketimiz, "Kalite Yönetim Standartları" (KYS 1, KYS 2 ve BDS 220 (Revize)) hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite kontrol sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve uzmanlardan oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Verdiğimiz sınırlı güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

İklimle İlgili Açıklamalar'da önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir.

Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanmaktadır. İklimle İlgili Açıklamalara ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

- Şirket'in anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait iklimle ilgili açıklamaların elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmıştır.
- İklimle ilgili açıklamaları değerlendirmek ve incelemek için Şirket'in iç dokümantasyonu kullanılmıştır.
- İklimle ilgili açıklamaların geçerli raporlama çerçevesine uygunluğunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, İklimle İlgili Açıklamalar'ın hazırlanmasıyla ilgili Şirket'in kontrol çevresi ve bilgi sistemleri hakkında kanaat edinilmiştir. Ancak, kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Şirket'in tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Şirket'in tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.
- Şirket'in veri toplama yöntemleri, kaynak veriler ve faaliyet sürecini değerlendirmek için saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Seçilen saha, Şirket'in faaliyeti içindeki büyüklüğü ve önemi dikkate alınarak belirlenmiştir. Prosedürlerimiz, süreçlerin anlaşılmasına yönelik



olup bilgi sistemleri kontrollerinin veya operasyonel kontrollerin tasarım ve işletimi etkinliğine ilişkin testleri kapsamamaktadır.

- Şirket'in TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte önemli olduğu tespit edilen risk ve fırsatların belirlenmesine ilişkin süreçler anlaşılmalıdır.

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 elde edilecek güvence seviyesinden önemli ölçüde daha düşüktür.

Bu sınırlı güvence denetimini yürütüp sonuçlandıran Özgür ÇEKİL'dir.

RSM Turkey Uluslararası Bağımsız Denetim Anonim Şirketi
Member of RSM International



İstanbul, 30.03.2026



Özel Hesap Dönemine İlişkin
TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu

01.06.2024 - 31.05.2025

İÇERİK

1. TSRS RAPORU HAKKINDA	10
2. YÖNETİŞİM	15
3. STRATEJİ	24
4. RİSK YÖNETİMİ	39
5. METRİK VE HEDEFLER	48
6. RAPORLAMA DÖNEMİ SONRASI OLAYLAR	54
7. EKLER	55

1. TSRS RAPORU HAKKINDA

1.1. FENERBAHÇE FUTBOL ANONİM ŞİRKETİ HAKKINDA

Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi ("Fenerbahçe" veya "Şirket"), Türkiye'nin en köklü spor kulüplerinden biri olan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün profesyonel futbol faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurulmuş olup futbol takımı operasyonlarının yönetimi, sportif faaliyetlerin sürdürülmesi, ticari hakların kullanılması ve futbol branşına ilişkin tüm gelir-gider süreçlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin ana faaliyet konusu Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye Futbol Federasyonu ("TFF"), Union of European Football Associations ("UEFA") ve Fédération Internationale de Football Association ("FIFA") tarafından çıkartılan ve çıkartılacak olan tüm mevzuat hükümlerine uymak kaydıyla futbol dalına odaklı ticari ve hizmet faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Fenerbahçe; sportif başarı hedefleriyle uyumlu biçimde altyapı gelişimi, profesyonel takım yönetimi, sponsorluk anlaşmaları, yayın gelirleri, lisanslı ürün satışları ve maç günü operasyonları gibi geniş bir faaliyet alanına sahiptir.

Operasyonlarını Düzce ve İstanbul'da yer alan tesislerinde yürüten Fenerbahçe; Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumu, Fenerbahçe Topuk Yaylası Resort&Sport Tesisleri, Dereağzı Lefter Küçükandonyadis Kamp Tesisleri ve diğer kulüp altyapı merkezlerinde faaliyet göstermektedir. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum, finansal sürdürülebilirlik, etik iş uygulamaları, taraftar ve toplum odaklılık, altyapı yatırımları ve sportif başarı, Fenerbahçe'nin temel stratejik önceliklerini oluşturmaktadır.

Şirket'in ana ortağı Fenerbahçe Spor Kulübü'dür ("FBSK" ya da "Kulüp"). FBSK, 1907 yılında Ziya Songülen, Ayetullah ve Necip Okaner, Asaf Beşpinar ve Enver Yetiker tarafından İstanbul'da kurulmuştur. Kulübün amacı sporun ulusal düzeyde gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda



bulunmak, sporcu sağlığı ve eğitimi için altyapı tesislerini yaparak Kulüp'ün sporcularını eğitmek ve onlara daha çağdaş koşullar ve olanaklar sağlamak için altyapı, tesis ve sosyal tesisler oluşturmak, onlardaki sportmenlik anlayışının devamını sağlamak, yurtiçinde ve yurtdışında profesyonel ve amatör spor branşlarında müsabakalara katılmaktır. Kulübün profesyonel futbol faaliyetleri, sportif faaliyetlerin kurumsal bir yapıda yürütülmesi amacıyla 1998 yılında şirketleşme süreci kapsamında Fenerbahçe Futbol A.Ş. bünyesinde yapılandırılmıştır. Mevcut durumda FBSK'nın futbol faaliyetleri Şirket bünyesinde yürütülmektedir. Şirket, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ve uluslararası müsabakalar kapsamında UEFA düzenlemelerine tabi olup faaliyetlerini ayrıca 1 Mayıs- 30 Haziran olarak belirlenmiş özel hesap dönemine göre sürdürmektedir.

Şirket'in adresi, Chobani Stadyumu Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Spor Kompleksi Maraton Girişi, 34724 Kızıltoprak- Kadıköy – İstanbul'dur.

Şirket'in merkez iletişim bilgileri:

İstanbul Tel: 0216 542 19 07

Fax: 0216 542 19 56

Mail: yatirimciiliskileri@fenerbahce.org

Şirket hisseleri 2004 yılında halka arz edilmiş olup, 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla %37,73 oranında Borsa İstanbul A.Ş.'de ("BİST") işlem görmektedir. 31 Mayıs 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla Şirket'in sermaye ve ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir:

ORTAKLAR	SERMAYEDEKİ PAYI (%) (31.05.2025)	SERMAYEDEKİ PAYI (31.05.2025)
FBSK	62,27	155.669.797
Halka Açık Kısım	37,73	94.330.203
Toplam	100,00	250.000.000

Tablo 1: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Sermaye ve Ortaklık Yapısı

Şirket'in bağlı ortaklığı Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir ("Fenerium"). Fenerium, 70 mağaza, cornerlar ve internet sitesi üzerinden Fenerbahçe lisanslı ürünlerinin satış, dağıtım ve pazarlamasını yürütmektedir.

Bağlı ortaklık Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Fenerium")' nin %100 oranında bağlı ortaklığı Fenerium GMBH, 17 Ocak 2023 tarihinde Avrupa'da yaşayan taraftarlara geniş yelpazeli ürün satışı ve daha kaliteli ve hızlı hizmet verebilmek amacıyla Almanya/Düsseldorf'da kurulmuştur. Fenerium GMBH' nin para birimi AVRO'dur. Fenerbahçe ve bağlı ortaklığı raporun bundan sonraki bölümünde "Grup" olarak anılacaktır.

Grup'un 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla 50 lisanslı futbolcu, 83 teknik kadro, 425 beyaz yaka ve 20 mavi yaka olmak üzere toplam personel sayısı 578'dir.

Şirketin bağlı ortaklık bilgisi aşağıdaki gibidir;

BAĞLI ORTAKLIK	PAY(%)	ŞİRKETİN SERMAYEDEKİ PAYI
Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	82,50	4.125.000

Tablo 2: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Bağlı Ortaklık Bilgisi

Fenerbahçe, futbol faaliyetlerini yürütürken, ekonomik performansını artırmaya, taraftar ekosistemini güçlendirmeye, sürdürülebilir gelir kaynakları yaratmaya ve paydaş ilişkilerini uzun vadeli değer yaratacak şekilde yönetmeye odaklanmaktadır. Ayrıca Şirket, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanlarında gelişim sağlamayı, sektör uygulamalarını takip ederek ulusal ve uluslararası beklentilere uyum göstermeyi amaçlamaktadır.

1.2. RAPORUN KAPSAMI VE UYGUNLUK BEYANI

29.12.2023 tarihli ve 32414 (1.M) sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 1.01.2024 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinde uygulanmak üzere yürürlüğe girmiştir.

Şirket, mezkur Resmî Gazete’ de yayımlanan 21634 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nun (KGK) Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararında yer alan ‘Karar’ başlıklı 3’üncü maddesinde belirtilen “Sermaye piyasası araçları bir borsada veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören veya işlem görmeleri amacıyla Sermaye Piyasası Kurulunca onaylanmış geçerlilik süresi bulunan izahname veya ihraç belgesi bulunan anonim şirketler” maddesine tabii olması ve aynı maddenin birinci fıkrasında belirtilen ölçütlerden en az ikisinin eşik değerlerini art arda iki raporlama döneminde (01.06.2022-31.05.2023 ve 01.06.2023-31.05.2024 özel hesap dönemlerinde) aşması nedeniyle TSRS raporlama kapsamına girmektedir ve 2024 yılı faaliyet dönemi sonu itibarıyla raporlama yapma yükümlülüğü bulunmaktadır.

KGK Kurul Kararı uyarınca bu kapsamdaki kurum, kuruluş ve işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında; uygulamada birliği ve uluslararası alanda geçerliliği sağlamak üzere kıstas alınacak Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) olarak Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı (IFRS Vakfı) bünyesinde oluşturulan Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından 26.06.2023

tarihinde yayımlanan IFRS S1 “General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information” ile IFRS S2 “Climate-related Disclosures” standartlarının belirlenmesine ve TSRS 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ile TSRS 2 “İklimle İlgili Açıklamalar” adlarıyla yayımlanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda ilk TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporu, detayları “1.7 Geçiş Hükümleri” bölümünde açıklanan hükümler ışığında TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler Standardıyla uyumlu olduğu ölçüde TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar Standardına ve Türk Ticaret Kanunu ile KGK sair düzenlemelerine riayet edilmiş olup yönetim, strateji, risk yönetimi, metrik ve hedefler olmak üzere bu dört başlık işbu raporda sunulmak suretiyle açık ve koşulsuz olarak TSRS’ lere uygun hazırlanmıştır.

1.3. RAPORLAMANIN KISTASI

Fenerbahçe, 01.06.2024–31.05.2025 özel hesap dönemine ilişkin olarak ilk kez Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) kapsamında raporlama yapmakta olup, bu dönem için TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar Standardını raporlama kıstası olarak kabul etmektedir.

İlgili hükümler uyarınca, TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler Standardı ise gerekli olduğu ve uygulanabilir bulunduğu ölçüde dikkate alınmıştır. Raporlamada, TSRS’nin ilk uygulamaya ilişkin geçiş hükümleri gözetilmiş ve açıklamalar söz konusu standartlarla uyumlu şekilde hazırlanmıştır.

1.4. RAPORLAMANIN DÖNEMİ İLE PARA BİRİMİ

İşbu rapor, 01.06.2024-31.05.2025 tarihli raporlama dönemine ilişkin TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar’a ve uygulanabilir olduğu ölçüde TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler’e uygun olarak hazırlanmıştır. Raporlama dönemi, 31.05.2025 tarihinde sunulan konsolide finansal tablolar ile tam uyumluluk içinde belirlenmiştir.

Bu raporda yer alan finansal bilgiler, Şirket’in

finansal raporlarında kullanılan para birimiyle tutarlılık sağlamak amacıyla fonksiyonel ve sunum para birimi olan Türk Lirası (TL) cinsinden sunulmuştur.

1.5. REHBERLİK KAYNAKLARI

Bu raporda, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu’nun (ISSB) Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) Standartlarından türetilmiş ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından taslak Türkçe metni yayımlanmış olan TSRS 2’nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber’in “Ek Cilt 53 Eğlence Tesisleri” sektörüne ilişkin açıklama hükümlerinden de yararlanılmıştır. Rehberde yer alan sektör tanımında yer alan “spor stadyumları ve atletizm kulüpleri” tanımı baz alınarak Şirket faaliyetleri ile en uyumlu olan metrik olarak seçilmiştir. Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. özelinde, TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber kapsamında “Ek Cilt 1 – Giyim, Aksesuar ve Ayakkabı” sektörü değerlendirilmiş; ancak söz konusu rehberde yer alan açıklama konularına uygun, Şirket faaliyetleri açısından anlamlı ve uygulanabilir metrik bulunmaması nedeniyle bu Ek Cilt raporlama kapsamına dahil edilmemiştir.

1.6. GEÇİŞ HÜKÜMLERİ

TSRS 1’de yer alan Ek E bölümünde, TSRS 2’de belirtilen Ek C bölümünde ve KGK’nin 29.12.2023 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan 21634 sayılı Kurul Kararında geçiş muafiyetleri bulunmaktadır. Fenerbahçe’nin uyguladığı geçiş muafiyetleri şunlardır:

İşletmelerin TSRS 1’in E5 paragrafı uyarınca ilk yıllık raporlama döneminde yalnızca iklimle ilgili riskler ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamasına (TSRS 2) ve dolayısıyla TSRS 1’deki hükümleri, yalnızca iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkındaki bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu ölçüde uygulamasına izin verilir. Fenerbahçe, işbu raporu oluştururken yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatları dikkate almıştır. Ancak yönetim bölümü ve risk yönetimi yaklaşımına ilişkin bilgiler iklim de dahil olmak üzere ilgili olduğu ölçüde sürdürülebilirlik

konularını da kapsamaktadır.

TSRS 1’in E3 ile TSRS 2’nin C3 paragrafları uyarınca ilk uygulama tarihi itibarıyla iklimle ilgili açıklamaların karşılaştırmalı olarak sunulması zorunlu olmadığından, Fenerbahçe sadece 01.06.2024-31.05.2025 özel hesap dönemine ait açıklamaları bu raporda sunmaktadır. Geçiş muafiyetinden yararlanılarak, bu raporda iklimle ilgili açıklamalar karşılaştırmalı sunulmamıştır.

Şirket, TSRS 1’in E4(a) ve E6 paragraflarında yer alan geçiş hükümleri uyarınca, TSRS’leri ilk kez uyguladığı yıllık raporlama dönemine ilişkin sürdürülebilirlik raporunu, söz konusu dönemin finansal raporlarını yayımladıktan sonra ve izleyen raporlama dönemine ait altı aylık ara dönem finansal tablolarının yayımlandığı tarihe kadar sunma hakkına sahiptir. Ancak, KGK tarafından 05.08.2025 tarihinde yayımlanan 2025/49 sayılı duyuruda yer alan geçiş hükmünden yararlanılarak, Şirketin özel hesap dönemi kullanması nedeniyle ilgili faaliyet döneminin sona ermesini takiben 10 ay içerisinde söz konusu raporu yayımlama hakkına sahiptir.

29.12.2023 tarih ve 32414 (1. Mükerrer) sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan KGK Kurul Kararı’nın Geçiş Hükümleri Geçici Madde 3 ve TSRS 2’nin C4(b) paragrafı uyarınca Şirketlerin TSRS uyguladıkları ilk iki yıllık raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklamaları zorunlu değildir. Fenerbahçe işbu raporda ilgili muafiyetlerden faydalanmaktadır.

Bununla birlikte rapor, Fenerbahçe’nin iklimle ve ilgili olduğu ölçüde sürdürülebilirlikle ilgili yönetim yapısını, stratejisini, risk ve fırsat belirleme ve yönetme süreçlerini, performans metriklerini ve hedeflerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin yararlanmış olduğu bu geçiş muafiyetlerine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır:

MEVZUAT KAYNAĞI	HÜKÜM MADDESİ	HÜKÜM AÇIKLAMASI
TSRS 1 & TSRS 2	E3 & C3	Bir işletmenin, ilk uygulama tarihinden önceki herhangi bir dönem için bu Standartta belirtilen açıklamaları sunması zorunlu değildir. Dolayısıyla, bir işletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde karşılaştırmalı bilgileri açıklaması zorunlu değildir.
TSRS 1	E4.a	İşletmenin bir sonraki ikinci çeyrek veya altı aylık ara dönem genel amaçlı finansal raporunu sunmasına ilişkin bir yükümlülüğü bulunuyorsa, söz konusu ara dönem finansal raporuyla aynı zamanda raporlar.
TSRS 1	E5	İşletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde, (TSRS 2 uyarınca) yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamasına ve dolayısıyla bu Standarttaki hükümleri, yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu ölçüde uygulamasına izin verilir. Bu geçiş muafiyetini kullanması durumunda, işletme bu durumu açıklar.
TSRS 1	E6	İşletmenin E5 paragrafındaki geçiş muafiyetini kullanması durumunda: (a) İşletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde, iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir (Bkz. E3 paragrafı) ve (b) İşletmenin bu Standardı uyguladığı ikinci yıllık raporlama döneminde, iklimle ilgili risk ve fırsatlar dışında, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir.
TSRS 2	C4.b	İşletmenin; varlık yönetimi, ticari bankacılık veya sigortacılık faaliyetlerinde bulunması durumunda, finanse edilen emisyonlarına ilişkin ilave bilgileri içeren Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını (Bkz. 29(a)(vi)(2) ve B58-B63 paragrafları) açıklaması zorunlu değildir (Bkz. 29(a) paragrafı).
21634 Sayılı KGK Kurul Kararı	Geçici Madde 3	İşletmelerin, uygulama kapsamı çerçevesinde TSRS'leri uyguladıkları ilk iki yıllık raporlama dönemlerinde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklamaları zorunlu değildir.

Tablo 3: TSRS ve Mevzuat Kapsamında Sağlanan Geçiş Muafiyetleri

1.7. DENETİM

İşbu raporda yer alan açıklamalar RSM Turkey Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş. tarafından GDS 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri" ve GDS 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" kapsamında sınırlı güvence denetimine tabi tutulmuş ve sınırlı güvence sonucuna raporda yer verilmiştir. Güvence denetimi süreciyle güvence elde edilen iklimle ilgili açıklamalar, tam, tutarlı karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir bilgiyi karşılamak üzere sunulmaktadır. İlgili açıklamalar, Şirket'in genel amaçlı finansal tablolarında yer alan bilgileri tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir.

2. YÖNETİŞİM

2.1. ŞİRKET'İN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI

1907 yılında kurulan Fenerbahçe Spor Kulübü, Türk sporunun en köklü ve en geniş kitlelere hitap eden kurumları arasında yer almakta olup elde ettiği ulusal ve uluslararası başarılarla Türkiye'nin spor tarihinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Fenerbahçe, sportif faaliyetlerin yanı sıra toplumsal sorumluluk projeleri, altyapı yatırımları, genç sporcu yetiştirme programları ve kurumsal gelişim çalışmaları ile toplumda güçlü bir sosyal etki yaratmayı daima hedeflemektedir.

15 Haziran 1998 tarihli 4561 sayılı Ticari Sicil Gazetesinin 394. Sayfasında yer alan tescil ile sermayesi Fenerbahçe Futbol Kulübü tarafından ödenen 1907 Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulmuştur. 5 Temmuz 2012 tarihli 8105 sayılı Ticari Sicil Gazetesinin 1483. Sayfasında yer alan tescil ile Fenerbahçe Futbol A.Ş. olarak unvan değişikliğine gidilmiştir. Tescil tarihinden beri Şirket'in ticari unvanı Fenerbahçe Futbol A.Ş. olarak anılmaktadır. Fenerbahçe Futbol A.Ş., Şubat 2004'te halka arz edilmiş olup, şirket payları 20 Şubat 2004 tarihinden bu yana Borsa İstanbul'da "FENER" kodu ile işlem görmektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş., köklü yapısı içinde profesyonel futbol faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu Şirket olarak; etik iş anlayışı, şeffaflık, hesap verebilirlik, kurumsal yönetim ilkeleri ve paydaş odaklılık temelinde yönetim modelini geliştirmekte ve sürdürülebilir başarı anlayışını tüm operasyonlarına entegre etmektedir.

Şirket hem sportif rekabet koşullarına hem de ekonomik gerçeklere karşı dayanıklı, uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir yönetim yapısı oluşturmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, 29.12.2023 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan Kurul Kararı ile yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve UEFA'nın Futbol Sürdürülebilirlik Stratejileri doğrultusunda sürdürülebilirlikle ilgili ilkeleri kurumsal yapısına entegre etmeye yönelik adımlar atmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konuların yönetimi; Şirket'in en yüksek yönetim organı olan Yönetim Kurulu seviyesinde gözetilmektedir. Yönetim Kurulu, stratejik yönlendirmeyi yapmakta, politika ve hedefleri onaylamakta ve yıllık raporlama sürecini denetlemektedir. Operasyonel düzeyde ise bu süreçler Komiteler ve Şirket'in İcradan Sorumlu kişileri tarafından yürütülmekte olup risk yönetimi, çevresel etkilerin azaltılması, taraftar ve toplumsal etkileşim, finansal sürdürülebilirlik ve Union of European Football Associations (UEFA) uyum yükümlülükleri gibi temel alanlarda koordinasyon sağlanmaktadır.

