



DERLÜKS YATIRIM HOLDİNG

2025 YILI
TSRS UYUMLU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

derluks.com.tr

DERLÜKS YATIRIM HOLDİNG – DEĞERİN ADRESİ	1
YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI	2
AMAÇ	3
KAPSAM	3
GENEL HÜKÜMLER	4
Raporlayan İşletme	4
İş Modeli ve Değer Zinciri	5
Raporlama Zamanı ve Açıklamanın Yeri	7
Karşılaştırmalı Bilgi.....	7
Gerçeğe ve İhtiyaca Uygun Sunum	8
Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri	8
Önemlilik	8
Bağlantılı Bilgi.....	9
Rehberlik Kaynakları.....	9
Geçiş Hükümleri.....	9
Uygunluk Beyanı.....	9
Ana Şirket ve Bağlı Ortaklıklar	10
YÖNETİŞİM	10
Yönetişim Organı ve Sürdürülebilirlikle İlgili Risk ve Fırsatların Gözetiminden Sorumlu Kişiler	10
Yönetişim Organının Faaliyetlerine İlişkin Talimat ve Prosedürler	11
Yönetişim Organının Yetkinliğinin Kaynakları ve Sürekli Gelişimi	17
Yönetişim Organının Bilgilendirme Sıklığı ve Yöntemleri	18
İşletme Stratejisi Belirlenirken Sürdürülebilirlikle İlgili Risk ve Fırsatların Ele Alınışı.....	19
Ücretlendirme Politikası.....	20
STRATEJİ	21
Gelecekteki Finansal Yeterliliğini Etkilemesi Makul Ölçüde Beklenebilecek Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar	21
RISK YÖNETİMİ	32
Risk Yönetimi Sürecimiz.....	32
METRİKLER VE HEDEFLER	39
Metrikler	39
Hedefler	43

DERLÜKS YATIRIM HOLDİNG – DEĞERİN ADRESİ

Derlüks Yatırım Holding'in temelleri deri konfeksiyon ve dış ticaret alanlarında sergilenen vizyoner ve girişimci bir yaklaşımla atılmıştır. Kuruluşundan itibaren yüksek kalite standartlarını, estetik tasarımı ve küresel rekabet gücünü stratejisinin merkezine koyan şirket kısa sürede **Emiliano Zapata** markasını hayata geçirerek deri giyim dünyasında özgün bir imza atmıştır. Geliştirilen inovatif koleksiyonlar ve titiz üretim süreçleri markanın sadece yerel pazarda değil, uluslararası arenada da saygın bir oyuncu haline gelmesini sağlamıştır. Özellikle erkek deri giyim alanında elde edilen bu başarı şirketin kurumsal kimliğinin markalaşma odaklı bir yapıya evrilmesindeki en güçlü sıçrama noktasını teşkil etmiştir.

2014 yılında gerçekleştirilen **Vizyon Global Tüketim Malzemeleri Pazarlama Sanayi Ticaret A.Ş.** hamlesi ise Derlüks için çok sektörlü yapıya geçişin stratejik anahtarı olmuştur. Bu entegrasyonla birlikte faaliyet alanlarını genişleten Derlüks hızlı tüketim ürünleri (FMCG) kategorisinde dünya ve ülke devi markaların Türkiye operasyonlarını üstlenerek lojistik altyapısını, yaygın dağıtım ağını ve tedarik zinciri yönetimindeki uzmanlığını kanıtlamıştır. Bu süreç şirketin sadece üretimde değil, aynı zamanda operasyonel verimlilik ve ticaret yönetiminde de rüştünü ispat ettiği bir dönem olmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerini, şeffaflığı ve sürdürülebilirliği bir şirket kültürü haline getiren Derlüks büyüme hedeflerini sermaye piyasalarıyla birleştirerek halka arz sürecini 2019 yılında başarıyla tamamlamıştır. Paylarının **Borsa İstanbul**'da işlem görmeye başlaması Derlüks'ün finansal derinliğini artırmasının ötesinde; hesap verebilirlik, kurumsal prestij ve yatırımcı güveni açısından kritik bir eşiği aşmasını sağlamıştır. Bu gelişim, holdingleşme sürecinin en stratejik kilometre taşlarından biri olarak kayda geçmiştir.

Bu kapsamda geleceğin dünyasını şekillendirecek trendleri doğru analiz eden Derlüks stratejik yatırım yelpazesine enerji sektörünü de eklemiştir. Bu vizyonun bir parçası olarak kurulan **Toprak Yenilenebilir Enerji Sanayi Ticaret A.Ş.**, grubun yeşil enerji dönüşümündeki kararlılığını temsil etmektedir. Türkiye'nin farklı coğrafyalarında hayata geçirilen güneş enerjisi projeleri, hem temiz enerji arzına katkı sağlamakta hem de Derlüks'ün karbon ayak izini azaltma ve çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle tam uyum göstermektedir.

Derlüks'ün en dikkat çekici yapısal dönüşümlerinden biri ise 26 Aralık 2023 tarihinde tescil edilen stratejik birleşme kararı olmuştur. Bu tarihte, Toprak Yenilenebilir Enerji ile Emiliano Zapata Giyim ve Sanayi A.Ş. güçlerini birleştirmiş ve bu sinerjiden **"Soho Giyim ve Enerji Anonim Şirketi"** doğmuştur. Moda ve enerjiyi aynı çatı altında toplayan bu yeni yapı bugün

Sermaye Piyasası Kurulu nezdinde halka arz edilmek üzere hazırlıklarını sürdürmektedir. Birleşme sonrası ivme kazanan enerji yatırımları, alternatif kaynaklara yönelerek çevresel etkiyi minimize etme ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etme amacını daha da pekiştirmiştir.