Şirket bünyesindeki görev, yetki ve sorumluluklar; etkin karar alma süreçlerini destekleyecek, operasyonel işleyişte verimliliği artıracak ve kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olacak şekilde yapılandırılmıştır. Organizasyon yapısı, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konular da dahil olmak üzere stratejik hedeflerin uygulanmasını sağlayacak biçimde tasarlanmış olup, ilgili birimler arası koordinasyon düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Aşağıda, Şirket'in güncel sürdürülebilirlik organizasyon şemasına yer verilmektedir:



2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİNDE ROLLER VE SORUMLULUKLARI

2.2.1. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI

Fenerbahçe Futbol A.Ş. Yönetim Kurulu, Şirket'in stratejik hedeflerinin belirlenmesi, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilir bir yapının oluşturulması ve tüm faaliyetlerin şeffaf, hesap verebilir ve etik değerler doğrultusunda yürütülmesinden sorumludur. Yönetim Kurulu, Şirket'in mali disiplinini güçlendirirken aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) unsurlarını dikkate alarak karar alma süreçlerini geliştirmekte; sürdürülebilir büyüme, risk yönetimi ve paydaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda, Yönetim Kurulu; kulübün uzun vadeli başarısını güvence altına almak amacıyla hem sportif hem de finansal alanlarda etkin gözetim ve denetim görevini üstlenmektedir. Yönetim Kurulu, ihtiyaç duyulan durumlarda ve gündem maddelerine bağlı olarak toplantıya katılım çağrısı yapmakta ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütmektedir.

Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Yönetim Kurulu'ndan yer alan kişiler ve görevleri aşağıda belirtilmiştir:



Şema 1: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Sürdürülebilirlik Organizasyon Şeması

Sürdürülebilirlik yönetim şemasında gösterimi sağlanan her bir iş bölümünün bu raporun konu kapsamında açıklanmak üzere rol, görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

İSİM	ŞİRKET VE ŞİRKET DIŞINDAKİ GÖREVLERİ
Ali Y. Koç	Yönetim Kurul Başkanı ve İcradan Sorumlu Üye
Nezih BARUT	Yönetim Kurul Başkan Yardımcısı ve İcradan Sorumlu Üye
N. Erol BİLECİK	Yönetim Kurul Üyesi ve İcradan Sorumlu Üye
Fethi PEKİN	Yönetim Kurul Üyesi ve İcradan Sorumlu Üye
S. Ergun ÖZEN	Yönetim Kurul Üyesi
Hamdi AKIN	Yönetim Kurul Üyesi
Mehmet S. DERELİ	Yönetim Kurul Üyesi
Esin Güral ARGAT	Yönetim Kurul Üyesi
M. İlker DİNÇAY	Yönetim Kurul Üyesi
M. Kemal DANABAŞ	Yönetim Kurul Üyesi
A. Yavuz GÜNEŞ	Yönetim Kurul Üyesi
Can GEBETAŞ	Yönetim Kurul Üyesi
Barış GÖKTÜRK	Yönetim Kurul Üyesi
H. Çağatay ÖZDOĞRU	Yönetim Kurul Üyesi
Şenol ŞANKAYA	Yönetim Kurul Üyesi

Tablo 4: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeleri

2.2.2. RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ VE SORUMLULUKLARI

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Şirket'in karşısına çıkabilecek tüm risk ve fırsatların yönetiminden sorumlu en üst organdır. İklimle ilişkili riskler dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili tüm risklerin değerlendirilmesi ve yönetimi, bu Komitenin sorumluluk alanına girer. Komite sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerin belirlenmesi, takip edilmesi ve iyileştirici hedefler belirlenmesi hususlarında Sürdürülebilirlik Komitesiyle birlikte çalışması planlanmaktadır.

Komite toplantıları prensip olarak her 2 aylık dönem için bir defa olmak üzere ve Yönetim Kurulu'nun olağan toplantılarıyla uyumlu zamanlarda gerçekleştirilmektedir. Gerekli durumlarda olağanüstü de toplantı yapılabilir.

Komite, gerekli durumlarda İcra Kurulu üyeleri ve Şirket'in üst yönetiminde görev alan yöneticiler ve üçüncü şahıslar ile toplantılar yapabilir, gerekli gördüğü yöneticileri toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

Toplantılarda bir önceki toplantı kararları ve kararların uygulama safhaları gözden geçirilir. Her toplantı sonunda veya en az yılda 2 defa Komite tarafından bir rapor düzenlenir ve Komite başkanı Yönetim Kurulu'na faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapar. Bu raporda, durum değerlendirmesi yapılır, varsa tehlikeleri işaret eden ve çareleri gösteren komite toplantısı sonuçları sunulur ve komite toplantısı özeti yönetim kurulu üyelerine yazılı olarak bildirilir.

Komite, üye tam sayısının çoğunluğunun katılımı ile toplanır, toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile karar alır, varsa karşı görüşler kaydedilir.

Komitenin sorumlulukları aşağıda yer aldığı gibidir:

- Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Düzenlemeleri ile uyumlu olarak komite sorumluluğunda olan tüm görevleri yerine getirmek,
- Yönetim Kurulu'na, Şirket'te kullanılacak Risk Yönetimi stratejisi risk yönetimi politikaları

ve prosedürlerini belirleyici çalışmalar yapmak ve görüş ve önerilerini sunmak,

- Risklerin yanında, Şirket'in hedeflerine ulaşmasında olumlu etki yaratabilecek belirsizlikleri de takip etmek ve Şirket için olası fırsatları değerlendirmek,
- Mevcut ve olası riskleri belirli risk kategorileri altında toplayarak etki ve ihtimal derecelerine göre önceliklendirerek, Şirket'in risk haritasını çıkarmak,
- Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmek ve Şirket'in Yıllık Faaliyet Raporu'nda yer alacak Komitenin etkinliğine ilişkin yıllık risk değerlendirme raporunu hazırlamak ve Yönetim Kurulu'na sunmak.

Komitenin, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında belirlenen görevleri de yerine getirmesi planlanmaktadır.

Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi kişiler aşağıda yer almaktadır:

ADI SOYADI	GÖREVİ
Alaattin Yavuz Güneş	Komite Başkanı
Hamdi Akın	Komite Üyesi
İlker Dinçay	Komite Üyesi

Tablo 5: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyeleri

2.2.3. DENETİM KOMİTESİ VE SORUMLULUKLARI

Fenerbahçe bünyesinde yer alan Denetim Komitesi, finansal raporlama süreçlerinin doğruluğunu, iç kontrol mekanizmalarının etkinliğini ve bağımsız denetim faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla Yönetim Kurulu adına gözetim fonksiyonu üstlenmektedir. Komite, Şirket'in finansal bütünlüğünün korunması, risklerin zamanında tespit edilmesi ve paydaşlara sunulan bilgilerin güvenilirliğinin artırılması için bağımsız ve etkin bir denetim yapısının tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Şirket içinde dikkate alınan risklere sürdürülebilirlikle ilgili risklerin izlenmesi dahil edilerek Komitenin sorumluluklarının kapsamı genişletilmesi planlanmaktadır.

Denetim Komitesi en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az 4 kere toplanır. Denetim Komitesi, gerekli gördüğü yöneticileri toplantılarına davet edebilir, görüşlerini alabilir. Komite, faaliyetleriyle ilgili ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanmaktadır.

Denetim Komitesi yapılan tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Çalışmalar hakkında bilgi ve toplantı sonuçlarını içeren tutanak ve raporlarını yazılı olarak Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.

Komitenin sorumlulukları aşağıda yer aldığı gibidir:

- Şirket faaliyetlerinin mevzuata ve Şirket içi düzenlemelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler,
- Şirket'in iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin, finansal raporlama süreçleri ile sürdürülebilirlik veri toplama, raporlama ve doğrulama süreçlerini de kapsayacak şekilde etkinliği ve yeterliliğini değerlendirmek ve sonuçları Üst Yönetim'e raporlamak,
- İç denetim raporu hazırlayarak Üst Yönetim'in bilgisine sunmak,
- SPK düzenlemeleri ve TTK ile komiteye verilen/verilecek diğer görevleri yerine getirmektedir.

Komitenin, sürdürülebilirlik raporlarında yer verilen hedef ve performans göstergelerine yönelik uygun ve verimli çalışmaların yapılıp yapılmadığını gözetmekten sorumlu olması planlanmaktadır.

Denetim Komitesi'nin tüm üyeleri Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler arasından seçilmektedir. Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Denetim Komitesindeki kişiler aşağıda yer almaktadır:

ADI SOYADI	GÖREVİ
Hüseyin Çağatay Özdoğru	Komite Başkanı
Şenol Şankaya	Komite Üyesi
Can Gebetaş	Komite Üyesi

Tablo 6: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Denetim Komitesi Üyeleri

2.2.4. KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ VE SORUMLULUKLARI

Fenerbahçe bünyesinde yer alan Kurumsal Yönetim Komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu gözetmek, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kurumsal yapıya etkili şekilde entegre edilmesini sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Komite, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışmakta olup şirketin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ilişkin öneriler sunmakta, ilgili politika ve süreçlerin etkinliğini düzenli olarak değerlendirmektedir.

Komite'nin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesini sağlamak amacıyla yılda en az 2 defa toplanması esastır. Komite, gerekli gördüğü takdirde, görevlerinden bazılarını iki veya daha fazla üyeden oluşacak bir veya daha fazla alt komiteye devredebilir. Alt çalışma gruplarının oluşturulmasında, üye temininde kendi üyelerinin yanı sıra, kurumsal yönetim konusunda yeterli tecrübe ve bilgi sahibi kişilerin uzmanlığından da yararlanılabilir.

Komite, faaliyetleri ile ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman kişi veya kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alabilir ve gerekli gördüğü yöneticileri toplantılarına davet ederek görüşlerini alabilir.

İşbu rapor kapsamında ilgili dönem içerisinde komite aşağıdaki görev ve sorumluluklardan sorumludur:

- Şirketin uymakla yükümlü olduğu mevzuatın takibini yapmak,
- Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetmek,
- Sermaye piyasası mevzuatına uygunluk ve tutarlılık açısından kamuya açıklanacak "Kurumsal Uyum Raporu"nu gözden geçirmek,
- Yönetim Kurulu'nun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini Yönetim Kurulu'na sunmak,

• Yönetim Kurulu üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları, Şirket'in uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemek ve bu uygulamaların gözetimini sağlamak.

Komite, toplantı ve karar nisabını, üye toplamının salt çoğunluğu olarak uygular.

Komite'nin sorumluluklarının aşağıda tanımlandığı şekilde yapılandırılması planlanmaktadır:

• Şirkette yürütülecek sürdürülebilirlik politikalarının kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumunun gözetilmesi planlanmaktadır.

Şirketin'in raporlama dönemi itibarıyla Kurumsal Yönetim Komitesi kişiler aşağıda yer almaktadır:

ADI SOYADI	GÖREVİ
Can Gebetaş	Komite Başkanı
Hüseyin Çağatay Özdoğru	Komite Üyesi
Muhittin İlker Dinçay	Komite Üyesi
Mehmet Salih Dereli*	Komite Üyesi
Onur Yavuz	Komite Üyesi

Tablo 7: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri

* 03.02.2025 tarihli KAP bildirisine göre Mehmet Salih Dereli görevini Mustafa Hakan Safi'ye devretmiştir.

2.2.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ VE SORUMLULUKLARI

Fenerbahçe, 06/08/2021 tarihli Yönetim Kurul Kararı ile Sürdürülebilirlik Komitesi'nin kurulmasına karar vermiştir. Sürdürülebilirlik Komitesi, Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasını, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu karar süreçlerinin işletilmesini ve ilgili performansın izlenmesini sağlamakla yükümlüdür. Komite, görev alanına giren konularda ihtiyaç duyulması halinde bağımsız uzman kişi veya kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alabilir; gerekli gördüğü yöneticileri toplantılarına davet ederek görüşlerini alabilir.

Komite, faaliyet ve çalışmalarından Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. Gerekli durumlarda diğer komiteler veya ilgili birimlerle eşgüdüm içinde çalışarak sürdürülebilirlik süreçlerinin etkin, tutarlı ve bütüncül şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

Sürdürülebilirlik Komitesi yılda en az bir kez ve Komite Başkanı'nın gerekli gördüğü zamanlarda toplanır. Toplantı çağırısı ve gündemi Komite Başkanı tarafından belirlenir. Toplantı, üye tam sayısının salt çoğunluğunun katılımı ile gerçekleştirilir.

Komite, Şirket genelini etkileyen sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin kararları salt çoğunluk ile alır. Oyların eşitliği durumunda karar önerisi bir sonraki toplantıda yeniden değerlendirilir. İkinci oylamada da eşitlik oluşması halinde karar önerisi reddedilmiş sayılır. Komite üyeleri, oybirliği sağlanması halinde toplantı yapılmaksızın da yazılı olarak karar alabilir.

Komite'nin sorumlulukları (bunlarla sınırlı kalmamak üzere) aşağıda tanımlandığı gibidir;

• Sürdürülebilirliğin Şirket yapısına entegre edilmesi amacıyla çalışmalar yürütmek ve projeler geliştirmek,

• Riskin Erken Saptanması Komitesi ile birlikte risklerin belirlenmesi, karşılık verilmesi ve risklerin azaltımına dair hedefler belirlenmesi hususunda çalışmak,

• Sürdürülebilirlik konusunda odaklanması gereken öncelikli konuları tespit etmek, sürdürülebilirlik stratejisini, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini, yol haritalarını ve politikalarını oluşturmak, bu doğrultuda performans ölçütlerini belirlemek, hedefler doğrultusunda performansı denetlemek ve Şirket'in tüm ilgili birimlerinin sürece aktif katılımını sağlamak,

• Sürdürülebilirlik konularına ilişkin olarak ulusal ve uluslararası gelişmeleri, kamusal düzenlemeleri ve trendleri takip etmek,

• Sürdürülebilirlik politikasını, hedeflerini, uygulamalarını, çalışma esaslarını, yönetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirerek yeniden düzenlemek, yürütmek, izlemek, denetlemek ve yılda en az bir kez ve her halükârda

yıllık faaliyet raporlarının kamuya açıklanması için belirlenen azami süreler içerisinde kalacak şekilde çalışmaları Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak,

• Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisi ve hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesini sağlamak ve çalışanların bu hedefleri içselleştirmesi yönünde çalışmalar yapmak,

• Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisi ve hedeflerinin başarıya ulaşmasını destekleyecek ulusal ve uluslararası üyelik ve iş birliklerine karar vermek,

• SPK tarafından ilan edilmiş olan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyumun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmak, sürdürülebilirlik ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Mevzuatı'nın öngördüğü raporları hazırlamak ve kamuya duyurulmak üzere Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak,

• KGK tarafından 27/12/2023 tarihli yayımlanan Kurul Kararı'na uygun olarak Yönetim Kurulu adına TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporlaması hazırlamak,

• Gerekteğinde Komite altında çalışma grupları kurmak, bu grupları yetkilendirmek ve koordine etmekten sorumludur.

Komite, Yönetim Kurulu üyesi olan iki üyeden oluşur. Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Sürdürülebilirlik Komitesi kişiler aşağıda yer almaktadır:

ADI SOYADI	GÖREVİ
Şenol Şankaya	Komite Başkanı
Hamdi Akın	Komite Üyesi

Tablo 8: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Sürdürülebilirlik Komitesi Üyeleri

Şirket'in bağlı ortaklığı olan Fenerium için Sürdürülebilirlik Komitesi kurulması için çalışmalara başlanmıştır. İlerleyen dönemlerde komitenin kurulmasının tamamlanması planlanmaktadır.

-Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu

Komite'nin aldığı kararların uygulanmasına destek olmak üzere sürdürülebilirlik konusunda yeterli tecrübe ve bilgi sahibi yöneticilerin görev aldığı Çalışma Grupları oluşturulabilir. Çalışma Grupları, Komite'ye doğrudan bağlı olarak çalışır ve Komite'nin verdiği tüm görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

Komite'de alınan kararlar doğrultusunda hedef belirlenmesi, sürdürülebilirlik yol haritası kapsamında çalışmalarının uygulanması, izlenmesi, ihtiyaç halinde güncellenmesinden sorumludur.

Çalışma Grup Sorumlusu, ilgili Çalışma Grubu'nun koordinasyonu, toplantı tutanaklarının tutulması ve çalışma çıktılarının Komite'ye raporlanmasından sorumludur.

2.2.6. KOMİTE ÜYELERİNİN VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİNDE YER ALANLARIN YETKİNLİKLERİ

Komite üyeleri ile sürdürülebilirlik yönetiminde görev alan kişiler, Şirket'in mevcut kurumsal yönetim ve risk yönetimi yapıları içerisinde uzun süredir aktif rol üstlenen yöneticilerden oluşmaktadır. Denetim Kurulu'nun halihazırda finansal, operasyonel ve düzenleyici risklerin izlenmesinden sorumlu olması, üyelerin risk değerlendirme ve gözetim süreçlerine ilişkin yetkinliğini desteklemektedir. Ayrıca Yönetim Kurulu bünyesinde daha önce sürdürülebilirlik, çevre yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarında görev almış şirketlerde çalışma deneyimine sahip üyelerin bulunması, iklimle bağlantılı risk ve fırsatların değerlendirilmesi ve Şirket içerisinde sürdürülebilirlik süreçlerinin gözetimi açısından yeterli yetkinlik zemininin mevcut olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nin etkin, tutarlı ve stratejik bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi; üyelerinin sahip olduğu mesleki birikim, sektörel deneyim ve yönetim yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda, Komite üyeleri; stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlayabilecek, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risk ve fırsatları değerlendirebilecek ve ilgili düzenleyici çerçevelerle

uyumlu bir yaklaşımı destekleyebilecek bilgi ve deneyime sahiptir. Sürdürülebilirlik Komitesi'nde yer alan Şenol Şankaya Şirket bünyesinde yer alan Denetim Komitesinde görev almaktadır. Aynı zamanda Komite'de yer alan Hamdi Akın Şirket bünyesinde yer alan Riskin Erken Saptanması Komitesi'nde görev almaktadır. Bu yapı sayesinde Fenerbahçe, Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Şirket içerisinde yer alan komiteler ile birlikte çalışmasını ve komitenin yetkinliklerinin artmasını sağlamaktadır.

Aşağıda yer alan yetkinlik değerlendirmeleri, Komite üyelerinin eğitim geçmişleri, mesleki deneyimleri, yönetsel sorumlulukları ve sürdürülebilirlik ile ilişkili alanlardaki uzmanlıkları dikkate alınarak özetlenmiştir. Bu yapı, Komite'nin sürdürülebilirlik stratejilerinin gözetimi ve uygulanmasına yönelik sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesini desteklemektedir.

ÜYE	YETKİNLİĞİ
Şenol Şankaya	Şenol Şankaya; uzun yıllara dayanan üst düzey yöneticilik deneyimi, ihracat odaklı sanayi tecrübesi ve ulusal ve uluslararası iş dünyası temsil görevleri sayesinde stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve sürdürülebilir iş modelleri alanlarında güçlü bir yetkinliğe sahiptir. Tekstil ve hazır giyim sektörlerinde edindiği liderlik deneyimi, kaynak verimliliği, tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir üretim yaklaşımlarına ilişkin derin bir perspektif sunmaktadır. Uluslararası federasyon ve sektör birliklerindeki görevleri, küresel sürdürülebilirlik eğilimleri ve paydaş beklentilerinin Komite çalışmalarına yansıtılmasına katkı sağlamaktadır.
Hamdi Akın	Hamdi Akın; altyapı, enerji, gayrimenkul ve ulaşım gibi yüksek sermaye yoğun sektörlerdeki kurucu ve yönetici kimliğiyle, uzun vadeli yatırım kararları, risk yönetimi ve sürdürülebilir büyüme stratejileri konularında kapsamlı bir deneyime sahiptir. Yenilenebilir enerji, altyapı işletmeciliği ve çevresel etki yönetimi alanlarındaki yönetsel sorumlulukları, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatların stratejik düzeyde değerlendirilmesine katkı sunmaktadır. Sivil toplum ve çevre odaklı kuruluşlardaki görevleri, çevresel ve toplumsal sorumluluk perspektifinin Komite çalışmalarına entegre edilmesini desteklemektedir.

Tablo 9: Yetkinlik Tablosu

2.3. YÖNETİM KURULUNUN GÖZETİMİ

Yönetim Kurulu, ihtiyaç duyulan durumlarda ve gündem maddelerine bağlı olarak toplantıya çağrılmakta ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütmektedir. Yönetim Kurulu'nun sürdürülebilirlikle ilgili konuları yılda en az bir kez toplantı gündemine alması planlanmaktadır. Ayrıca Yönetim Kurulu, paydaşlara şeffaf bilgi sunulması amacıyla sürdürülebilirlikle ilgili raporlamaları onaylamakla sorumludur.

Şirket'in farklı bölümleri, muhtemel iklim riskleri veya fırsatlarıyla ilgili aksiyonlar planlandığında katkıda bulunacak ve yapılan çalışmaların özeti, Yönetim Kurulu'nun gündemli toplantılarında sunulacaktır.

2.4. ŞİRKET İÇİ YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ARTTIRILMASI

İşe alım süreçleri; İdari, Teknik ve Sporcu kadroları olmak üzere üç ana kategori üzerinden yürütülmekte olup, her pozisyon için gerekli eğitim, bilgi, beceri ve deneyim kriterleri belirlenmektedir. Şirket kültürüne, etik değerlere ve pozisyonun gerektirdiği yeterliliklere uygun adaylara ulaşmak amacıyla çeşitli iletişim kanalları kullanılmaktadır. Tüm işe alımlar, Çalışan El Kitabı'nda yer alan ilkelere uyum çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. İşe alım sonrasında ise çalışanların sürekli gelişimini desteklemek amacıyla kapsamlı bir eğitim yapısı uygulanmaktadır.

Fenerbahçe, 2024 yılı itibarıyla sürdürülebilirlik farkındalığını kurum geneline yaymak amacıyla

Üst Yönetim'den başlayarak tüm çalışanları kapsayan sürdürülebilirlik eğitim programlarını yapılandırmaya başlamıştır. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca Sıfır Atık Belgesi'nin alınması sürecinde tüm personel ve sporculara atık yönetimi konusunda bilgilendirmeler ve eğitimler verilmiş, çevresel sorumluluk bilincinin kurum içinde yaygınlaştırılması sağlanmıştır.

Bu kapsamda, Fenerbahçe Futbol A.Ş., bağlı ortaklığı Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile çevresel farkındalığın artırılması ve mevzuata uyumun güçlendirilmesi amacıyla toplam 78 çalışana yönelik "Çevre, Çevre Mevzuatı, Atık Yönetimi, Çevre Kirliliği ve Sıfır Atık Yönetimi" başlıklarını kapsayan bir eğitim programı gerçekleştirmiştir.

2025 ve sonrası dönemlerde sürdürülebilirlik alanındaki eğitimlerin kapsamının genişletilmesi, yeni düzenlemeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda kurum içi yetkinliklerin güçlendirilmesi planlanmaktadır.

2.5. HEDEFLERE YÖNELİK İLERLEMİYİ İZLEME YAKLAŞIMI

UEFA, 2030 Futbol Sürdürülebilirlik Stratejisi'ni yayımlamış ve bu stratejinin uygulamasına yönelik teknik yönlendirmeleri "UEFA Sustainable Infrastructure Guidelines" aracılığıyla kulüplere sunmuştur. Bu çerçevede katılımcı kulüplerden sürdürülebilirlik odaklı projeler geliştirmeleri beklenmektedir. Fenerbahçe Spor Kulübü ile Fenerbahçe Futbol A.Ş. de hem UEFA prensipleri hem de KGK ve SPK düzenlemeleri doğrultusunda sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını yapılandırmaya başlamış olup, hedef belirleme ve ilerleme izleme süreçlerini ulusal ve uluslararası ölçekte ele almaktadır.

Hedeflere yönelik ilerleme, Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından izlenmekte; Komite gerekli gördüğü durumlarda Yönetim Kurulu'na periyodik raporlama yapmaktadır. Raporlamaların hem nitel hem nicel veri içermesine önem verilmektedir. Birimler kendi sorumluluk alanlarına giren

hedeflerin takibinden sorumludur.

İklim ve sürdürülebilirlik alanında ortaya çıkan yeni düzenlemeler, piyasa eğilimleri, teknoloji gelişmeleri ve bilimsel bulgular dikkate alınarak hedefler periyodik olarak gözden geçirilmekte ve gerektiğinde güncellenmektedir.

2.6. ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI

Fenerbahçe Yönetim Kurulu, üyeler ve üst düzey yöneticiler için belirlenen ücret ve ödül politikalarının şeffaf, adil ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmasını gözetir. Mevcut politika çerçevesinde bağımsız üyeler sabit ücret almakta olup, performansa dayalı prim veya opsiyon uygulanmamaktadır; çıkar çatışmalarına yol açabilecek kredi, teminat veya benzeri menfaatler sağlanmamaktadır.

Yönetim Kurulu ücretlendirme ve ödül uygulamalarını uyum yükümlülüğü olması yanı sıra uzun vadeli değer yaratma stratejisinin bir unsuru olarak ele almaktadır. Ücretlendirme mekanizmalarının, Şirket'in finansal performansının yanı sıra çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerinin de dikkate alınacağı şekilde geliştirilmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda; iklim değişikliği, enerji verimliliği, karbon ayak izi, çevresel riskler ve sürdürülebilirlik hedefleri ile uyum, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerinde gözetilen unsurlar arasında yer alması planlanmaktadır.



3. STRATEJİ

Fenerbahçe Futbol A.Ş., Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) hükümleri doğrultusunda iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatları ele almaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Şirket, sürdürülebilirlik stratejisini faaliyetlerinin niteliğiyle ilişkilendirerek açıklamakta; başta iklim değişikliği olmak üzere sürdürülebilirlik kaynaklı ve finansal açıdan önemli etkiler doğurabilecek riskleri ve fırsatları iş modeli çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu kapsamda, iklim değişikliğinin profesyonel futbol faaliyetleri, stadyum ve tesis operasyonları ile lisanslı ürün ve perakende faaliyetleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak, Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklığının ticari faaliyetleri açısından hem fiziksel hem de geçiş kaynaklı riskler ele alınmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde, kulübün operasyonel yapısı, değer zinciri kapsamı, paydaş beklentileri ile ulusal ve uluslararası düzenleyici gelişmeler birlikte ele alınmakta; sürdürülebilirlik konuları faaliyet gösterilen spor sektörünün dinamikleri ve kulübün yüksek kamuoyu görünürlüğü çerçevesinde hem dışsal etkiler (çevresel ve toplumsal etkiler) hem de içsel etkiler (finansal performans, operasyonel süreklilik ve kurumsal itibar üzerindeki etkiler) açısından değerlendirilmektedir.

TSRS Kapsamında beklenen açıklamalara ilişkin iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi süreci Yönetim Kurulu'nun gözetiminde Sürdürülebilirlik Komitesi ve ona bağlı Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu tarafından belirlenmiştir.

3.1. İKLİMİLE İLGİLİ RİSK VE FIRSATLARIN BELİRLENME SÜRECİ

Fenerbahçe Futbol A.Ş., iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi sürecinde faaliyette bulunduğu alanlar dikkate alınarak yönetim, operasyonel faaliyetler, ticari gelir yapısı ve değer zinciri boyunca ortaya çıkabilecek iklim bağlantılı etkileri analiz etmiştir. Bu kapsamda, TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber'in "Ek Cilt 53 Eğlence Tesisleri" futbol sektörü özelinde öne çıkan açıklama konusu ve TFF ve UEFA

başta olmak üzere ulusal ve uluslararası spor otoritelerinin sürdürülebilirlikle ilgili ortaya koymuş oldukları prensipler referans alınmıştır.

İklimle ilgili risk ve fırsatlar TSRS 2 içerisinde belirtildiği üzere fiziksel riskler (akut ve kronik), geçiş riskleri (mevzuat, teknoloji, piyasa ve itibar kaynaklı) ve iklimle ilişkili fırsatlar (enerji verimliliği, düşük karbonlu ürün ve hizmetler, operasyonel iyileştirmeler) başlıkları altında ele alınmaktadır. Değerlendirme sürecinde, Şirket'in faaliyet gösterdiği sektörler, coğrafi konumlar ve değer zinciri boyunca maruz kalınabilecek etkiler dikkate alınmaktadır. Risk ve fırsatların belirlenme sürecinde Şirket'in sahip olduğu stadyum ve tesisler, yürütmekte olduğu futbol operasyonları, taraftar etkileşimleri ve Fenerium markası altında yürütülen perakende faaliyetleri tek tek değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında; Şirket'in sportif faaliyetleri, stadyum ve tesis operasyonları ile Fenerium markası altında yürütülen perakende ve ticari faaliyetlerinin maruz kalabileceği iklimle bağlantılı riskler birlikte ele alınmıştır.

Dinamik değerlendirme süreci yıldan yıla risklerin ve fırsatların ağırlığı ile önceliğini değiştirebilir.

3.2. ULUSAL VE KÜRESEL GÖRÜNÜM İLE FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. ÜZERİNDE ETKİLERİ

Türkiye'nin 2053 yılı Net Sıfır emisyon hedefi doğrultusunda iklim değişikliğiyle mücadeleyle yönelik uzun vadeli politika ve düzenlemeler giderek daha somut bir çerçeveye kavuşmaktadır. Bu kapsamda, sera gazı emisyonlarının azaltılması, karbon yoğun sektörlerde dönüşümün hızlandırılması ve iklim risklerinin finansal sistemde şeffaf biçimde yönetilmesine yönelik yasal ve kurumsal adımlar gündeme gelmiştir. Bu çerçevede, Türkiye'nin ilk İklim Kanunu taslağı 20 Şubat 2025 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmuş, buna müteakip yasama süreci tamamlanarak 9 Temmuz 2025 tarihinde resmen kabul edilmiştir. Kanun, Paris Anlaşması çerçevesinde Türkiye'nin üstlendiği yükümlülüklerle

uyumlu olarak, düşük karbonlu kalkınmayı teşvik eden ve emisyon azaltımını piyasa bazlı araçlarla destekleyen bütüncül bir yapı sunmaktadır.

Yeni İklim Kanunu kapsamında, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) kurulmasına yönelik yasal zemin oluşturulmuş; emisyon yoğun sektörler için yıllık sera gazı sınırları belirlenmiş ve bu sınırlar doğrultusunda karbon tahsis haklarının alım-satımına imkân tanıyan bir karbon piyasası mekanizması tasarlanmıştır. Sistemin ilk aşamada pilot uygulama ile devreye alınması ve işletmelere uyum sağlayabilmeleri için üç yıllık bir geçiş süreci öngörülmüştür. Ayrıca, karbon azaltımı karşılığında sertifikalı karbon kredisi üretimi ve bu kredilerin ulusal sistem içinde kullanılabilmesi de mümkün kılınmıştır.

Küresel düzeyde ise iklim değişikliği ve bu değişikliğe neden olan sera gazı emisyonları, iklimle ilgili açıklamaların temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, uluslararası toplumun konuya yönelik kararlı tutumu, Aralık 2015'te düzenlenen 21. Taraflar Konferansı'nda (COP21) Paris Anlaşması'nın kabul edilmesiyle somutlaşmıştır. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) kapsamında imzalanan bu anlaşma, küresel sıcaklık artışının Sanayi Devrimi öncesi seviyelere kıyasla 2°C'nin oldukça altında tutulmasını ve tercihen 1,5°C ile sınırlandırılmasını amaçlamaktadır. 2023 yılı itibarıyla pek çok ülke, güncellenmiş Ulusal Katkı Beyanları (NDC'ler) ile karbon nötrliğe ulaşma hedeflerini daha açık biçimde ortaya koyarken; özel sektör aktörleri ise Net Sıfır hedefleri doğrultusunda bilim temelli emisyon azaltım hedefleri (SBTi) belirlemiş ve geçiş planlarını uygulamaya geçirmiştir.

Aynı yıl gerçekleştirilen COP28 Zirvesi'nde, fosil yakıt kullanımının aşamalı biçimde sona erdirilmesi gerektiği yönündeki ifade, ilk kez resmi karar metinlerinde yer bulmuştur. Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından yayımlanan Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6), küresel ısınmanın 1,5°C'nin altında tutulabilmesi için 2030'a kadar sera gazı salımlarının yarı yarıya azaltılması gerektiğini açıkça vurgulamaktadır. Entegre Değerlendirme Modelleri (IAM) üzerinden yürütülen çalışmalarda ise, farklı iklim senaryoları

altında emisyon eğilimleri, enerji dönüşüm ihtiyaçları ve bunların sosyoekonomik etkileri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Öte yandan, Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan 2023 Dünya Enerji Görünümü (World Energy Outlook – WEO) raporunda, Mevcut Politikalar Senaryosu (STEPS), Sürdürülebilir Kalkınma Senaryosu (SDS) ve Net Sıfır Emisyon 2050 (NZE2050) senaryoları çerçevesinde enerji dönüşümünün politika, güvenlik ve çevresel boyutları birlikte ele alınmıştır. Raporda ayrıca, temiz enerji yatırımlarının tarihi seviyelere ulaştığı, ancak küresel emisyonlarda henüz yapısal bir düşüş gözlemlenmediği de ifade edilmiştir. One Earth Climate Model (OECM) ise, IPCC ile uyumlu varsayımlara dayanarak sadece yenilenebilir enerjiye dayalı bir senaryo ortaya koymakta ve nükleer enerji veya negatif emisyon teknolojileri gibi seçeneklere ihtiyaç duymadan 2050'ye kadar küresel sıcaklık artışının 1,5°C ile sınırlandırılabilceğini savunmaktadır. Bu model aynı zamanda, mevcut politikalarla devam edilmesi halinde karşı karşıya kalınabilecek riskleri işaret eden "işlerin olağan akışı" senaryosunu da kapsamına almaktadır.

Bu çerçevede, Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin profesyonel futbol faaliyetleri, stadyum ve tesis operasyonları, ulaşım ve lojistik süreçleri ile lisanslı ürün ve perakende faaliyetleri; küresel ve ulusal iklim politikalarından doğrudan etkilenebilecek alanlar arasında yer almaktadır. Aşırı hava olaylarının artışı, enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, karbon düzenlemeleri ve paydaşların çevresel performansla yönelik beklentilerindeki yükseliş, Şirket'in operasyonel sürekliliği ve finansal performansı üzerinde potansiyel etkiler yaratmaktadır.

Bununla birlikte, söz konusu dönüşüm süreci Fenerbahçe Futbol A.Ş. açısından önemli fırsatlar da sunmaktadır. Enerji verimliliği uygulamaları, yenilenebilir enerji kullanımı, sürdürülebilir tesis yönetimi, çevresel etkisi azaltılmış ürün ve hizmetler ile şeffaf raporlama uygulamaları; Şirket'in maliyet yönetimini desteklemenin yanı sıra marka değeri, paydaş güveni ve kurumsal itibar üzerinde olumlu katkılar sağlayabilecek unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş., küresel ve ulusal

gelişmeleri yakından takip ederek, iklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatları stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerine entegre etmeyi hedeflemekte; uzun vadeli kurumsal dayanıklılığını ve sürdürülebilir değer yaratma kapasitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalarını bu doğrultuda şekillendirmektedir.

3.3. BELİRLENEN İKLİMLE İLGİLİ RİSK VE FIRSATLAR İLE AÇIKLAMA KONULARI

Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. için küresel ve ulusal görünümünden hareketle ve işletme içi Komiteler ile ilgili departmanların gerçekleştirdiği çalışmalar yoluyla 2024 raporlama yılı içerisinde belirlenen risk ve fırsatlar şunlardır:

İŞLETME RİSK KODU	RİSK ADI	RİSK TÜRÜ	ETKİLEDİĞİ ŞİRKET
FB-FR-01	İklim Kaynaklı Operasyonel Kesinti Riski	Fiziksel Risk	Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerium
FB-GR-01	Mevzuata Uyum Riski	Geçiş Riski	Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerium
FB-GR-02	Değer Zinciri Karbon Uyum ve Maliyet Riski	Geçiş Riski	Fenerbahçe Futbol A.Ş.
FB-GR-03	Enerji Yönetimi ve Enerji Maliyetlerinde Artış Riski	Geçiş Riski	Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerium
İŞLETME FIRSAT KODU	FIRSAT ADI	FIRSAT TÜRÜ	ETKİLEDİĞİ ŞİRKET
FB-FST-01	Paydaşlar Arası Değer Yaratma Fırsatı	Fırsat	Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerium

Tablo 10: Belirlenen Risk ve Fırsatlar

Belirlenen risk ve fırsatlara ilişkin olarak; futbol kulüpleri ve profesyonel spor faaliyetleri için sektör spesifik olarak tanımlanan “Ek Cilt 53 Eğlence Tesisleri”nde yer alan ilişkili açıklama konularının, Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin faaliyetleri, değer zinciri ve paydaş yapısı dikkate alınarak raporda yer verilmesi uygun görülen açıklama konuları ile büyük ölçüde örtüştüğü değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda, söz konusu standartlarda yer alan ve öncelikli kabul edilen açıklama konusu aşağıda yer almaktadır:

KONU	METRİK	KATEGORİ	ÖLÇÜ BİRİMİ	KOD
Enerji Yönetimi	(1) Tüketilen toplam enerji, (2) şebeke elektriği yüzdesi ve (3) yenilenebilir enerji yüzdesi	Nicel	Gigajoule (GJ), Yüzde (%)	SV-LF-130a.1

Tablo 11: TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 Açıklama Konuları ve Metrikler

Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin iklim değişikliği ile bağlantılı olarak maruz kalabileceği riskler; Şirket’in faaliyet yapısı, değer zinciri, profesyonel futbol sektörüne özgü dinamikler ve raporlama dönemi itibarıyla geçerli olan düzenleyici çerçeve dikkate alınarak ele alınmaktadır. Belirlenen riskler, Şirket’in sportif faaliyetleri, stadyum ve tesis operasyonları ile ticari ve perakende faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkileri ile değer zinciri halkaları gözetilerek değerlendirilmiştir.

Bu riskler aşağıdaki zaman dilimleri kapsamında ele alınmaktadır:

Kısa vade (0-3 yıl): Raporlama tarihinden itibaren üç yıla kadar olan süreci kapsayan ağırlıklı olarak futbolcu lisans sözleşmeleri, sponsorluk sözleşmeleri, kısa süreli reklam ve tanıtım anlaşmaları ile yenileme esnekliği yüksek her türlü sözleşmelerden kaynaklanan yükümlülük ve ekonomik faydaları kapsayan dönemdir.

Orta vade (4-10 yıl): Raporlama tarihinden itibaren dördüncü yıldan onuncu yıla kadar olan süreci kapsayan; belirli süreli kullanım hakları, stat isim hakkı sözleşmeleri gibi genellikle opsiyonlu yıllar ilaveli yapıda kurgulanan ve orta vadede nakit akışı öngörülebilir sözleşmelerden doğan yükümlülük ve ekonomik faydaları kapsayan dönemdir.

Uzun vade (11+ yıl): Raporlama tarihinden itibaren on yılı aşan dönemi kapsayan; lisans sözleşmeleri, uzun süreli kullanım hakkı sözleşmeleri ve benzeri, işletmenin uzun vadeli faaliyet yapısını ve marka değerini destekleyen sözleşmelerden kaynaklanan yükümlülük ve ekonomik faydaları ifade dönemdir.

Ana ortak işletmemizde vade sınıflandırması, Futbol AŞ’nin ve bağlı ortaklığının sözleşme yapılarının ağırlıklı olarak uzun süreli lisans ve kullanım hakkı sözleşmelerinden, kısa ve orta vadede ise sponsorluk ve ticari iş birliklerinden oluşması dikkate alınarak belirlenmiştir. Söz konusu yaklaşım, işletmenin finansal planlama, likidite yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerinin sözleşme süreleriyle uyumlu şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır.



ALAN	AÇIKLAMA
Risk Başlığı	FB-FR-01 İklim Kaynaklı Operasyonel Kesinti Riski
İlgili Öncelikli Konu	İklim Değişikliği – Fiziksel Riskler
Risk Açıklaması	Sel, fırtına, su baskını, dolu, kar ve yüksek sıcaklıklar gibi aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış, yüksek ziyaretçi yoğunluğu ve belirli zaman yönetimine tabi operasyonlara sahip kuruluşlar için operasyonel süreklilik riskini belirgin biçimde yükseltmektedir. Akut fiziksel riskler; tesis erişilebilirliği, etkinlik günü operasyonları, lojistik akış ve iş sağlığı-güvenliği üzerinde kesintiye yol açabilecek etkiler yaratabilir. Bu risk, doğrudan hasar kadar “operasyonun çalışmaması” üzerinden değer kaybı üretmesi nedeniyle önemli kabul edilmektedir.
Riskin Grup Özelinde Değerlendirmesi	Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin stadyum ve antrenman tesisleri ile maç günü operasyonları; belirli gün ve saatlerde yüksek taraftar akışı, güvenlik ve lojistik koordinasyonu gerektiren operasyonlardır. Aşırı hava koşulları; maç günü giriş-çıkış akışını, saha/altyapı kullanılabilirliğini ve seyahat/ulaşım bağlantılarını etkileyerek organizasyonun aksamasına neden olabilir. Ayrıca varlıkların kullanımdan elde edilen faydalarını ve ömrünü etkileyebilir. Fenerium mağazaları ve depo/dağıtım operasyonları açısından ise aşırı yağış/sel ve fırtına kaynaklı erişim kısıtları, teslimat gecikmeleri ve stok hareketlerinde yavaşlama riski oluşur.
Risk Beklendiği Zaman Vadesi	Orta Vadeli (4-10 Yıl) Riskin Beklenen Olasılığı Orta (3 puan) Riskin Beklenen Etkisi Orta (2 puan) Risk Puanlaması : 3 x 2 = 6
Etkilediği Değer Zinciri	Doğrudan Operasyonlar ve Aşağı Yönlü (taraftar erişimi ve deneyimi)
Risk Meydana Gelmesi Beklenen Alan	Stadyum ve tesis altyapısı; maç günü operasyonları, iş sürekliliği ve acil durum yönetimi; Fenerium mağaza ağı, depo ve lojistik akış
Asıl Risk Etkeni	Aşırı yağış/sel, fırtına, sıcaklık dalgaları ve operasyonel erişimi etkileyen hava koşullarında artış; altyapı dayanıklılığı ve hazırlık seviyesindeki farklılıklar.
Asıl Potansiyel Finansal Etki	Etkinlik/maç günü gelirlerinde kayıp veya ertelenme; operasyonel ek maliyetler (acil müdahale, güvenlik, lojistik); onarım/bakım giderleri; perakendede satış kaybı ve stok/dağıtım bozulmaları
Öngörülen Risk Maliyeti	Olayın şiddetine bağlı olarak kesintili ve dönemsel dalgalanma gösterebilen maliyet ve gelir etkisi gösterebilir. Raporlama döneminde nicel olarak ölçülemediği.
Finansal Tabloda Maliyetin Yansiyebileceği Kalemler	Bölgümlere göre gelirler (maç günü ve perakende satışları); faaliyet giderleri (operasyon, güvenlik, lojistik, acil müdahale); bakım-onarım giderleri
Hesabın Açıklanması	Bu riskin finansal etkisi iki kanaldan ortaya çıkar: (i) operasyonun çalışmaması nedeniyle gelirlerin ertelenmesi veya kaybı ve (ii) kesinti anında devreye alınan ilave operasyonel harcamalar. Maç günü operasyonlarında aşırı hava koşulları; erişilebilirliği, güvenliği ve altyapı kullanılabilirliğini etkileyerek organizasyon akışını bozabilir, gelirlerin gerçekleşme zamanlamasını ve tahsilat dinamiklerini etkileyebilir. Perakende tarafında ise mağaza erişimi, teslimat süreleri ve depo/dağıtım akışı üzerinde oluşan aksamalar kısa dönem satış kaybı ve stok verimsizliğine yol açabilir. Olay sonrası bakım-onarım ve iyileştirme ihtiyacı da maliyetleri artıran ikincil bir etkidir.
Riskinin Finansal Etkisinin Niteliği	Dolaylı ve olay bazlı doğrudan maliyet bileşeni Riskin Finansal Etkisinin Türü Gelir kaybı/ertelemesi + operasyonel ek maliyet + bakım-onarım giderleri
Risk Azaltım Eylemleri (Öneri)	<ul style="list-style-type: none"> Stadyum ve tesislerde altyapı risk değerlendirme (su tahliyesi, güç sürekliliği, erişim) Maç günü iş sürekliliği senaryoları ve operasyon prosedürlerinin güncellenmesi Aşırı hava olaylarına yönelik erken uyarı/izleme ve müdahale planlarının güçlendirilmesi Mağaza/depo/lojistik için alternatif sevkiyat ve stok konumlandırma planları

Tablo 12: FB-FR-01 İklim Kaynaklı Operasyonel Kesinti Riski

ALAN	AÇIKLAMA
Risk Başlığı	FB-GR-01 Mevzuata Uyum Riski
İlgili Öncelikli Konu	İklim Değişikliği – Geçiş Riskleri
Risk Açıklaması	İklim raporlaması ve sürdürülebilirlik odaklı uyum beklentileri, futbol ekosisteminde giderek bazı özellikli alanların veya organizasyonunda “lisansın ön koşulu” niteliği olarak gerekebilir. Türkiye’de TSRS ile şekillenen raporlama çerçevesi, Avrupa’daki yönetim ve şeffaflık eğilimleri ve UEFA’nın sürdürülebilirlik lisanslama yaklaşımındaki derinleşme birlikte değerlendirildiğinde; kulüpler için ölçümleme, raporlama ve doğrulama süreçlerinin kurumsal bir yetkinlik alanına dönüşmesi beklenmektedir. Bu yetkinliğin zamanında tesis edilememesi operasyonel yük artışı, paydaş algısında zayıflama ve ticari ilişkiler üzerinde baskı oluşmasına yol açabilecek bir uyum riskine işaret edebilir.
Riskin Grup Özelinde Değerlendirmesi	Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin stadyum ve tesis altyapısı ile maç günü operasyonları; enerji kullanımı, ulaşım, hizmet alımları ve saha dışı ticari süreçler nedeniyle iklimle bağlantılı veri üretiminin doğal olarak merkezinde yer almaktadır. Bu kapsamda, veri yakalama süreçlerinin parçalı ilerlemesi, metodolojinin standardize edilememesi veya doğrulama yaklaşımının yetersiz kalması; uyum göstergelerinde dalgalanmaya neden olabilir. Uyum seviyesinin zayıf görünmesi ise UEFA süreçlerinde değerlendirme baskısını artırabileceği gibi, sponsorluk müzakerelerinde güven ve değer algısını aşağı çekebilecek bir risk alanı yaratabilir.
Risk Beklendiği Zaman Vadesi	Orta Vadeli (4-10 Yıl) Riskin Beklenen Olasılığı Düşük (2 puan) Riskin Beklenen Etkisi Orta (3 puan) Risk Puanlaması : 3 x 2 = 6
Etkilediği Değer Zinciri	Doğrudan Operasyonlar ve Aşağı Yönlü Değer Zinciri
Risk Meydana Gelmesi Beklenen Alan	Stadyum ve tesis işletimi; raporlama ve yönetim altyapısı; sponsorluk ve lisanslama yönetimi
Asıl Risk Etkeni	Düzenleyici beklentilerin kapsamının genişlemesi; UEFA ve küresel spor sürdürülebilirlik çerçevelerinde gereklilik seviyesinin yükselmesi
Asıl Potansiyel Finansal Etki	Uyum maliyetlerinin artması (veri altyapısı, dış doğrulama, raporlama süreçleri ve kurumsal dönüşüm yatırımları); sponsorluk ve ticari gelirlerde zayıflama riski
Öngörülen Risk Maliyeti	Uyum gerekliliklerinin derinleşmesine paralel olarak kademeli artış eğilimi gösteren harcama ve operasyonel yük. Raporlama döneminde nicel olarak ölçülemediği.
Finansal Tabloda Maliyetin Yansiyabileceği Kalemler	Faaliyet giderleri (raporlama/denetim desteği, uzmanlık hizmetleri, veri toplama ve sistem entegrasyonu) ile dolaylı ticari gelir kanalları (sponsorluk ve iş birlikleri)
Hesabın Açıklanması	Bu riskin finansal yansımaları, tek seferlik bir yaptırım veya doğrudan ceza etkisinden çok; “uyum kapasitesini inşa etme” ihtiyacının doğurduğu süreklilik arz eden yatırım ve işletim maliyetleri üzerinden şekillenmektedir. TSRS doğrultusunda veri üretimi, metodoloji standardizasyonu, dış doğrulama ve raporlama süreçlerinin olgunlaştırılması için ek kaynak tahsisi gerekebilir. Uyum performansının beklentilerin gerisinde kalması halinde ise, sponsorluk ve kurumsal iş birliklerinde değer algısının zayıflaması ve ticari gelirlerde aşağı yönlü baskı oluşması gündeme gelebilir.
Riskinin Finansal Etkisinin Niteliği	Dolaylı Riskin Finansal Etkisinin Türü Operasyonel gider artışı + ticari gelirlerde baskı oluşması riski
Risk Azaltım Eylemleri (Öneri)	<ul style="list-style-type: none"> TSRS uyumlu veri ve raporlama mimarisinin tasarlanması UEFA sürdürülebilirlik kriterleriyle uyumlu süreç ve sorumluluk setinin netleştirilmesi Enerji ve emisyon verilerinin düzenli izlenmesi, kalite kontrolleri ve doğrulama akışlarının kurulması Paydaş ve sponsor iletişiminde ölçülebilir, tutarlı ve denetlenebilir sürdürülebilirlik anlatısının benimsenmesi

Tablo 13: FB-GR-01 Mevzuata Uyum Riski

ALAN	AÇIKLAMA
Risk Başlığı	FB-GR-02 Tedarik Ekosistemi Karbon Uyum ve Maliyet Riski
İlgili Öncelikli Konu	İklim Değişikliği – Geçiş Riskleri
Risk Açıklaması	Perakende ve lisanslı ürün faaliyetlerinde iklim gündemi, yalnızca marka söylemi seviyesinde değil; tedarik zinciri boyunca ölçülebilir karbon performansı, izlenebilirlik ve tedarikçi uyumu üzerinden yönetilen bir rekabet parametresine dönüşmektedir. Ürünlerin üretim ve lojistik ayak izinin yüksek kalması veya tedarikçi ekosisteminin çevresel veri/uyum beklentilerine yanıt verememesi halinde, maliyetler üzerinde yukarı yönlü baskı ve tedarik sürekliliğinde kırılmalık oluşması riski artabilir.
Riskin Grup Özelinde Değerlendirmesi	Fenerium'un lisanslı ürün portföyü; üretici iş birlikleri, hammaddeler, lojistik ağ ve depo/mağaza dağıtım yapısı nedeniyle tedarik zinciri kaynaklı emisyonlara ve uyum gerekliliklerine doğal olarak maruzdur. Tedarikçilerin veri kalitesi ve raporlama kabiliyetindeki heterojenlik, karbon yoğun üretim süreçleri veya lojistikte verimsizlik; birim maliyetleri artırabilir, teslimat performansını zayıflatabilir ve belirli ürün gruplarında yeniden tedarik ihtiyacını tetikleyebilir.
Riskin Beklendiği Zaman Vadesi	Orta Vadeli (4-10 Yıl)
Riskin Beklenen Olasılığı	Düşük (2 puan)
Riskin Beklenen Etkisi	Yüksek (4 puan)
Risk Puanlaması	2 x 4 = 8
Etkilediği Değer Zinciri	Yukarı Yönlü Değer Zinciri ve Doğrudan Operasyonlar
Riskin Meydana Gelmesi Beklenen Alan	Ürün tedariki ve üretim partnerleri; lojistik ve depo operasyonları, mağaza dağıtım ağı; ürün portföy yönetimi
Asıl Risk Etkeni	Karbon yoğun üretim ve lojistik uygulamalarının devamı; tedarikçi uyum hızının beklentilerin gerisinde kalması, izlenebilirlik ve veri standardizasyonu eksikliği
Asıl Potansiyel Finansal Etki	Ürün başına maliyet artışı (üretim, lojistik, tedarikçi değişimi); stok/teslimat performansı kaynaklı satış kaybı riski, marj baskısı ve indirim ihtiyacının artması
Öngörülen Risk Maliyeti	Tedarik zinciri kaynaklı maliyetlerde kademeli ve ürün segmentine göre farklılaşan artış baskısı. Raporlama döneminde nicel olarak ölçülemedi.
Finansal Tabloda Maliyetin Yansiyebileceği Kalemler	Satışların maliyeti ve pazarlama/dağıtım giderleri; belirli durumlarda stok değer düşüklüğü ve iade/iskonto etkileri
Hesabın Açıklanması	Bu riskin finansal etkisi ağırlıklı olarak "maliyet bazlı"dır: üretimde karbon yoğun süreçler, enerji maliyetleri ve lojistik verimsizlikler birim maliyetleri yukarı iter. Tedarikçi uyumunun yavaş kalması veya izlenebilirlik/veri standardı eksikliği, alternatif tedarik ihtiyacını artırabilir; bu da fiyatlama gücü ve tedarik sürekliliği üzerinde baskı yaratabilir. Buna ek olarak, teslimat gecikmeleri veya stok dengesizliği, satış kaybı ve kampanya/iskonto ihtiyacını yükselterek marj erozyonuna neden olabilir.
Riskin Finansal Etkisinin Niteliği	Dolaylı
Riskin Finansal Etkisinin Türü	SMM artışı + lojistik maliyeti artışı + potansiyel satış kaybı / iskonto baskısı
Risk Azaltım Eylemleri (Öneri)	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçi segmentasyonu ve minimum veri/uyum gerekliliklerinin tanımlanması Kritik ürün grupları için izlenebilirlik ve emisyon veri setinin standardize edilmesi Lojistik rota/dağıtım optimizasyonu ve depo verimliliği aksiyonları Ürün portföyünde malzeme/üretim alternatifi ve "daha düşük ayak izi" tasarım yönlendirmesi

Tablo 14: FB-GR-02 Tedarik Ekosistemi Karbon Uyum ve Maliyet Riski

ALAN	AÇIKLAMA
Risk Başlığı	FB-GR-03 Enerji Maliyetlerinde Artış Riski
İlgili Öncelikli Konu	İklim Değişikliği – Geçiş Riskleri
Risk Açıklaması	Enerji piyasalarındaki fiyat oynaklığı ve arz kaynaklı belirsizlikler, stadyum ve tesis işletiminde olduğu kadar perakende ağına da maliyet yapısını doğrudan etkileyen bir risk alanı oluşturmaktadır. İklim politikalarının enerji dönüşümünü hızlandırması, şebeke koşullarındaki dalgalanmalar ve jeopolitik/arz yönlü etkiler birlikte değerlendirildiğinde; enerji maliyetlerinin kısa vadede öngörülebilirliğinin azalması ve bütçe disiplininin zorlaşması riski artmaktadır.
Riskin Grup Özelinde Değerlendirmesi	Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin stadyum operasyonları, antrenman tesisleri ve destekleyici altyapısı; aydınlatma, ısıtma/soğutma, saha bakım sistemleri ve etkinlik günü operasyonları nedeniyle enerji yoğun faaliyetler barındırmaktadır. Benzer şekilde Fenerium mağaza ağı ve depo operasyonlarında enerji tüketimi, işletme maliyetlerinin önemli bileşenlerinden biridir. Enerji fiyatlarının ve birim maliyetlerin beklenenden yüksek seyretmesi; faaliyet giderlerini artırarak operasyonel kârlılık üzerinde baskı yaratabilir, özellikle sezon içi yoğun kullanım dönemlerinde maliyet sapmalarını büyütebilir.
Riskin Beklendiği Zaman Vadesi	Orta Vadeli (4-10 Yıl)
Riskin Beklenen Olasılığı	Orta (3 puan)
Riskin Beklenen Etkisi	Düşük (2 puan)
Risk Puanlaması	3 x 2 = 6
Etkilediği Değer Zinciri	Doğrudan Operasyonlar
Riskin Meydana Gelmesi Beklenen Alan	Stadyum ve tesis işletimi (enerji kullanımı); antrenman altyapısı, Fenerium mağazaları ve depo operasyonları, enerji tedarik ve sözleşme yönetimi
Asıl Risk Etkeni	Enerji fiyatlarında oynaklık; arz koşullarındaki belirsizlik, enerji dönüşümü kaynaklı maliyet baskıları; tüketim profilinin sezon dönemlerinde yoğunlaşması.
Asıl Potansiyel Finansal Etki	Faaliyet giderlerinde artış; bütçe sapmalarının yükselmesi, belirli birimlerde maliyet geçişkenliğinin sınırlı kalması
Öngörülen Risk Maliyeti	Enerji birim fiyatlarındaki dalgalanmaya bağlı dönemsel ve tüketim profilinden etkilenen maliyet artışı. Raporlama döneminde nicel olarak ölçülemedi.
Finansal Tabloda Maliyetin Yansiyabileceği Kalemler	Faaliyet giderleri (tesis işletim giderleri, genel yönetim ve enerjiye bağlı operasyonel giderler); mağaza yönetim giderleri.
Hesabın Açıklanması	Riskin finansal etkisi temel olarak "maliyet oynaklığı" üzerinden gerçekleşir: enerji birim fiyatındaki artış veya dalgalanma, sabit maliyet yapısı yüksek operasyonlarda (stadyum ve tesisler) kârlılığı aşağı çekebilir. Tüketimin sezon ve etkinlik günlerinde yoğunlaşması, kısa süreli fiyat artışlarının etkisini büyütebilir. Perakende ağına ise enerji giderleri, mağaza bazlı kârlılık üzerinde doğrudan baskı yaratarak kampanya/iskonto dönemlerinde marj yönetimini zorlaştırabilir. Bu nedenle etki, sadece yıllık toplam maliyetten değil; dönemsel bütçe sapmalarından ve maliyet yönetimi esnekliğinin sınırlı olmasından kaynaklanır.
Riskin Finansal Etkisinin Niteliği	Dolaylı
Riskin Finansal Etkisinin Türü	Operasyonel maliyet artışı + maliyet öngörülebilirliğinde azalma
Risk Azaltım Eylemleri (Öneri)	<ul style="list-style-type: none"> Stadyum/tesislerde alt sayaç ve enerji izleme altyapısının güçlendirilmesi Aydınlatma, HVAC ve otomasyon optimizasyonu ile hızlı geri dönüşlü verimlilik aksiyonları Enerji tedarik sözleşmelerinin volatilitiyi azaltacak şekilde gözden geçirilmesi Mağaza bazlı enerji KPI'larının standardize edilmesi ve performans takibi

Tablo 15: FB-GR-03 Enerji Maliyetlerinde Artış Riski

ALAN	AÇIKLAMA
Fırsat Başlığı	FB-FST-01 Paydaşlar Arası Değer Yaratma Fırsatı
İlgili Öncelikli Konu	İklim Değişikliği – Fırsatlar
Fırsatın Açıklaması	Sürdürülebilirlik performansının ölçülebilir ve tutarlı biçimde yönetilmesi, spor ekosisteminde yalnızca “uyum” gerekliliği değil; marka konumlandırması, sponsorluk çekiciliği ve operasyonel verimlilik üzerinden değer yaratma potansiyeli taşıyan stratejik bir kaldıraç haline gelmektedir. Düşük karbonlu işletim uygulamaları, enerji verimliliği odaklı yatırımlar ve sorumlu ürün/iletişim yaklaşımı; maliyetleri azaltırken paydaş güvenini güçlendirebilir ve ticari iş birliklerinde tercih edilirliliği artırabilir.
Fırsatın Grup Özelinde Değerlendirmesi	Fenerbahçe Futbol A.Ş. stadyum ve tesislerinde uygulanabilecek verimlilik ve düşük karbonlu işletim uygulamaları; enerji ve işletim giderlerinde yapısal iyileşme sağlayabilir. Fenerium tarafında ise ürün portföyünde daha düşük ayak izli malzeme ve üretim tercihleri, izlenebilirlik yaklaşımı ve sürdürülebilir ürün iletişimi; taraftar tercihleri ve kurumsal marka ortakları nezdinde değer algısını yükseltebilir. Bu kapsamda fırsat, hem “maliyet azaltımı” hem de “gelir kalitesi artışı” kanallarını birlikte çalıştırabilecek bir potansiyele sahiptir.
Riskin Beklendiği Zaman Vadeleri	Orta – Uzun Vadeli
	Fırsatın Beklenen Olasılığı
	Düşük (2 puan)
	Fırsatın Beklenen Etkisi
	Yüksek (4 puan)
	Fırsat Puanlaması : 2 x 4 = 8
Etkilediği Değer Zinciri	Doğrudan Operasyonlar ve Aşağı Yönlü Değer Zinciri
Fırsatın Meydana Gelmesi Beklenen Alan	Stadyum ve tesis işletimi (verimlilik projeleri); enerji yönetimi, Fenerium ürün portföyü ve pazarlama, sponsorluk ve paydaş ilişkileri
Asıl Fırsat Etkeni	Enerji ve kaynak verimliliği projelerinin ölçeklenmesi; ölçülebilir sürdürülebilirlik anlatısının güçlenmesi, sponsorların ESG beklentilerinin artması; taraftar/müşteri tercihinde sürdürülebilir ürün ve deneyim arayışının güçlenmesi.
Asıl Potansiyel Finansal Etki	Operasyonel giderlerde düşüş; belirli iş birliklerinde artan sponsorluk çekiciliği, ürün portföyünde marj iyileşmesi ve gelir kalitesi artışı.
Öngörülen Değer Yaratma	Uygulama kapsamına bağlı olarak kademeli artış gösteren maliyet tasarrufu ve gelir kalitesi iyileşmesi. Raporlama döneminde nicel olarak ölçülememiştir.
Finansal Tabloda Maliyetin Yansıtılabileceği Kalemler	Faaliyet giderlerinde düşüş (enerji/işletim verimliliği); gelirler (sponsorluk ve iş birlikleri); perakende tarafında brüt kâr marjı ve satış hacmi artışı.
Hesabın Açıklanması	Fırsatın finansal etkisi iki mekanizma üzerinden oluşur: (i) verimlilik ve düşük karbonlu işletim uygulamalarıyla enerji ve işletim giderlerinde yapısal azalma ve (ii) ölçülebilir sürdürülebilirlik performansının güçlenmesiyle sponsorluk ve iş birliklerinde tercih edilirliliğin artması. Fenerium tarafında ürün portföyü ve iletişim stratejisinde sürdürülebilirlik bileşeninin güçlenmesi; belirli ürün gruplarında satış ve marj katkısını artırabilir. Bu etki, tek seferlik bir kazanımdan ziyade; yatırım ve uygulama ölçeğine bağlı olarak yıllar içinde biriken değer yaratımı şeklinde değerlendirilir.
Fırsatın Finansal Etkisinin Niteliği	Dolaylı
	Fırsatın Finansal Etkisinin Türü
	OPEX tasarrufu + gelir kalitesi artışı + marj iyileşmesi
Fırsat Kazanım Eylemleri (Öneri)	<ul style="list-style-type: none"> Enerji ve işletim verimliliği “hızlı kazanım” portföyünün oluşturulması ve uygulanması Stadyum/tesislerde ölçüm-izleme altyapısının güçlendirilmesi (alt sayaçlar, KPI) Fenerium ürünlerinde izlenebilirlik ve düşük ayak izli ürün yaklaşımının kademeli yaygınlaştırılması Sponsorluk stratejisinde ölçülebilir sürdürülebilirlik hedefleri ve performans göstergeleriyle değer önerisinin güçlendirilmesi

Tablo 16: FB-FST-01 Paydaşlar Arası Değer Yaratma Fırsatı

3.4. GRUBUN İŞ MODELİ YAPISI

3.4.1. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. İŞ MODELİ

Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin iş modeli; sportif başarı, ticari gelir üretimi, taraftar desteği ve marka değerinin güçlendirilmesi arasında karşılıklı etkileşime dayalı bir yapı üzerine kuruludur. Sportif performans; yayın gelirleri, sponsorluk anlaşmaları, lisanslı ürün satışları ve maç günü gelirleri üzerinde doğrudan etkili olmakta, söz konusu gelirler ise futbolcu kadrosu, altyapı faaliyetleri ve tesis yatırımları yoluyla yeniden sportif performansın desteklenmesine imkân sağlamaktadır.

Bu karşılıklı beslenen döngü, Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Şirket’in iş modeli, bu çerçevede sportif ve ticari faaliyetler arasında sürdürülebilir bir denge kurmayı ve uzun vadeli değer yaratımını hedeflemektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin gelir modeli çeşitli girdilerden oluşmaktadır. Bu çeşitlilik birkaç ana kalemde toplanmıştır. Bunlar:

- Yayın Gelirleri:** Süper Lig ve UEFA Avrupa müsabakaları kapsamında elde edilen yayın hakları gelirleri, gelir yapısının en önemli bileşenlerinden biridir.
- Sponsorluk ve Reklam Gelirleri:** Forma sponsorlukları, stadyum içi reklam alanları ve dijital mecralar üzerinden sağlanan ticari anlaşmalar bu kalemi oluşturur.
- Maç Günü Gelirleri:** Bilet satışları, kombine kartlar, loca ve VIP alan gelirleri, Fenerium sportif ürün satışları ile stadyum içi hizmetlerden elde edilen gelirler.
- Uluslararası Organizasyon Gelirleri:** UEFA organizasyonlarına katılım, performans dayalı ödüller ve ek yayın gelirleri bu kapsamda değerlendirilir.

Bu gelir yapısı, sportif performansla doğrudan ilişkilidir ve kulübün finansal sonuçları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Fenerbahçe Futbol

A.Ş.’nin temel operasyonları, profesyonel futbol faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda Şirket’in başlıca operasyonel faaliyet alanları aşağıda özetlenmektedir:

- Profesyonel Takım ve Teknik Ekip Yönetimi:** A takımın antrenman programlarının planlanması, maç hazırlık süreçleri, performans analizleri ile futbolcu ve teknik ekip yönetimine ilişkin faaliyetler.
- Altyapı ve Akademi Faaliyetleri:** Genç oyuncuların gelişimine yönelik altyapı programlarının yürütülmesi, yetenek tarama faaliyetleri ve uzun vadeli sportif sürdürülebilirliği destekleyen eğitim ve gelişim süreçleri.
- Stadyum Operasyonları:** Maç günü organizasyonlarının planlanması ve icrası, seyirci güvenliği, aydınlatma sistemleri ile medya ve yayın altyapısının yönetimi.
- Tesis Yönetimi:** Samandıra ve Dereağzı başta olmak üzere antrenman ve spor tesislerinin bakım, işletme, sağlık ve performans altyapısına ilişkin süreçlerin yönetimi.

Bu faaliyetler, Şirket’in stratejik öncelikleri ile uyumlu olacak şekilde bütüncül bir operasyonel çerçeve içinde ele alınmaktadır.

3.4.2. FENERBAHÇE SPOR ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. İŞ MODELİ

Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Fenerium), Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin bağlı ortaklığı olup, Fenerbahçe Spor Kulübü markasına ilişkin perakende ve lisanslı ürün faaliyetlerini yürüten ticari yapıdır. Fenerbahçe’nin güçlü marka değeri ve geniş taraftar kitlesi üzerine inşa edilen Fenerium iş modeli, taraftar bağlılığını sürdürülebilir ticari değere dönüştürmeyi hedeflemektedir.

Fenerium, fiziksel mağazalar ile e-ticaret kanallarını birlikte kullanan hibrit bir perakende yapısı ile faaliyet göstermektedir. AVM ve cadde mağazalarından oluşan yaygın mağaza ağı ile dijital satış platformları, markanın farklı müşteri segmentlerine erişimini mümkün kılmaktadır. Bu çok kanallı yapı, sezonluk talep dalgalanmalarına

uyum sağlanmasına katkı sunarken, aynı zamanda gelir çeşitliliği ve operasyonel esneklik yaratmaktadır.

Fenerium'un gelir modeli ağırlıklı olarak perakende satışlara dayanmaktadır ve aşağıdaki ana kalemlerden oluşmaktadır:

- **Fiziksel Mağaza Satışları:** AVM ve cadde mağazaları üzerinden gerçekleştirilen ürün satışları.

- **E-Ticaret Satışları:** Online mağaza ve mobil kanallar üzerinden yapılan satışlar.

- **Özel Koleksiyonlar ve Sezonluk Ürünler:** Yeni sezon formları, sınırlı sayıda üretilen koleksiyonlar ve kampanya dönemleri.

Bu yapı, sezonluk sportif performans, taraftar ilgisi ve dijital kampanyalarla doğrudan ilişkilidir. Fenerium'un operasyonel yapısı, yaygın mağaza ağı ile merkezi operasyonlar tarafından desteklenen bütüncül bir organizasyon modeli üzerine kuruludur. Bu kapsamda Fenerium'un başlıca operasyonel faaliyet alanları aşağıda özetlenmektedir:

- **Mağaza operasyonları:** Türkiye genelinde faaliyet gösteren 70 mağazanın yönetimi, mağaza içi operasyonlar, personel planlaması ve günlük satış süreçlerinin yürütülmesi.

- **Merkezi depo ve lojistik:** Ürün kabulü, stoklama ve mağazalara sevkiyat süreçlerinin merkezi olarak planlanması ve yönetilmesi.

- **Stok ve kampanya yönetimi:** Sezon geçişleri, ürün lansmanları ve kampanya dönemlerine ilişkin stok planlaması ile satış stratejilerinin etkin şekilde uygulanması.

- **Dijital satış altyapısı ve veri yönetimi:** POS sistemleri ve dijital satış kanalları aracılığıyla satışların izlenmesi, veri analizi yapılması ve müşteri davranışlarına ilişkin içgörü üretilmesi.

Söz konusu operasyonel yapı, Fenerium'un operasyonel verimliliğinin artırılması ve satış performansının sürdürülebilir şekilde yönetilmesini destekleyecek şekilde tasarlanmıştır.

3.5. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. DEĞER ZİNCİRİ

Bu bölümde, Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklık ticari faaliyetlerin değer zinciri; Şirket'in temel faaliyet alanları, iş modeli ve değer yaratım süreci dikkate alınarak ele alınmaktadır. Değer zinciri analizi, Şirket'in sportif ve ticari faaliyetlerinin başlangıç aşamasından nihai paydaş etkileşimine kadar uzanan süreçlerde; operasyonel, çevresel ve sosyal etkilerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

Bu çerçevede değer zinciri; tedarik ve satın alma süreçleri, sportif ve ticari operasyonlar, dağıtım ve satış kanalları ile taraftar ve diğer paydaşlarla kurulan etkileşimleri kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Değer zinciri boyunca ortaya çıkabilecek risk ve fırsatlar, Şirket'in stratejik hedefleri ve sürdürülebilirlik öncelikleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmekte olup, söz konusu analiz TSRS kapsamında yapılacak risk, fırsat ve etki değerlendirmelerine girdi sağlamaktadır.

Yukarı yönlü değer zinciri, spor malzemesi ve ekipman tedarikçileri, enerji sağlayıcıları, bakım-onarım firmaları, lojistik hizmetleri ve profesyonel danışmanlık hizmetlerinden oluşmaktadır. Doğrudan operasyonlar, futbol faaliyetleri, stadyum ve tesis yönetimi ile dijital operasyonları kapsamaktadır. Aşağı yönlü değer zinciri ise taraftarlar, sponsorlar, yayıncı kuruluşlar, federasyonlar ve uluslararası futbol organizasyonlarıyla olan ilişkileri içermektedir.



3.5.1. YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Yukarı yönlü değer zinciri; spor malzemeleri ve lisanslı ürünlerin tedarikinden, stadyum ve tesislerin teknik bakım ve işletme hizmetlerine, enerji tedariki ile lojistik ve ulaşım faaliyetlerine kadar uzanan geniş bir hizmet ve tedarikçi ağını kapsamaktadır. Bu aşamada yer alan aktörler, Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin operasyonel sürekliliğinin sağlanması açısından kritik öneme sahip olup, özellikle enerji kullanımı, ulaşım ve malzeme tedarikine bağlı emisyonlar bakımından iklimle bağlantılı riskler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Yukarı Yönlü	Hizmet Sağlayıcıları	Teknik Bakım ve Altyapı Hizmetleri	Stadyum ve tesislerin elektrik, mekanik, saha sulama, çim bakımı hizmetleri.
Yukarı Yönlü	Hizmet Sağlayıcıları	Güvenlik, Temizlik ve Yemek Hizmetleri	Maç günü ve tesis operasyon hizmetleri.
Yukarı Yönlü	Hizmet Sağlayıcıları	Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm	Stadyum ve tesis atıklarının toplanması ve geri dönüşüm hizmetleri.
Yukarı Yönlü	Telekom ve Dijital Altyapı	İnternet, Veri Merkezi, Yayın Haberleşmesi	Stadyum interneti, medya odaları, canlı yayın altyapısı.
Yukarı Yönlü	Enerji Tedariki	Elektrik ve Doğalgaz Sağlayıcıları	Stadyum ve tesislerin enerji ihtiyacı.
Yukarı Yönlü	Ulaşım ve Lojistik	Takım Ulaşım ve Kargo	Takım otobüsü, uçak seyahati, ekipman lojistiği.

Tablo 17: Futbol A.Ş. Yukarı Yönlü Değer Zinciri

3.5.2. DOĞRUDAN OPERASYONLAR

Doğrudan operasyonlar; profesyonel futbol takımı ve teknik ekip faaliyetleri, altyapı ve akademi çalışmaları, stadyum ve tesis yönetimi, dijital platformların işletimi ile iç yönetim süreçlerini kapsamaktadır. Bu aşama, Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin operasyonel kontrolü altında yürütülen faaliyetleri temsil etmekte olup, başta tesislerdeki yakıt ve enerji kullanımı ile elektrik tüketimi olmak üzere, Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının temel kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda söz konusu faaliyetler, emisyon azaltımına yönelik politika ve uygulamaların doğrudan uygulanabildiği öncelikli alanlar olarak değerlendirilmektedir.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Doğrudan Operasyonlar	Futbol Operasyonları	Teknik Bakım ve Altyapı Hizmetleri	Stadyum ve tesislerin elektrik, mekanik, saha sulama, çim bakımı hizmetleri.
Doğrudan Operasyonlar	Stadyum Yönetimi	Güvenlik, Temizlik ve Yemek Hizmetleri	Maç günü ve tesis operasyon hizmetleri.
Doğrudan Operasyonlar	Stadyum Yönetimi	Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm	Stadyum ve tesis atıklarının toplanması ve geri dönüşüm hizmetleri.
Doğrudan Operasyonlar	İç Sistemler ve Yönetim	İnternet, Veri Merkezi, Yayın Haberleşmesi	Stadyum interneti, medya odaları, canlı yayın altyapısı.

Tablo 18: Futbol A.Ş. Doğrudan Operasyonları

3.5.3. AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Aşağı yönlü değer zinciri; taraftarlar, sponsorlar, yayıncı kuruluşlar, futbol federasyonları ile sosyal etki ve toplumsal sorumluluk programları kapsamında etkileşimde bulunulan paydaşları kapsamaktadır. Maç günü taraftar ulaşımı, medya ve yayın faaliyetleri ile sponsorluk ilişkileri, Şirket'in doğrudan operasyonel kontrolü dışında yer almakla birlikte; Şirket'in marka değeri, paydaş algısı ve iklimle bağlantılı itibari riskler açısından önem arz etmektedir.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Aşağı Yönlü	Taraftar ve Topluluk	Taraftar Ulaşımı	Maç gününde toplu taşıma ve özel araç hareketleri.
Aşağı Yönlü	Ticari Ortaklık	Sponsorlar ve İş Ortakları	Forma sponsorları, resmi tedarikçiler.
Aşağı Yönlü	Medya ve Yayın	Yayıncı Kuruluşlar	Lig yayıncıları ve medya platformları.

Tablo 19: Futbol A.Ş. Aşağı Yönlü Değer Zinciri

3.6. FENERBAHÇE SPOR ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. DEĞER ZİNCİRİ

Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin değer zinciri; lisanslı spor ürünlerinin tasarım ve tedarikinden başlayarak üretim, lojistik, çok kanallı satış ve satış sonrası süreçlere kadar uzanan bütüncül bir yapıyı kapsamaktadır. Bu zincir, Fenerbahçe marka değeri etrafında şekillenmekte olup, taraftarlarla kurulan duygusal bağın ticari değere dönüştürülmesinde kritik rol oynamaktadır.

Değer zincirinin her aşaması; operasyonel verimlilik, ürün kalitesi, müşteri deneyimi ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yönetilmekte, aynı zamanda tedarik zinciri sürekliliği, enerji kullanımı ve lojistik faaliyetler kaynaklı iklimle bağlantılı riskler ve fırsatlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

3.6.1. YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Yukarı yönlü değer zinciri; tekstil ve lisanslı ürün üreticileri, aksesuar tedarikçileri ile depolama ve lojistik hizmet sağlayıcılarını kapsamaktadır. Bu aşamada, özellikle tekstil üretimi, ürün taşımacılığı ve ambalajlama süreçleri; enerji kullanımı, dolaylı (Kapsam 3) emisyonlar ve tedarik zinciri sürekliliği açısından iklimle bağlantılı risklerin yoğunlaştığı alanlar olarak öne çıkmaktadır.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Yukarı Yönlü	Ürün Tedarikçileri	Forma ve Diğer Tekstil Üreticileri	Formalar, antrenman ürünleri, taraftar ürünleri için tekstil tedarikçileri.
Yukarı Yönlü	Lojistik ve Depo Yönetimi	Depolama ve Nakliye	Tedarikçiden mağazalara ürün taşınması; lojistik operasyonları.

Tablo 20: Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yukarı Yönlü Değer Zinciri

3.6.2. DOĞRUDAN OPERASYONLAR

Doğrudan operasyonlar; Türkiye genelindeki fiziksel mağaza ağı, merkez depo, e-ticaret altyapısı ile satış ve pazarlama faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu ilişkilendirme yapılırken, ağırlıklı olarak elektrik tüketimi ve kiralanılan alanların kullanımı nedeniyle Kapsam 2 emisyonlarıyla ilişkilendirilirken; depo işletimi ve lojistik süreçleri hem doğrudan operasyonel faaliyetler hem de yukarı yönlü değer zinciri kapsamında değerlendirilen emisyon kaynaklarını içermektedir.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Doğrudan Operasyonlar	Mağaza Operasyonları	70 Mağaza Yönetimi	AVM ve cadde mağazalarının operasyonları, enerji kullanımı.

Tablo 21: Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Doğrudan Operasyonları

3.6.3. AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Aşağı yönlü değer zinciri; taraftarlar, çevrim içi müşteriler ve yetkili bayiler aracılığıyla lisanslı ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasını kapsamaktadır. Bu aşamada tüketici tercihleri, ürün talep dinamikleri ve sürdürülebilir ürünlere yönelik artan beklentiler; Fenerium'un satış stratejileri, ürün portföyü yönetimi ve iklimle bağlantılı fırsatlarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

DEĞER ZİNCİRİ NOKTASI	DEĞER ZİNCİRİ UNSURU	ALT UNSUR	AÇIKLAMA VE TANIM
Aşağı Yönlü	Müşteriler	Taraftar ve Tüketiciler	Forma ve lisanslı ürün satın alan taraftar kitlesi.
Aşağı Yönlü	Distribütörler	Yetkili Bayiler	Fenerbahçe lisanslı ürünlerini satan üçüncü taraf kanallar.

Tablo 22: Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Aşağı Yönlü Değer Zinciri

3.7. BELİRLENEN RİSK VE FIRSATLARIN GRUBUN İŞ MODELİ VE DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Grup genelinde belirlenen enerji yönetimi ve maliyet artışı riski, hem Futbol A.Ş. tarafında stadyum aydınlatması, medya-yayın altyapısı, çim ısıtma/sulama sistemleri ve Samandıra (Can Bartu) ile Dereağzı (Lefter Küçükandonyadis) tesislerindeki yoğun elektrik ve doğalgaz tüketimi nedeniyle doğrudan operasyonlarda (Kapsam 1 ve 2) hem de yukarı yönlü değer zincirinde enerji tedarikçileri üzerinden maliyet baskısı olarak yoğunlaşmakta; Fenerium tarafında ise 70 mağazanın elektrik kullanımı, depo operasyonları ve lojistik süreçleri üzerinden operasyonel giderleri artırarak brüt marjı daraltma riski yaratmaktadır. Aşırı hava olayları (şiddetli yağış, fırtına, sıcak hava dalgası) ise özellikle stadyum operasyonları ve maç günü organizasyonlarında erteleme/iptal kaynaklı yayın, sponsorluk ve maç günü gelir kaybına; tesislerde fiziksel hasar ve bakım maliyet artışına; Fenerium'da ise lojistik gecikmeler, mağaza erişim sorunları ve talep dalgalanmalarına yol açarak hem yukarı yönlü (tedarik ve nakliye sürekliliği) hem aşağı yönlü değer zincirinde (taraftar erişimi ve tüketim davranışı) operasyonel kesinti ve gelir oynaklığı riski doğurmaktadır. Bu çerçevede iklim riskleri, grubun sportif performans ile finansal sürdürülebilirlik arasındaki karşılıklı beslenen döngüsünü maliyet artışı, gelir volatilitesi ve itibari etki kanalıyla zayıflatabilecek yapısal unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

3.8. FİNANSAL DURUM, FİNANSAL PERFORMANS VE NAKİT AKIŞLARI ÜZERİNE ETKİLER VE İKLİM DİRENÇLİLİĞİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRME

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'de 2024 yılı faaliyet dönemi içerisinde Strateji bölümünün 3.3 "Belirlenen İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar ile Açıklama Konuları" başlığı altında belirtilen iklimle ilgili risklerden fiziksel risklerden kaynaklı cari dönemde finansal durum tablosu ile kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna alınan tutarları şu şekildedir:

RİSK KODU	TAM SET FİNANSAL TABLO UNSURU	TUTAR
FB-GR-03	Konsolide Finansal Durum Tablosu	26.753.608 TL* (Birikmiş Amortisman): 1.584.415 TL)
FB-GR-03	Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu	28.214.507 TL**

Tablo 23: Fenerbahçe Futbol A.Ş. FB-GR-03 Riski Kapsamında Finansal Tablolarda İlişki

* Söz konusu tutarın tamamı aydınlatma ve enerji işlerine yönelik yenileme, bakım veya tamirat amaçlı enerji verimliliğini korumaya veya artırmaya yönelik işlemlerden kaynaklanmaktadır. Tutarlar, Şirket tarafından "Özel Maliyetler" hesap sınıfında aktifleştirilmiş olup belirlenen faydalı ömürleri nispetinde sistemik olarak amortisman tabii tutulmaktadır (Net değer: 25.169.193 TL). Tüm tutarlar 01.06.2024-31.05.2025 faaliyet döneminde finansal durum tablosuna girmiştir.

** Rapor kapsamında açıklanan tutarlar, Şirket'in sürdürülen operasyonları çerçevesinde dönemsel olarak katlanılan rutin giderlerden oluşmaktadır. Bu giderler, tanımlanan risklerin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkmış bir yaptırım, ceza yükümlülüğü ya da öngörülerin üzerinde oluşmuş ek bir maliyet unsuru niteliği taşımamaktadır. Ancak söz konusu gider kalemlerinin önemli bir bölümü enerji kullanımına (örneğin elektrik ve akaryakıt tüketimi) dayalı hizmetleri içerdiğinden, ilgili risk başlıkları ile operasyonel düzeyde bağlantılı olduğu değerlendirilmektedir. Bu tutarlar, 31 Mayıs 2025 tarihinde sona eren hesap dönemine ait finansal tabloların 20 numaralı dipnotunda genel sunum kapsamında yer almakta olup, işbu raporda risk perspektifi dikkate alınarak ayrıca sınıflandırılmıştır. İzleyen raporlama dönemlerinde karşılaştırmalı verilerin oluşmasıyla birlikte yapılacak dönemsel analizler sayesinde, risklerin finansal etkisinin artıp artmadığı ya da beklenen risklerin gerçekleşmemesi durumunun finansal sonuçlara yansımaları daha net şekilde değerlendirilebilecektir. Bu kapsamda yapılan sunum, finansal tablo kullanıcılarına ilave şeffaflık sağlama amacı taşımaktadır.

RİSK KODU	TAM SET FİNANSAL TABLO UNSURU	TUTAR
FB-GR-03	Finansal Durum Tablosu	620.000 TL*
FB-GR-03	Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu	7.091.082 TL

Tablo 24: Fenerium FB-GR-03 Riski Kapsamında Finansal Tablolarda İlişki

*Söz konusu tutar ışıklandırmanın LED türüne çevrimi için katlanılan bedelden oluşmaktadır.

Tablo 24 ve 25'te belirtilen tutarlar işbu raporun metrik ve hedefler bölümünde belirtilen sera gazı azaltım hedeflerine ulaşma amacının somut gelişmeleri olmakla birlikte FB-GR-03 riskine karşılık vermek üzere tasarlanan faaliyetlerden müteşekkildir.



4. RİSK YÖNETİMİ

4.1. RİSK YÖNETİMİNE GİRİŞ

Fenerbahçe Futbol A.Ş., bağlı ortaklığı ile faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini güvence altına almak amacıyla risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesine yönelik süreçlerini modern kurumsal risk yönetimi ilkeleri doğrultusunda yürütmektedir. Şirket, kendi sportif ve ticari operasyonlarının yanı sıra futbol endüstrisindeki ulusal ve uluslararası gelişmeleri de yakından takip ederek bu gelişmelerin kulübün performansı ve finansal yapısı üzerindeki muhtemel etkilerini dikkate almaktadır. Bu çerçevede, finansal, operasyonel, stratejik, yasal ve çevresel riskler öngörülmekte ve bu riskler Şirketin kurumsal dayanıklılığını artırmayı hedefleyen proaktif bir yaklaşımla yönetilmektedir. Risk yönetimi kapsamında uygulanan politika ve kontrol mekanizmaları, değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

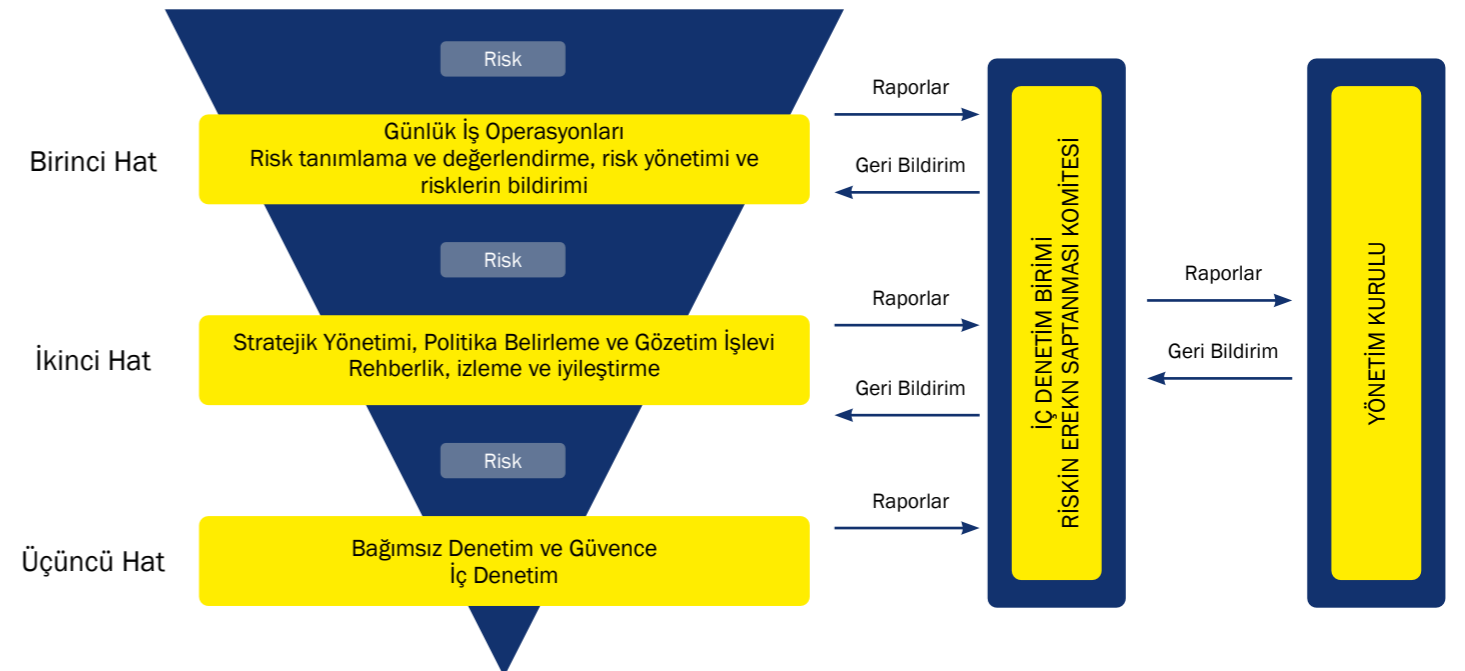
Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin risk yönetim sistemi, mümkün olduğunca Şirket'in tüm iş modeli ve değer zincirini kapsayacak şekilde kurgulanmış olup, saha içi ve saha dışı operasyonlardan maç günü organizasyonlarına, taraftar deneyiminden tedarik zinciri yönetimine kadar geniş bir kapsamda uygulanmaktadır.

4.2. RİSK YÖNETİMİNİN GENEL YAPISI

Fenerbahçe'nin operasyonel bütünlük, finansal istikrar ve sürdürülebilirlikle bağlantılı riskler de dahil olmak üzere tüm risk alanlarını kapsayan risk yönetim yaklaşımı, bağlı ortaklığının yönetilmesine de dikkate alınarak Şirket bünyesindeki Riskin Erken Saptanması Komitesi gözetiminde işletilmekte ve üst yönetim tarafından yönlendirilmektedir.

Fenerbahçe, risklerin ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi, uygun yanıtların geliştirilmesi, izlenmesi ve raporlanması süreçleri üçlü defans yaklaşımı (Three Lines of Defense Approach) mantığıyla ilgili olduğu ölçüde her kademedен çalışanla yürütmektedir. Birinci savunma hattını oluşturan iş birimleri risklerin doğrudan tespitinden ve yönetilmesinden sorumludur. İkinci savunma hattı: risk yönetimi, sürdürülebilirlik, uyum ve iç kontrol fonksiyonlarından oluşmakta ve politika, kontrol ve süreç geliştirme görevlerini üstlenmektedir.

Üçüncü savunma hattı olan iç denetim fonksiyonları ise sürecin etkinliğini bağımsız bir bakış açısıyla değerlendirerek yönetime raporları sunmaktadır.



Şema 2: Üçlü Savunma Hattı Şeması

Birinci hat birimleri kendi operasyon alanlarında ortaya çıkabilecek riskleri belirlemektedir. Grup içerisinde birinci hat birimleri; sportif faaliyetler, finans ve muhasebe, Fenerium ve ticari operasyonlar, tesis ve stadyum işletimi, bilgi teknolojileri ve idari işler gibi günlük operasyonları yürüten ve kendi faaliyet alanlarında ortaya çıkan riskleri doğrudan belirleyen birimlerdir.

Risk değerlendirme aşamasının ardından, ikinci hat fonksiyonları, risklere verilecek yanıt ve stratejileri belirleyip birinci hattı izleyerek rehberlik sağlar. Ayrıca risklerin gerçekleşme olasılığı ve etkileri açısından analiz ederek sayısal risk puanları oluşturmakta ve öncelik sıralamasını netleştirmektedir. Bu kapsamda ikinci hat fonksiyonları; risk yönetimi, iç kontrol, uyum, hukuk ve ilgili politika geliştirme süreçlerinden sorumlu destek birimlerinden oluşmaktadır. Riskin türü ve seviyesi doğrultusunda dört temel yaklaşım tercih edilmektedir: riskten kaçınma, risk azaltma, risk paylaşma veya riskin kabul edilmesi.



Şema 3: Riske Karşı Temel Yaklaşımlar

Her risk için belirlenen strateji doğrultusunda detaylı aksiyon planları oluşturulmakta, sorumlu birimler atanmakta ve uygulama süreci yakından izlenmektedir. Aksiyonların tamamlanmasının ardından risk yeniden değerlendirilerek mevcut koşullara göre risk seviyesi güncellenmektedir.



Şema 4: Riske Karşı Alınan Aksiyonlar

Bu yaklaşım sayesinde Fenerbahçe, süreç içerisinde esneyebilen ve çalışanlarının katılımlarıyla gelişen bir risk yönetim yapısı hedeflemektedir. İş birimlerinin risk yönetim sürecinde oynadığı aktif rolle birlikte risklerin tanımları daha sağlıklı yapılmakta ve izleme süreçleri daha kolay yürütülmektedir.

Üçüncü hat ise ilk iki hattı bağımsız olarak denetleyerek sistemin gerçekten çalışıp çalışmadığını kontrol eder. İlgili kontroller sonucunda üst yönetime ve yönetim kuruluna periyodik aralıklarla raporlama yapar.

Bu hattın nihai amacı tüm sürecin uçtan uca kontrolü olup en yüksek risk barındıran alanlara odaklanı. Sonuç olarak; iç kontrol sistemi yeterliliği, risk yönetiminin etkinliği ve mevzuata uyumun sağlanıp sağlanmadığı konusunda kanaat edinir.

4.3. RİSKLERİN BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ DAHİL OLAN BİRİMLER

Risklerin yönetiminde nihai amaç; Fenerbahçe'nin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi, yönetilmesi ve raporlanması süreçlerini tanımlayarak aktif bir risk yönetimi sağlayacak sistemli bir yaklaşım geliştirmek ve Fenerbahçe içindeki tüm yönetim kademelerinin ve çalışanlarının katılımını temin edecek bütünleşmiş bir sistem oluşturmaktır. Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklığı Fenerium risk yönetim sürecini iki aşamaya ayırmaktadır. İlk aşama olarak riskler değerlendirilmekte, ikinci aşamada ise riskler işlenmektedir. Bu prosedür Denetim Komitesi'nin uygun görüşü ve Yönetim Kurulu onayıyla yürürlüğe girmektedir. Prosedür asgari olarak yılda bir kez gözden geçirilmekte ve gerekli durumlarda güncellemeler Denetim Komitesi'nin uygun görüşü ve Yönetim Kurulu onayıyla gerçekleştirilmektedir.

Aşağıda yer alan tabloda risk ve fırsatları belirleme ve yönetme aşamalarında görev alan birimlere ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu yapı sayesinde Fenerbahçe, sürdürülebilirlikle ilgili riskleri ve fırsatları finansal yönetimin bir unsuru olarak değerlendirmenin yanında uzun vadeli stratejilerinin kritik bir unsuru olarak değerlendirmektedir.

BİRİM	SORUMLULUKLARI
Yönetim Kurulu	Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisini, sürdürülebilirlikle ilgili olanlar dahil tüm risk ve fırsat yönetimini ve ilgili hedeflerin uygulanmasını gözeten en üst karar organıdır. Komitelerden ve birimlerden gelen raporları değerlendirir ve gerekli yönlendirmeleri sağlar.
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları tespit eder, önemli riskleri ayıklar, azaltımına dair hedeflere yönelik değerlendirmeleri Yönetim Kurulu'na ileterek gerekli önleyici ve iyileştirici aksiyonlara yönelik öneriler sunar.
Denetim Komitesi	İç kontrol ve iç denetim süreçleri kapsamında iklimle ilgili risklerin yönetimini gözetir. Risk değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu, bütünlüğünü ve raporlamaya uygunluğunu denetleyerek Yönetim Kurulu'na güvence sağlar.
Sürdürülebilirlik Komitesi	Şirket'in sürdürülebilirlik stratejisini oluşturur ve günceller. İklimle ilgili risk ve fırsatları değerlendirerek ilgili birimlerle koordineli şekilde aksiyonların uygulanmasını sağlar ve sonuçları Yönetim Kurulu'na raporlar.
Kalite Güvence Departmanı	Sadece Fenerium için geçerli olan bu birim şirket içerisinde risk yönetim süreçlerine dair prosedürlerin oluşturulmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden sorumlu olarak görev almaktadır.
Kurumsal Yönetim Komitesi	Şirketin risk ve fırsatlarının incelenmesi aşamasında mevzuata uygunluklar ile ilgili olarak raporlama yapmaktadır. Yurtiçi ve yurtdışında Fenerbahçe Futbol A.Ş. için önemli mevzuatları takip ederek gelecekte oluşturabileceği risk ver fırsatların bildirimini sağlar.

Tablo 25: Risk Yönetiminde Yer Alan Birimler

4.4. GENEL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI ALTINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ RİSK VE FIRSATLARIN BELİRLENMESİ

Fenerbahçe, risk yönetim süreçlerinde kullanılan tüm girdileri, varsayımları ve veri kaynaklarını planlı ve bütüncül biçimde tanımlayarak sürdürülebilirlikle ilişkili risklerin değerlendirilmesini şeffaf ve tutarlı bir çerçevede yürütmeye çalışmaktadır. Risk analizlerinin kapsamı belirlenirken hem operasyonel kontrol hem de finansal etki potansiyeli dikkate alınmaktadır. Böylece Şirket faaliyetleri üzerindeki olası iklim riskleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

4.4.1. BELİRLEME

Risk yönetiminin ilk adımı, Fenerbahçe'yi etkileyebilecek tüm potansiyel risklerin belirlenmesidir. Belirlenecek riskler piyasa koşulları, mevzuat değişiklikleri, katastrofik olaylar, finansal veya operasyonel riskler gibi Fenerbahçe'nin faaliyetlerini etkileyebilecek iç ve dış olayların analiz edilmesini içerir. Tüm bölümlerle bu işlem tamamlandıktan sonra belirlenen riskler toplulaştırılarak Fenerbahçe'nin risk envanteri oluşturulmaktadır. Risk yönetimine ilişkin tüm iş ve işlemler burada bir araya getirilen riskler üzerinden yürütülmektedir.

Risklerin kapsamının belirlenmesi sürecinde Fenerbahçe tarafından işlerin yürütümü açısından operasyonel kontrol sağlanan tüm tesisler değerlendirmeye dahil edilmekte olup stadyum, antrenman tesisleri, ofisler, lojistik birimler

ve Fenerium sürdürülebilirlik risk analizinin sınırlarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, doğrudan operasyonlarla birlikte Fenerbahçe'nin faaliyet bütünlüğünü etkileyebilecek tüm süreçleri dikkate almayı mümkün kılmaktadır. Veri kaynakları arasında Şirket içi ölçüm ve raporlamalar, enerji tedarikçileri tarafından sağlanan resmi veriler, faturalar, bakım raporları, satın alma kayıtları, tedarikçi beyanları, kamuya açık sektör verileri ile uluslararası standart ve metodolojilere ait referans parametreleri yer almaktadır. Gerektiğinde sektör ortalamaları, düzenleyici kurum açıklamaları ve bilimsel analizlerden elde edilen destekleyici veriler de kullanılmaktadır.

Şirketin risk belirleme sürecinde en önem verdiği alan kök nedenlerin belirlenmesidir. Şirket risklerin belirlenmesi sürecinde uygulanabilir olduğu sürece senaryo analizlerinden destek alır. Senaryo analizleri işbu raporun devamında detaylı olarak açıklanmaktadır.

4.4.2. RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Fenerbahçe, risk değerlendirme süreçlerinde risk matrisi kullanmaktadır. Her bir iş birimi belirlenen riskler üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Oluşan skorlar sonucu riskler önceliklendirme sırasına alınmaktadır. Şirket, belirlenen her risk için puanlama çalışması yaparak risklerin etkilerini ölçmeyi hedeflemektedir.

ETKİ	5	Çok Yüksek	5	10	15	20	25
	4	Yüksek	4	8	12	16	20
3	Orta	3	6	9	12	15	20
2	Düşük	2	4	6	8	10	15
1	Çok Düşük	1	2	3	4	5	10
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	
		1	2	3	4	5	
		OLASILIK					

Tablo 26: Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Fenerium Risk Puanlaması

Olasılık ve etki için belirlenen puanlar çarpılarak oluşan puan toplam risk puanı olarak ele alınır. Toplam risk puanı Grup içinde hangi risklerin öncelikli olarak aksiyona alınması gerekliliği konusunda bilgi verir. Olasılık ve etki değerlendirmesi tamamlanan riskler, mevcut risk önleme, azaltım ve uyum faaliyetlerine göre gözden geçirilerek puanlanmakta ve artık risk puanları ile güncellenen olasılık ve etki puanlarına göre risk matrisine yerleştirilmektedir. Risk puanı (olasılık x etki), riskin seviyesini ve önceliğini belirlemede kullanılmaktadır. Risk matrisindeki seviyeler, belirli renklerle işaretlenmekte olup; yeşil bölge önemsiz risk seviyesini ifade etmekte, mavi bölge kabul edilebilir risk seviyesini ifade etmektedir, sarı bölge önemli riskleri ifade etmekte, turuncu bölge yüksek riskleri, kırmızı bölgeler ise kritik risk seviyesini ifade etmektedir.

Olasılık: Belirli bir olayın gerçekleşme olasılığı, Grup dışındaki faktörlere bağlıdır. Örneğin, sürdürülebilirlik ve iklim açısından sıcak hava dalgalarının sıklığı, karbon fiyatlandırması veya yeni düzenlemelerin getirilmesi gibi etkenler olasılığı etkiler. Bu değerlendirme, ilgili ülke ve lokasyonlara ilişkin iklim modelleri ile literatür taramasından elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Gerçekleşme olasılığı, Fenerbahçe'nin risk değerlendirme yaklaşımıyla uyumlu şekilde aşağıdaki beş kategori kapsamında sınıflandırılmıştır:

SEVİYE	AÇIKLAMA
5	Olay geçmişte birçok kez meydana gelmiştir ve/veya riskin belirli bir zaman ufkunda gerçekleşmesi çok yüksek olasılıklıdır.
4	Olay geçmişte birkaç kez meydana gelmiştir ve/veya riskin belirli bir zaman aralığında gerçekleşmesi olasıdır.
3	Olayın sınırlı bir gerçekleşme geçmişi vardır ve/veya riskin akranlarda gerçekleştiği gözlemlenmiştir.
2	Olayın gerçekleşme geçmişi sınırlıdır veya hiç yoktur ve/veya riskin akranlarda nadiren gerçekleştiği gözlemlenmiştir.
1	Olayın gerçekleşme geçmişi yoktur ve riskin akranlarda yalnızca istisnai durumlarda ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Tablo 27: Risk Olasılık Puanlaması

Etki: Fenerbahçe ve Fenerium için; belirli bir olayın kar kaybı, ilave giderler, ceza ödemeleri, olumsuz haberler, yatırımcı ilişkilerinin etkilenmesi, markanın zedelenmesi, kilit müşterilerin kaybı, çevresel etki, iş durması, kalite, mevzuat şartlarına uyumsuzluk, yaptırımlar başlıklarına göre Şirket üzerindeki etkisi, kuruluşun hazırlık seviyesine bağlıdır. Her riskin İşletmenin varlıkları, operasyonları ve tedarik zinciri üzerindeki potansiyel etkisi, her bir iştirak özelinde değerlendirilir. Etki, öncelikle doğuştan gelen risk üzerinden değerlendirilir ve iştiraklerden gelen mevcut risk azaltım önlemlerine ilişkin geri bildirimler etki puanlarının gözden geçirilmesine dahil edilir.

SEVİYE	AÇIKLAMA
5	Risk büyüklüğü Şirket'in faaliyet sürekliliğini, finansal istikrarını veya itibarını ciddi şekilde tehdit edebilir; önemli operasyon kesintisi, yüksek finansal kayıp veya belirgin itibar zedelenmesi riski doğurur.
4	Risk büyüklüğü Şirket'in operasyonlarını, finansal performansını veya paydaş ilişkilerini önemli ölçüde etkileyebilir; stratejik hedefler üzerinde olumsuz etki yaratabilir.
3	Risk büyüklüğü operasyonel aksamalara, planlanan faaliyetlerde gecikmelere veya ölçülebilir ancak yönetilebilir finansal etkilere neden olabilir; yönetim müdahalesi gerekebilir.
2	Risk büyüklüğü sınırlı finansal kayıp veya kısa süreli operasyonel aksaklığa yol açabilir; mevcut kontrol mekanizmalarıyla yönetilebilir.
1	Riskin büyüklüğü finansal, operasyonel veya itibari açıdan ihmal edilebilir düzeydedir ve faaliyetlerin sürekliliği üzerinde anlamlı bir etki yaratmaz.

Tablo 28: Risk Etki Puanlaması

İlerleyen raporlama dönemlerinde, iklim risklerinin finansal etkilerinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirlik risklerinin kapsamlı niteliksel analizinin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

4.4.3. RİSKLERE KARŞILIK VERİLMESİ

Riskler değerlendirildikten sonra, ilgili bölümlerin de görüşü alınarak bu riskleri bertaraf etmek ya da etkisini azaltmak için stratejiler geliştirilmektedir. Yanıtlar iş süreçlerinin yenilenmesi veya bazı risk kontrol süreçleri geliştirilmesi ve uygulanması şeklinde kurgulanmaktadır. Riskin kök nedenleri belirlenir, belirlenen kök nedenler ışığında iyileştirme planları oluşturulur. Belirlenen iyileştirme planlarından sorumlu olacak birimler açıkça belirlenir. İyileştirme planının tamamlanacağı tarihler ve kontrol noktaları belirlenir.

Kontrollerin ve önlemlerin etkinliği değerlendirilerek, riskin ne kadarının azaltıldığı ve geriye ne kadar risk kaldığı belirlenmektedir. Bahse konu risk yönetim önlemleri ve kontroller uygulandıktan sonra arda kalan daha düşük etkideki riskler "Artık Risk" olarak adlandırılmaktadır.

4.4.4. RİSKLERİN İZLENMESİ

Fenerbahçe, risklerini iç kontrol birimi ve komiteler aracılığıyla düzenli olarak gözden geçirerek güncellemekte, temel risk göstergelerini izlemekte ve gerektiğinde risk azaltma stratejilerini ayarlamaktadır. Birinci hatta yer alan birimler tarafından belirlenen riskler ikinci hatta yer alan birimlere

iletilerek risklere ilişkin verilecek yanıt ve strateji konusunda karar alınmaktadır. Nihai izleme süreci bağımsız denetim ve iç denetim birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Risklerin izlenme aşamasında süreç üzerinde tehdit oluşturabilecek olayların tespit edilmesi de sürecin bir parçası olarak ele alınır. Bu tehditlerin iç ve dış kaynaklardan kasıt aranmaksızın gerçekleşebileceğinin göz önünde bulundurulur.

Her bölüm ve kişi kendi sorumluluğu altında olan izleme sürecini aktif olarak yürütmekle ve gerekli raporlamaları sağlamakla yükümlüdür.

4.4.5. RİSKLERİN RAPORLANMASI

Risk yönetimi faaliyetlerinin son aşaması olan raporlama vasıtasıyla risk değerlendirme ve izleme sürecinde tespit edilen hususlar, alınan aksiyonlar ve iç düzenlemelerde revizyon veya alınacak ek önlemlere ilişkin öneriler düzenli raporlar halinde; Sürdürülebilirlik komitesi aracılığıyla, yönetim kurulu ve üst yönetime aktarılmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yapacağı çalışmalarla beraber sürdürülebilirlik ve iklim odağındaki risklerin değerlendirilmesi ve izlenmesi sonucunda elde edilenler de güvence denetimi kapsamında sınırlı güvence denetimine tabi tutulmuş sürdürülebilirlik raporları yoluyla paydaşların dikkatine sunulmak üzere yayımlanması amaçlanmaktadır.

4.5. RİSKLERİN BELİRLENMESİNDE SENARYO ANALİZİ

Raporlama dönemi içerisinde Şirket, iklimle ilgili risk ve fırsatların değerlendirilmesi ve operasyonlarının iklim değişikliğine karşı dirençliliğinin analiz edilmesi amacıyla TSRS kapsamında iklimle ilgili nitel senaryo analizini gerçekleştirmiştir. Riskleri belirleme ve aksiyon alma kapasitesine uyumlu olacak şekilde senaryo analizleri 2050 yılına kadar uzanan bir perspektifte ele alınmaktadır.

İklimle ilgili senaryo analizleri, iklim değişikliğinin olası gelişim yollarını ve bu gelişimlerin işletmeler üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmek amacıyla uluslararası kabul görmüş bilimsel çerçeveler doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda, Hükümetlerarası İklim Değişikliği

Paneli (IPCC) tarafından yayımlanan değerlendirme raporları, iklim değişikliğine ilişkin en güncel bilimsel bulguları ortaya koymakta ve farklı emisyon düzeylerine dayalı senaryo setleri sunmaktadır. IPCC tarafından geliştirilen Temsili Konsantrasyon Patikaları (Representative Concentration Pathways - RCP), atmosferdeki sera gazı yoğunluklarının gelecekte izleyebileceği farklı yolları temsil etmekte; düşük emisyon senaryolarından yüksek emisyon senaryolarına kadar geniş bir aralıkta iklim projeksiyonlarının oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Ayrıca, Paris Anlaşması ile uyumlu düşük emisyon senaryoları, küresel sıcaklık artışının 2°C'nin altında sınırlandırılmasını hedefleyen geçiş politikalarının hızlandığı bir geleceği ifade etmekte ve işletmelerin düşük karbon ekonomisine uyum kapasitesinin değerlendirilmesinde temel bir referans noktası oluşturmaktadır.

Küresel ölçekte iklim değişikliği etkileri gerek bilimsel raporlar gerekse piyasa dinamikleri açısından her geçen yıl daha belirgin hale gelmektedir. IPCC'nin Altıncı Değerlendirme Raporu, sanayi öncesi seviyelere kıyasla küresel sıcaklık artışının 1,5°C eşiğini 2030'lu yıllarda aşabileceğini ortaya koymakta; aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetindeki artış, su kaynaklarının azalması ve tarımsal üretimde verim kayıpları gibi fiziksel etkilerin küresel ölçekte operasyonel ve finansal riskleri artırdığını vurgulamaktadır. Paris Anlaşması hedefleri doğrultusunda ülkeler karbon nötr taahhütler almakta, karbon fiyatlandırma mekanizmaları ve emisyon sınırlandırmaları hızla yaygınlaşmaktadır.

Şirket'in senaryo analizinde kullanılan girdiler, uluslararası kabul görmüş iklim senaryolarına dayanmaktadır. Analizde, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından geliştirilen Temsili Konsantrasyon Patikaları (RCP) ile uyumlu senaryolar dikkate alınmış ve iklim değişikliğine ilişkin farklı olası gelişim yolları değerlendirilmiştir. Şirket, düşük emisyon senaryosu kapsamında küresel sıcaklık artışının sınırlandırıldığı ve ılımlı iklim politikalarının uygulandığı bir gelecek varsayımı ile yüksek emisyon senaryosu kapsamında mevcut politikaların devam ettiği ve fiziksel risklerin arttığı bir gelecek varsayımını analizlerine dahil etmiştir. Bu yaklaşım, Şirket'in Paris Anlaşması hedefleriyle

uyumlu düşük emisyon senaryosunu da dikkate alarak düşük karbon ekonomisine geçiş sürecindeki uyum kapasitesini ve stratejik dayanıklılığını test etmeyi amaçlamaktadır.

SENARYO	TANIM	KÜRESEL ISINMA EĞİLİMİ	ŞİRKET AÇISINDAN TEMEL RİSK PROFİLİ
RCP4.5 (Orta Emisyon Senaryosu)	Emisyon azaltımının kademeli ilerlediği, iklim politikalarının orta düzeyde uygulandığı senaryo	2-3 °C artış	Hem geçiş hem fiziksel risklerin birlikte arttığı ara senaryo
RCP6.0 (Orta-Yüksek Emisyon Senaryosu)	Emisyonların sınırlı ölçüde azaltıldığı, mevcut politikaların kısmen sürdürüldüğü senaryo	3 °C ve üzeri artış	Fiziksel riskler belirginleşir, geçiş riskleri orta düzeydedir
RCP8.5 (Yüksek Emisyon Senaryosu)	Mevcut politikaların devam ettiği, emisyonların yüksek seyrettiği ve fiziksel etkilerin yoğunlaştığı senaryo	4 °C ve üzeri artış	Fiziksel riskler çok yüksek (aşırı hava olayları, sıcaklık artışı, operasyonel kesinti), geçiş riskleri görece daha sınırlı

Tablo 29: Dikkate Alınan Senaryolar

Şirket, senaryo analizlerinde düşük emisyon senaryosu (RCP 4.5) ve yüksek emisyon senaryosu (RCP 6.0) üzerinden iklimle ilgili geçiş riskleri ve fiziksel risklerin farklı şiddetlerde ortaya çıkabileceği koşulları karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir.

Senaryo analizi çalışmaları, iklim değişikliğinin Şirket'in faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkilerini hem iklimle ilgili fiziksel riskler hem de iklimle ilgili geçiş riskleri açısından değerlendirmek üzere yürütülmüştür. Fiziksel riskler kapsamında aşırı hava olayları, kuraklık, orman yangınları ve ortalama hava sıcaklıklarındaki artış gibi unsurlar ele alınmakta; bu riskler türüne göre "Akut Fiziksel Riskler" ve "Kronik Fiziksel Riskler" olarak sınıflandırılmaktadır. Geçiş riskleri ise emisyon limitleri ve karbon fiyatlaması, raporlama yükümlülükleri, teknolojik dönüşümün finansmanı, yatırımcı tercihlerindeki değişim ve taraftar ile müşteri beklentilerindeki dönüşüm gibi unsurları kapsamaktadır.

Şirket'in maruz kalabileceği potansiyel iklim riskleri ve fırsatları, ilgili iş birimlerinin ortak çalışmasıyla belirlenmiş ve senaryo analizi kapsamında Şirket'in ana operasyon alanları boyunca değerlendirilmiştir. Bu çerçevede Şirket için öncelikli risk başlıkları; iklim kaynaklı operasyonel kesinti riski, mevzuata uyum riski, tedarik ekosistemi karbon uyum ve maliyet riski, enerji maliyetlerinde artış riski olarak tanımlanmıştır. Söz konusu riskler, Şirket'in stadyum ve tesis operasyonları, enerji tüketimi, tedarik zinciri süreçleri ve perakende faaliyetleri gibi ana iş süreçleriyle ilişkilendirilmiştir.

İklimle ilgili risk ve fırsatların değerlendirilmesinde kısa (0-3 yıl), orta (4-10 yıl) ve uzun vade (11 yıl ve üzeri) olmak üzere üç zaman aralığı esas alınmıştır. Bu zaman ufukları, Şirket'in operasyonel sürekliliğini, yatırım planlamasını ve uzun vadeli stratejik dayanıklılığını değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Geçiş risklerine ilişkin senaryolarda; enerji fiyatlarında artış, iklimle bağlantılı düzenleyici çerçevenin sıkılaşması, karbon ve enerji verimliliğine yönelik yükümlülüklerin artması ile UEFA sürdürülebilirlik kriterlerinin kapsamının genişlemesi gibi unsurlar dikkate alınmıştır. Bu senaryolar kapsamında söz konusu gelişmelerin, Şirket'in stadyum ve tesis operasyonları, enerji maliyetleri ve uyum yatırımları üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmiştir.

Fiziksel risklere ilişkin senaryolarda ise; İstanbul ve çevresinde aşırı sıcaklıkların artması, yoğun yağış ve

fırtına gibi aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetinde meydana gelebilecek değişimlerin, stadyum ve tesis altyapısı ile maç günü operasyonları üzerindeki olası etkileri esas alınmıştır. Bu çalışmalarda operasyonel süreklilik, seyirci güvenliği ve altyapı dayanıklılığına yönelik etkiler değerlendirilmiştir.

Söz konusu senaryo analizleri, geçmiş dönem gözlemleri ve kabul görmüş bilimsel iklim projeksiyonlarıyla uyumlu olacak şekilde niteliksel olarak gerçekleştirilmiş olup, analiz sonuçları iklimle bağlantılı risk ve fırsatların yönetimine ilişkin değerlendirmelere girdi sağlamaktadır. Bu aşamada, nicel senaryo analizlerine geçişin; veri olgunluğunun artırılması, iklimle bağlantılı metriklerin standardizasyonu ve ölçüm altyapısının geliştirilmesi ile birlikte değerlendirilmesi planlanmaktadır.



5. METRİK VE HEDEFLER

Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıkları, sürdürülebilirlik stratejisinin etkinliğini izleyebilmek ve hesap verebilirliği güçlendirmek amacıyla metrik ve hedeflerini somut ve ölçülebilir göstergeler üzerinden takip etmektedir. Grup, sportif faaliyetlerin yanı sıra idari ve ticari operasyonlarını da kapsayacak şekilde; çevresel, sosyal ve yönetim performansını izlemek için ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu göstergeler kullanmayı esas almaktadır. Bu yaklaşım, iklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatların yönetiminden tesis yönetimine, tedarik zincirinden paydaş ilişkilerine kadar geniş bir etki alanında performansın düzenli ve karşılaştırılabilir şekilde ölçülmesine imkân sağlamaktadır.

Belirlenen hedefler, kısa vadede operasyonel iyileştirmeleri desteklerken, orta ve uzun vadede Grup'un sürdürülebilirlik odaklı dönüşümünü güçlendirecek biçimde yapılandırılmıştır. Metrik ve hedefler aracılığıyla Grup, mevcut performansını izlemekle sınırlı kalmayıp; spor endüstrisinde iklim dayanıklılığı, kurumsal yönetim ve toplumsal etki alanlarında örnek teşkil edecek uygulamaların geliştirilmesini amaçlamaktadır.

5.1. SERA GAZI EMİSYON VERİLERİ

Bu raporda, sera gazı emisyonlarının hesaplamaları, Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Hesaplamalar, Kurumsal (Organizasyonel) Sınırlar ve Operasyonel Sınırlar ilkeleri çerçevesinde hazırlanmış olup, Kapsam 1 (doğrudan emisyonlar) ve Kapsam 2 (dolaylı enerji kaynaklı emisyonlar) verilerini kapsamaktadır. Tüm hesaplamalarda ulusal ve uluslararası kabul görmüş emisyon faktörleri kullanılmış ve veri toplama sürecinde doğruluk, bütünlük ve karşılaştırılabilirlik prensiplerine uyulmuştur. Kapsam 3 (diğer dolaylı emisyonlar) emisyonları, 21634 sayılı Kamu Gözetimi Kurumu Kurul Kararı'nda yer alan Geçici Madde 3 uyarınca, iki yıllık süreyle raporlama yükümlülüğünden muaf tutulmuştur. Bu nedenle, söz konusu raporlama

döneminde Kapsam 3 emisyonları hesaplama kapsamına dahil edilmemiştir. Muafiyet süresi sona erdiğinde, değer zinciri ve diğer ilgili faaliyetlerden kaynaklanan Kapsam 3 emisyonları da hesaplanarak raporlanacaktır. Özellikle Kapsam 3 Kategori 15 diye bilinen 'Finanse Edilen Emisyonlar' üzerine Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu uhdesinde teknik okumalara şimdiden başlanmıştır. Fenerbahçe, aksi belirtilmediği sürece, mutlak brüt sera gazı (GHG) emisyonlarını metrik ton karbondioksit eşdeğeri (tCO₂e) cinsinden açıklamaktadır. Sera gazı envanterinin hesaplanmasında, GHG Protokolü standardının kapsadığı yedi (7) sera gazı dikkate alınmıştır: CO₂ (karbondioksit), CH₄ (metan), N₂O (nitrozoksit), NF₃ (nitrojen triflorid), HFCs (hidroflorokarbonlar), PFCs (perflorokarbonlar), SF₆ (kükürtheksaflorid).

FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIĞI 01.06.2024-31.05.2025 TARİHLİ SERA GAZI SALINIMLARI	
TCO ₂ EQ	2024
Kapsam 1- GHG Emisyonları	1.787,89 ton
Kapsam 2- Lokasyon Temelli Sera Gazı Emisyonları	3.785,76 ton
TOPLAM (Kapsam 1+Kapsam 2)	5.573,65 ton

Tablo 30: Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Bağlı Ortaklığı 01.06.2024-31.05.2025 Tarihli Sera Gazı Salınımları

Sera Gazı (GHG) Protokolü ile uyumlu olarak, kurumsal sınırlar "operasyonel kontrol yaklaşımı" temel alınarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde, kuruluş mülkiyet payına bakılmaksızın, kontrolü altında bulunan tüm operasyonlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarının tamamını (%100) raporlamaktadır. Operasyonel kontrol yöntemi, Fenerbahçe'nin yönettiği operasyonlarda çevresel ve enerji verimliliği politikalarını uygulama kapasitesini en doğru şekilde yansıtması sebebiyle tercih edilmiştir. Ayrıca bu yöntem, Şirket'in finansal raporlama

süreçleri ve iç yönetim mekanizmalarıyla da uyumludur. Sera gazı envanteri yalnızca Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıkları tarafından doğrudan yürütülen operasyonları kapsamaktadır.

5.2. SEKTÖR SPESİFİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK METRİKLERİNİN AÇIKLAMALARI

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin faaliyetlerinin niteliği ve içinde bulunduğu sektörün kendine özgü dinamikleri dikkate alınarak belirlenen sektör spesifik sürdürülebilirlik metrikleri, Şirket'in çevresel, sosyal ve yönetim performansının bütüncül bir şekilde izlenmesini desteklemektedir. Bu metrikler; sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemenin ölçülmesi, iklim ve sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatların değerlendirilmesi ile karar alma süreçlerinin veri temelli olarak güçlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. TSRS 2 kapsamında raporlanması öngörülen sektör spesifik metriklere ve bu metriklerle ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

KONU	METRİK	AÇIKLAMA
Enerji Yönetimi (SV-LF-130a.1)	Tüketilen Toplam Enerji	16.270.695 Kwh
	Şebeke Elektrik Yüzdesi	%100
	Yenilenebilir Enerji Yüzdesi	%0

Tablo 31: TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 Açıklama Konuları ve Metriklerin Açıklanması

5.3. KIRILGAN VARLIKLAR

Şirket tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda, TSRS çerçevesinde tanımlanan iklimle bağlantılı fiziksel ve geçiş risklerinin, mevcut faaliyet yapısı ve varlık kompozisyonu üzerinde kısa vadede önemli bir finansal etki yaratmasının beklenmediği kanaatine varılmıştır.

Bununla birlikte söz konusu risklerin potansiyel etkileri; kullanılan iklim senaryolarındaki varsayımlar, düzenleyici çerçevede meydana

gelebilecek değişiklikler ve düşük karbonlu teknolojilere geçiş hızındaki belirsizlikler nedeniyle yüksek derecede tahmin belirsizliği içermektedir. Mevcut veri seti ve modelleme kapasitesi dikkate alındığında, ilgili risklerin finansal tablolara olası yansımalarının güvenilir ve doğrulanabilir bir şekilde nicel olarak ölçülmesi bu aşamada mümkün görülmektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş. açısından iklim kaynaklı fiziksel ve geçiş riskleri kapsamında değerlendirilen FB-FR-01 "İklim Kaynaklı Operasyonel Kesinti" riski, aktifleştirilmiş özel maliyetler hesap grubunda izlenen belirli varlıklar bakımından değer düşüklüğü göstergesi oluşturabilecek niteliktedir.

Söz konusu varlıklar; profesyonel A takım ile altyapı kategorilerinin kullanımına tahsis edilen saha ve tesislerde gerçekleştirilen çim uygulamaları, üst yapı bakım faaliyetleri ve yenileme çalışmalarına ilişkin aktifleştirilmiş harcamalardan oluşmaktadır. Bu varlıklardan beklenen ekonomik faydanın, aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetindeki artışa bağlı olarak azalması ihtimali bulunmaktadır. TMS 36 kapsamında, varlıklardan elde edilmesi beklenen gelecekteki ekonomik faydalarda azalma beklentisi bir değer düşüklüğü göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, ilgili özel maliyetler kalemlerinin geri kazanılabilir tutarının (kullanım değeri veya satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değerden yüksek olanı) defter değerinin altına düşmesi halinde değer düşüklüğü zararı muhasebeleştirilmesi söz konusu olabilecektir.

Dolayısıyla iklimle ilişkili risklerin gerçekleşme ihtimali, ilgili varlıkların faydalı ömür varsayımlarını, nakit akış projeksiyonlarını ve iskonto oranlarına ilişkin tahminleri dolaylı olarak etkileyebilecek olup, söz konusu varsayımlar değer düşüklüğü testleri kapsamında ayrıca dikkate alınacaktır.

Özel maliyetler hesabı 31.05.2025 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin sunulan finansal raporun 10 numaralı maddi duran varlıklar dipnotunda birikmiş amortismanı 491.420.700 TL olmak üzere brüt 767.813.046 TL üzerinden izlenmektedir. FB-FR-01 riski kapsamında yıpranmaya tabi varlıklara ilişkin bilgi şu şekildedir:

FB-FR-01 İKLİM KAYNAKLI OPERASYONEL KESİNTİ RİSKİNE KARŞILIK VERME	
Fenerbahçe Futbol A.Ş.	8.405.093 TL*

Tablo 32: FB-FR-01 Riski Kapsamında Finansal Tablolarda İlişki

* Söz konusu tutar FB-FR-01 riski kapsamında aşırı hava olayları ve diğer zorlu kullanım koşullarına karşılık operasyonel verimliliği sağlamak üzere Stat ile Can Bartu Tesislerindeki saha bakım, onarım veya yenilemeleri üzerinde katlanılan bedelleri kapsamaktadır. Belirlenen riske karşılık vermek üzere tasarlanan faaliyetin bir sonucu olarak meydana gelmiştir. Tüm tutarlar 01.06.2024-31.05.2025 faaliyet döneminde finansal durum tablosuna girmiştir.

Aktifleştirilen özel maliyetler kalemleri aşırı hava olayları nedeniyle verimlilik kaybı, bakım giderlerinde artış veya faydalı ömür kısalması riski barındırmakla birlikte, söz konusu harcamalar profesyonel futbol faaliyetlerinin olağan bir parçasıdır. Geçmiş dönemlerde FB-FR-01 riskiyle ilişkilendirilebilecek bir finansal kayıt bulunmaması nedeniyle ilgili varlık grubunun dayanıklılığının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Kırılganlığa konu tutar, özel maliyetler hesap sınıfının brüt tutarının yaklaşık %1'ini ve toplam aktiflerin yaklaşık on binde 6'sını oluşturmaktadır.

5.4. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. İKLİMLE İLGİLİ HEDEFLERİ

Fenerbahçe Futbol A.Ş. sürdürülebilirlik ve iklim stratejileri kapsamında lokal faaliyetleri kapsamında 2024 yılını baz alarak, Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını azaltmaya yönelik somut ve zamana bağlı hedef belirlemiştir. Belirlenmiş hedeflerde UEFA kapsamında belirlenmiş hedeflere uyum söz konusudur.

Bu çerçevede 2035 yılı sonuna kadar: Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının toplamını %10 oranında azaltmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler, Şirket'in doğrudan kontrol edebildiği faaliyet kaynaklarına (örneğin şirket araçları, ofis operasyonları ve enerji tüketimi) dayanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını kapsamaktadır.

HEDEF 1: 2035 YILI SONUNA KADAR 2024 BAZ YILINA GÖRE KAPSAM 1 VE KAPSAM 2 (LOKASYON TEMELLİ) SERA GAZI EMİSYONLARINDA %10 AZALTIM	
Metrik	tCO2eq
Konu	2024 baz yılına göre 2035 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 (lokasyon bazlı) sera gazı emisyonlarında yapılacak iyileştirmelerle %10 azaltım
Faaliyet Kapsamı	Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının faaliyet alanlarının tamamı.
Hedefin kapsadığı sera gazları	CO2 karbondioksit, CH4 metan, N2O nitrozoksit, NF3 nitrojen trifluorid, HFCs hidroflorokarbonlar, PFCs perflorokarbonlar SF6 kükürtheksaflorid
Kapsam Sera Gazları	Kapsam 1 ve Kapsam 2 (Lokasyon)
Faaliyet Dönemleri	2024-2035
Baz	2024
Dönüm noktaları veya ara hedefler	2029 Yılı Sonuna Kadar %4 azaltım
Hedef belirleme metodolojisi	Mutlak bazlı azaltım uygulanacaktır. Bu hedef hizmet yoğunluklu azaltım metodolojisine göre ve operasyonel kontrol sınırları çerçevesinde belirlenmiştir
Hedef türü (mutlak veya yoğunluk)	Niceliksel mutlak hedef
Hedefin nasıl gerçekleştirileceği	Enerji kullanımından kaynaklanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının azaltılması amacıyla, operasyonel süreçlerde enerji verimliliği odaklı projeler uygulanacak ve düşük tüketimli teknolojilere geçiş sağlanacaktır. Şirket binalarında LED aydınlatmaya geçiş, akıllı otomasyon sistemlerinin kullanımı ve yalıtımın güçlendirilmesi gibi uygulamalarla enerji talebi azaltılacaktır. Elektrik tüketiminde yenilenebilir enerjiye geçiş hızlandırılarak, piyasa temelli emisyon yoğunluğu düşük enerji tedarikçileri tercih edilecek; bu kapsamda I-REC belgeli elektrik kullanımı yaygınlaştırılarak tüketimin tamamının yeşil kaynaklardan sağlanması hedeflenecektir. Kapsam 1 emisyonlarını azaltmak amacıyla, stadyum ve tesislerde kullanılan kazan ve ısıtma sistemlerinin verimliliği artırılacak, bakım faaliyetleri düzenli olarak gerçekleştirilecektir. Şirket bünyesinde kullanılan hizmet araçları ve tesis içi ekipmanların yakıt tüketimi izlenecek, operasyonel planlama yoluyla gereksiz kullanım azaltılacaktır. Diğer yandan içten yanmalı motorların kademeli olarak devreden çıkarılması ve elektrikli araçların kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları yıllık olarak hesaplanacak, maç günü faaliyetleri ile altyapı ve akademi tesislerinden kaynaklanan emisyonlar mümkün olan ölçüde ayrı izlenecek ve gerçekleştirmeler belirlenen hedefle karşılaştırılacaktır. Bunun yanında, çalışanlara sağlanan bilgi teknolojileri ekipmanlarında optimizasyon yapılacak; masaüstü çözümlerle sabit enerji kullanımının daha verimli yönetilmesi sağlanacak ve cihaz yenileme politikaları sürdürülebilirlik kriterlerine göre güncellenecektir. Çalışan davranışlarını dönüştürmeye yönelik farkındalık programları yürütülecek, dijital araçların etkin kullanımıyla uzaktan çalışma olanakları artırılacak ve iş seyahatleri konusunda yeni politikalar devreye alınacaktır. Böylelikle operasyonel karbon ayak izi önemli ölçüde azaltılacaktır. Tüm bu adımlar, düzenli olarak hazırlanacak sera gazı envanteri aracılığıyla takip edilecek; elde edilen azaltım performansı yıllık bazda değerlendirilecek ve belirlenen hedefler doğrultusunda iyileştirme alanları gözden geçirilecektir.
Hedef gözden geçirme sıklığı	Şirket'in Kapsam 1 ve Kapsam 2 (lokasyon temelli) sera gazı emisyon azaltım hedefi, yıllık olarak gözden geçirilecektir. Gözden geçirme sürecinde, ilgili raporlama dönemine ait emisyon gerçekleştirmeleri değerlendirilerek 2024 baz yılı ile karşılaştırılacak; maç günü faaliyetleri ile altyapı ve akademi tesislerinden kaynaklanan emisyonlar mümkün olan ölçüde ayrı analiz edilecektir. Sera gazı envanterinde bir önceki yıla göre aşağı veya yukarı yönlü %40 veya daha fazla önemli bir değişiklik tespit edilirse, Sera Gazı Protokolünün önemlilik tavsiyelerine uygun olarak yeniden değerlendirmeler yapılacaktır.
İlerlemeyi izlemek için kullanılan metrikler	2024'teki brüt Kapsam 1 ve 2 emisyonlarına kıyasla cari yılda hesaplanan piyasa temelli brüt Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında azalma yüzdesi
Kaydedilen İlerleme	Raporlama yılı ile baz yıl aynı olduğundan değerlendirme yapılmamıştır.

Tablo 33: Fenerbahçe Futbol A.Ş. Hedef Tablosu

5.5. FENERBAHÇE SPOR ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. İKLİMİLE İLGİLİ HEDEFLERİ

Fenerium, raporun 3.3 “Belirlenen İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar ile Açıklama Konuları” başlığı altında belirtilen FB-FIRSAT-01 Paydaşlar Arası Değer Yaratma Fırsatı kapsamında ‘Yeşil mağaza konseptinin geliştirilmesi ve uygulanması’ konulu stratejik planı dahilinde hedef belirlemiştir. Grup bünyesinde fırsata yönelik performans göstergeleri ve finansal tablolarla ilişkilerine ilişkin açıklamalar 2025-2026 sezonuna yönelik TSRS raporunda olgunlaştırılacaktır.

Raporlama dönemi içerisinde Fenerbahçe Spor Kulübü’nün resmi mağazası Fenerium, çevresel sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi hedefleri doğrultusunda Green Opening ve LOGD iş birliği ile önemli bir uygulamayı hayata geçirmiştir. Bu kapsamda, spor kulüpleri arasında Türkiye’de ilk kez LogD Milk Run Yönetim Sistemi operasyon süreçlerine entegre edilmiştir. Söz konusu sistem, lojistik faaliyetlerde tek kullanımlık ambalaj malzemelerinin kullanımını azaltarak yeniden kullanılabilir ve çevre dostu alternatiflerin tercih edilmesini sağlamaktadır. Uygulama, Fenerium EnnTepe AVM Konya Mağazası operasyonlarında devreye alınmış olup yeşil lojistik yaklaşımıyla kaynak kullanımının azaltılmasına katkıda bulunmuştur. Bu azaltım ve iyileştirmelere ilişkin KPI oluşturma ve hedef belirleme önümüzdeki raporlama döneminde yapılarak karar alıcıların dikkatine sunulacaktır.

Bu çalışma sayesinde lojistik operasyonlarda FB-GR-02 ve FB-GR-03 risklerine yönelik adımlar olarak 102 ağacın kesilmesi, 390 ton su tüketimi ve 13.728 kg karbon salınımı önlenmiş; çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik somut kazanımlar elde edilmiştir. İlgili kazanımların takip eden dönemlerde korunması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir.

5.6. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş. FAALİYET METRİKLERİ

Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin temel faaliyet alanları doğrultusunda belirlenen faaliyet metrikleri, Şirket’in operasyonel performansının sürdürülebilirlik bakış açısıyla izlenmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu metrikler; faaliyetlerin ölçeğini, kaynak kullanım düzeyini ve operasyonel yoğunluğunu ortaya koyarak iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal ve operasyonel etkilerinin daha sağlıklı analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Faaliyet metrikleri, aynı zamanda Şirket’in sürdürülebilirlik stratejilerinin performans göstergeleriyle ilişkilendirilmesini ve zaman içinde karşılaştırılabilir veriler üretilmesini desteklemektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıkları kapsamında TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 kapsamında belirlenmiş olan faaliyet metriklerine ilişkin veriler yanda yer alan tablolarda açıklanmaktadır:



KONU	METRİK	ÖLÇÜM BİRİMİ	
Katılım	Seyirci, işletmenin portföyündeki işletmeciler tarafından markalanan (yani lisanslı) veya kontrol eden sahipliği bulunan herhangi bir eğlence tesisine müşterilerin yaptığı ziyaretlerin toplam sayısıdır.	72.416 (müze ve staturu için bilet satın alan toplam kişi sayısı)	Toplam: 1.053.362 katılımcı
		980.946 (maç bilet satın alan toplam kişi sayısı)	
Müşteri-saat sayısı	Müşteri-saat, her bir müşterinin ziyaret süresinin toplamı olarak hesaplanan, müşterilerin işletmenin portföyündeki herhangi bir eğlence tesisini ziyaret etmek için harcadıkları toplam süredir. Gününbirlik kart satışı yapan (örneğin lunapark) ancak giriş ve çıkış saatlerinin takip edilmediği tesislerde misafirlere açık olan çalışma saatleri tahmini olarak kullanılabilir. Tek birim giriş kartı satan tesislerde (örneğin sinema salonları), ortalama ziyaret süresi tahmin için kullanılabilir.	72.416 saat*	Toplam: 4.928.061 saat
		4.904.730 saat**	

Tablo 34: TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 Faaliyet Metrikleri

* Müze ve stat ziyaretlerinde farklı sürelerde iki ayrı tur seçeneği bulunmakta olup, tur bazında süre kırılımı sağlanmadığından her bir ziyaretin ortalama 1 saat sürdüğü varsayılmıştır.

** Maç bilet alan seyircilerin işletmede geçirdikleri sürenin ortalama 5 saat olduğu varsayılmıştır.

6. RAPORLAMA DÖNEMİ SONRASI OLAYLAR

31 Mayıs 2025 tarihinde sona eren hesap döneminden sonra Fenerbahçe Futbol A.Ş.'de aşağıdaki gelişmeler gerçekleşmiştir:

Mayıs 2025 tarihli Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda Şirket çıkarılmış sermayesinin 250.000.000 TL'den 1.250.000.000 TL'ye artırılmasına karar verilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Haziran 2025 tarihli onayı sonrasında bedelli sermaye artırım süreci başlatılmış, yeni pay alma hakları Haziran-Temmuz 2025 döneminde kullanılmıştır. Sermaye artırım süreci tamamlanmış olup artırılan sermaye tutarı ticaret siciline tescil edilmiştir.

Temmuz 2025 tarihinde Şirket tarafından stadyum isim sponsorluğu ve Avrupa forma göğüs sponsorluğu kapsamında Chobani ile sözleşme imzalandığı kamuya açıklanmıştır.

Eylül 2025 tarihinde gerçekleştirilen ve Şirketin A Grubu paylarının maliki olan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün seçimli Olağanüstü Genel Kurulu sonucunda Kulüp Başkanlığı görevine Sadettin Saran seçilmiştir. Kulüp başkanlığı ve Kulüp Yönetim Kurulu'nda gerçekleşen değişiklikler doğrultusunda, Türk Ticaret Kanunu'nun 363. maddesi ile Şirket esas sözleşmesinin 12 ve 13. maddeleri kapsamında Fenerbahçe Futbol A.Ş. Yönetim Kurulu yapısında değişiklik gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Ali Koç'un Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinden ayrılmasının ardından Sadettin Saran Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevlendirilmiş, aynı dönemde Yönetim Kurulu üyeliklerinde değişiklikler yapılmış ve yeni üyeler atanmıştır.

Kasım 2025 tarihli Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda Şirket çıkarılmış sermayesinin 1.250.000.000 TL'den 6.250.000.000 TL'ye artırılmasına karar verilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Aralık 2025 tarihli onayı sonrasında bedelli sermaye artırım süreci başlatılmış, yeni pay alma hakları Ocak 2026 döneminde kullanılmıştır. Sermaye artırım süreci tamamlanmış olup artırılan sermaye tutarı ticaret siciline tescil edilmiştir.

Aralık 2025 tarihinde alınan Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda, Şükrü Saraçoğlu Spor Kompleksi ile Dereağzı Lefter Küçükandonyadis Tesisleri'nin kullanımına ilişkin olarak Fenerbahçe Spor Kulübü ile 21 yıl süreli tesis kiralama sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında tesislerin kullanım hakkına ilişkin bedelin peşin olarak ödenmesine karar verilmiştir.



7. EKLER

7.1. SERA GAZI EMİSYONLARI AÇIKLAMA KILAVUZU

Bu raporda, Sera Gazı Protokolü ile uyumlu olarak kurumsal sınırlar "operasyonel kontrol yaklaşımı" temel alınarak tanımlanmıştır. Bu yöntemle göre, kuruluş, mülkiyet payı gözetilmeksizin kontrolü altında bulunan tüm operasyonlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarının tamamını raporlar.

Sınır Belirleme Yaklaşımı

Kullanılan Yaklaşım: Operasyonel Kontrol

Gerekçe: Operasyonel kontrol yaklaşımı, kuruluşun yönettiği operasyonlarda çevresel ve enerji verimliliği politikalarını uygulama kapasitesini en iyi şekilde yansıttığı için tercih edilmiştir. Bu yöntem, finansal raporlama yapıları ve iç yönetim modelleriyle de uyumludur.

Kurumsal Yapıda Değişiklikler

Raporlama dönemi boyunca, emisyon sınırlarını etkileyebilecek herhangi bir büyük satın alma, elden çıkarma veya organizasyonel yapı değişikliği gerçekleşmemiştir.

GÖSTERGE	TANIM VE FAALİYET KAPSAMI
Brüt Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları	Brüt Kapsam 1 emisyonları, raporlama dönemi boyunca işletmenin doğrudan kontrolü altındaki kaynaklardan (örneğin; sabit tesislerde doğalgaz, LPG, odun gibi yakıtların yakılması; binek ve hafif ticari araçlarda benzin veya dizel tüketimi gibi mobil yanmalar) kaynaklanan emisyonları kapsamaktadır. Hesaplamalar, IPCC 2006 metodolojisine göre, yakıt tüketim verileri ve emisyon faktörleri kullanılarak yapılmıştır.
Net Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları	Net Kapsam 1 emisyonları, brüt Kapsam 1 emisyonlarından varsa karbon dengeleme mekanizmaları (örneğin karbon kredileri, doğrudan emisyon dengeleme projeleri vb.) düşüldükten sonra kalan net sera gazı salımlarını ifade eder. Raporlama döneminde herhangi bir dengeleme yapılmamış ise brüt ve net değer eşittir.
Brüt Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Lokasyon Temelli)	Lokasyon temelli Kapsam 2 emisyonları, satın alınan elektrik tüketimine bağlı olarak ulusal şebeke ortalaması esas alınarak hesaplanan dolaylı sera gazı emisyonlarını temsil eder. Türkiye için ilgili yılın ulusal grid emisyon faktörü (örn. kg CO ₂ /kWh) esas alınarak hesaplama yapılmıştır.
Brüt Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Piyasa Temelli)	Piyasa temelli Kapsam 2 emisyonları, işletmenin tercih ettiği enerji tedarikçisi veya kullanılan yenilenebilir enerji sertifikaları gibi piyasa mekanizmaları doğrultusunda, tüketilen elektriğe karşılık gelen emisyonların ayrı bir yöntemle hesaplandığı değerdir. Eğer yenilenebilir enerji kaynakları belgelenmişse bu değerde önemli düşüşler olabilir.
Net Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Piyasa Temelli)	Net piyasa temelli Kapsam 2 emisyonları, brüt piyasa temelli Kapsam 2 emisyonlarından yenilenebilir enerji sertifikaları veya diğer doğrulanabilir karbon azaltım araçları kullanılarak yapılan düşümler sonrası kalan sera gazı miktarını ifade eder.
Brüt Kapsam 3 Emisyonları	Kapsam 3 emisyonları, Şirket'in operasyonel sınırları dışındaki ancak faaliyetleriyle ilişkili dolaylı emisyonları kapsar. Bu emisyonlar, tedarik zinciri, taşımacılık, çalışan ulaşımı, iş seyahatleri gibi faaliyetlerden kaynaklanabilir. Bu çalışmada, Şirket tarafından detayları 'TSRS Raporu Hakkında' bölümünün Geçiş Hükümleri başlığında da açıklandığı üzere 21634 sayılı KGK Kurul Kararının Geçici Madde 3 hükmü uyarınca sağlanan Kapsam 3 açıklama muafiyetinden yararlanılmasından ötürü herhangi bir faaliyet yürütülmediğinden teknik açıklamalara yer verilmemiştir.
İlave Notlar / Açıklamalar	- Hesaplamalarda IPCC 2006 kılavuzları, Türkiye'ye özgü alt ısı değerler ve emisyon faktörleri esas alınmıştır. - Kullanılan yakıt türlerine göre farklı birim bazlı (örneğin litre, kg, m ³) emisyon faktörleri uygulanmıştır. - Eğer karbon dengeleme yapılmışsa, ilgili sertifikalar (örneğin Gold Standard, VERRA) belirtilmelidir. - Net kalorifik değer: Yakıtların yandığında açığa çıkan net enerji miktarıdır ve tüm hesaplamalar bu değere göre yapılmıştır.

Tablo 35: Sera Gazı Beyanları İçin Tanımlamalar ve Rapor Kapsamı

Hesaplama Metodolojisi

Kapsam 1 Emisyonu İçin:

Kapsam 1 sera gazı emisyonları; sabit yanma, proses kaynaklı, flare kaynaklı, mobil yanma, kimyasal kaynaklı emisyonlar ile ekipman kayıp ve kaçak emisyonlarının toplamını ifade eder. Toplam Kapsam 1 sera gazı emisyonları, tüm Kapsam 1 emisyon alt kırılımlarının toplamı ile hesaplanır. Hesaplama aşağıdaki formül kullanılır;

Toplam Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e) = Sabit Yanma Emisyonları (tCO₂e) + Mobil Yanma Emisyonları (tCO₂e) + Kaçak Emisyonlar (tCO₂e)

Sabit Yanma Emisyonları: Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından enerji elde etmek için yanma reaksiyonunda kullanılan doğal gaz, akaryakıt, motorin, biyodizel, biyoetanol, CNG ve LPG miktarını ifade eder. Sabit yanma emisyonları; CO₂, CH₄, N₂O ve CO₂e cinsinden hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar aşağıdaki formülasyonlar kullanılarak gerçekleştirilir;

Emisyon Miktarı (tCO₂) = Faaliyet Verileri × Emisyon Faktörü (CO₂) × GWP (CO₂) Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan (tCH₄)) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CH₄) × GWP (CH₄) 4 4 Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit (tN₂O)) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (N₂O) × GWP (N₂O) Emisyon Miktarı (tCO₂e) = Emisyon Miktarı (tCO₂) + Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan (tCH₄)) + Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit (tN₂O))

Buradaki faaliyet verileri emisyon faktörü birimleriyle uyumlu olmalıdır. Uyum sağlanamazsa, yakıt birimi ilgili kalorifik değer kullanılarak hedeflenen emisyon faktörü birimine dönüştürülür. Bu hesaplama aşağıdaki adımlar izlenerek yapılmaktadır:

Hareketli Yanma Emisyonları: Hareketli yanma emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan tüm karayolu ve karayolu dışı Şirket araçları, lokomotifler ve deniz taşımacılığı araçlarının dizel, benzin, LPG ve gemi yakıtı tüketiminden kaynaklanan emisyonlarını temsil etmektedir. Bu emisyonlar CO₂, CH₄, N₂O ve CO₂e cinsinden hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar aşağıdaki formülasyonlara göre yapılmaktadır;

Emisyon Miktarı (tCO₂) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CO₂) × Küresel Isınma Potansiyeli (CO₂)

Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan - tCH₄) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CH₄) × Küresel Isınma Potansiyeli (CH₄)

Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit - tN₂O) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (N₂O) × Küresel Isınma Potansiyeli (N₂O)

Toplam Emisyon Miktarı (tCO₂e) = Emisyon Miktarı (tCO₂) + Emisyon Miktarı (tCH₄) + Emisyon Miktarı (tN₂O)

Ekipman Kayıp ve Kaçak (Fugitive) Emisyonları: Kayıp ve kaçak emisyonlar, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların soğutma ve yangın söndürme ekipmanlarındaki sızıntılardan kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. Bu emisyonlar, cihaz imalat sektöründeki kaçak emisyonların değerlendirilmesine yönelik endüstri standartlarıyla uyumlu metodolojiler kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar, emisyonların doğru bir şekilde tahmin edilmesini sağlamak için ekipmanın belirli özelliklerini ve operasyonel parametrelerini dikkate alır.

Kaçak Emisyonlar (tCO e) = Faaliyet Verisi (kg) x Küresel Isınma Potansiyeli (tCO₂e / kg)

Atıksu Arıtma Tesisi (WWTP) Emisyonları: Atıksu Arıtma Tesisi emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların atıksu arıtımı sırasında oluşan sera gazı emisyonlarını ifade eder. Bu emisyonlar, öncelikle biyolojik süreçler, kimyasal reaksiyonlar ve atıksu arıtımıyla ilişkili enerji tüketiminden kaynaklanır. WWTP emisyonlarının başlıca bileşenleri metan, azot oksit ve karbondioksittir. Bu hesaplamalar aşağıdaki formüllere göre yapılmaktadır;

Atıksu Arıtma Tesisi (WWTP) Emisyonları (tCO₂e) = Kimyasal Oksijen İhtiyacı (mg/L) x Faaliyet Verisi (Atık su miktar, Litre) x Emisyon Faktörü (tCO₂e /mg)

EMİSYON KAYNAĞI	KAYNAK BİRİMİ (PAYDA)	EF (KGCO ₂ E)	EF (KGCO ₂)	EF (KGCH ₄)	EF (KGN ₂ O)	KAYNAKÇA
Doğal Gaz	kwh	0.20264	0.20200	0.0000036	0.00000036	K ¹
Dizel	Litre	2.674	2.63900	0.0003600	0.000021700	K
Benzin	Litre	2.431	2.31500	0.0003000	0.000002550	K
Elektrik	kwh	0.4690 ²	0.4690	0	0	K

Tablo 36: Emisyon Faktörleri

Kapsam 2 Emisyonları İçin:

Kapsam 2 sera gazı emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların elektrik, buhar, ısı ve soğutma tüketiminden kaynaklanan tüm sera gazlarını içermektedir. Hesaplamalar ton CO₂ eşleniği olarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalarda aşağıdaki formülasyon kullanılmaktadır.

Emisyon Miktarı (tCO e) = Faaliyet Verisi x Emisyon Faktörü

Enerji Tüketim Miktarları İçin Açıklama:

Enerji tüketim verileri, Şirket'in tüm lokasyonlarında kullanılan yakıt ve elektrik türlerinin orijinal birimlerinde (örneğin kWh, litre, kg, ton) korunarak toplanmıştır. Hesaplamalarda, her enerji kaynağı için aktivite verisine uygun birimlerde emisyon faktörleri kullanılmış; gereksiz dönüşümlerden kaçınılmıştır. Ancak enerji yoğunluğu göstergeleri (örneğin GJ/ton ürün) gibi analizler için gerek duyulan durumlarda, uluslararası kabul görmüş dönüşüm katsayıları esas alınmıştır.

Bu dönüşümler için IPCC 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories³ (Annex II: Energy Conversion Factors) ve IEA Energy Statistics Manual (2005)⁴ kaynak olarak kullanılmıştır. Örneğin, 1 GJ = 277.78 kWh dönüşüm oranı bu kaynaklara dayanarak hesaplamalarda referans alınmıştır. Böylece veri bütünlüğü korunurken, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık da sağlanmıştır.

ENERJİ KAYNAĞI	BİRİM	NET KALORİFİK DEĞER (KCAL / BİRİM)	KAT SAYI (KCAL → TEP)	KAT SAYI (TEP → GJ)	REFERANSLAR
Benzin	litre	7,700 kcal / litre	10,000	41.868	IPCC (2006), IEA (2005)
Motorin (Dizel)	litre	8,150 kcal / litre	10,000	41.868	IPCC (2006), IEA (2005)
Doğal Gaz	m ³	8,800 kcal / m ³	10,000	41.868	IPCC (2006), EPDK

Tablo 37: Dönüşüm Katsayıları ve Kaynakça

¹ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2006). 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (Vols. 1-5). Prepared by the National Greenhouse Gas Inventories Programme. IGES, Japan. <https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/>, Volume2, Chapter 3, Table 3.2.18

² <https://enerji.gov.tr/evced-cevre-ve-iklim-elektrik-uretim-tuketim-emisyon-faktorleri>

³ IPCC (2006), Annex II – Energy Conversion Factors

⁴ IEA (2005), Energy Statistics Manual