Aynı dönemde gıda ve perakende sektörlerinde de "marka sahibi" kimliğini güçlendiren Derlüks, Vizyon Global iştiraki üzerinden **Frozen Kitchen** markası ile donuk unlu mamuller pazarında, **Pafity** markası ile de hızla büyüyen evcil hayvan ürünleri sektöründe önemli bir pazar payı elde etmiştir. Bu yatırımlar, Derlüks'ün farklı tüketicilere hitap eden esnek ve dayanıklı iş modelini perçinlemiştir.

Bugün gelinen noktada Derlüks Yatırım Holding; giyimden enerjiye, hızlı tüketimden gıdaya kadar birbirini besleyen lokomotif sektörlerde faaliyet gösteren sağlam finansal temellere ve modern yönetim anlayışına sahip küresel bir yapıya bürünmüştür. Yenilikçi bakış açısı, disiplinli risk yönetimi ve hissedarları için katma değer yaratma gayesiyle Derlüks; ulusal ve uluslararası pazarlarda istikrarlı büyüme yolculuğuna kararlılıkla devam etmektedir.



YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI

Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakmayı Amaçlıyoruz

Değerli Paydaşlarımız,

Derlüks Yatırım Holding'in 2002 yılında deri giyim sektörüyle başlayan kurumsal yolculuğu bugün enerjiden gıdaya tekstilden dış ticarete uzanan geniş bir yelpazede stratejik sektörlerin küresel bir oyuncusu olarak büyük bir gururla devam etmektedir.

Ancak bizim için gerçek başarı ve kurumsal olgunluk yalnızca finansal tabloların nicel verileriyle değil; doğaya duyduğumuz saygı, insana verdiğimiz değer ve gelecek nesillerin yaşam hakkına bıraktığımız nitelikli izlerle ölçülmektedir.

Bu kapsamda sürdürülebilirliği iş stratejimizin geçici bir parçası değil, tüm operasyonlarımızın ana eksenini ve değişmez pusulası olarak kabul ediyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz her alanda Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) ilkelerini merkeze alarak, evrensel standartlarda bir sorumluluk anlayışıyla hareket ediyoruz.

Bu doğrultuda, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgemizle taahhüt altına aldığımız çevre politikalarımız sadece yasal mevzuatlara uyum sağlama çabasının bir sonucu değil aynı zamanda ekosistemin korunmasına yönelik beslediğimiz derin sorumluluk bilincinin kurumsal bir yansımasıdır. Operasyonlarımızın ham maddeden son tüketiciye kadar uzanan her aşamasında; karbon ayak izimizi sistemli bir şekilde azaltmak, enerji verimliliğini en üst seviyeye taşımak ve sera gazı emisyonlarımızı minimize etmek için somut adımlar atmaya sürdürülebilir büyümemizin teminatı olarak görüyoruz.

Bu bağlamda Yönetim Kurulumuzun vizyoner liderliği altında faaliyetlerini yürüten Sürdürülebilirlik Komitemiz iklim değişikliği kaynaklı riskleri ve beraberinde gelen fırsatları Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) çerçevesinde titizlikle analiz ederek, yönetim yapımızı şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine inşa etmektedir. Temiz enerjinin dünyayı dönüştürecek gücüne olan sarsılmaz inancımızla gerçekleştirdiğimiz enerji yatırımları bir yandan ülkemizin yeşil enerji dönüşümüne stratejik bir ivme kazandırırken diğer yandan Topluluğumuzun sürdürülebilir gelecek vizyonunu somut çıktılara dönüştürmektedir.

Çevresel etkimizi her geçen gün biraz daha azaltmak adına belirlediğimiz ölçülebilir ve anlamlı hedefler, sürdürülebilirlik yolculuğumuzun en somut rehberidir.



Bu motivasyonla, Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan muafiyetlerden de stratejik bir şekilde faydalanarak 2025 yılını referans noktası kabul ettiğimiz kapsamlı bir karbon yol haritası oluşturmuş bulunmaktayız. Bu yol haritası doğrultusunda;

- Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızı 2030 yılı sonuna kadar %30 oranında azaltmayı,
- Tüm değer zincirimizi ve ekosistemimizi kapsayan Kapsam 3 emisyonlarımızda ise 2053 yılı itibarıyla "Net Sıfır" hedefine ulaşmayı kamuoyuna ve tüm paydaşlarımıza taahhüt ediyoruz.

Derlüks Yatırım Holding ailesi olarak etik ilkelerimizden ve kurumsal değerlerimizden asla ödün vermeden; toplumsal katkısı, çevresel duyarlılığı ve yenilikçi bakış açısını işimizin kalbinde tutmaya devam edeceğiz. Bu uzun soluklu, zorlu ama bir o kadar da anlamlı büyüme yolculuğunda bizlere eşlik eden vizyonumuza ortak olan tüm paydaşlarımıza en içten teşekkürlerimi sunarken; daha yeşil, daha adil ve çok daha müreffeh bir geleceği hep birlikte inşa etme kararlılığımızı bir kez daha vurgulayarak saygılarımı sunuyorum.

Cemal GÜZELCI
Derlüks Yatırım Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

AMAÇ

Kıymetli Paydaşlarımız,

Bu rapor; 4 Haziran 2022 tarihinde 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda gerçekleştirilen düzenleme ile Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun (KGK) Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını (TSRS) belirlemeye ve yayımlamaya yetkili kılınmasının ve Topluluğumuzun “**Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma**” vizyonunun yansımaları olarak hazırlanmıştır.

2022 yılında yayımladığımız **2021 yılı Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ve Raporlaması** ile başladığımız ve geçtiğimiz yıl yayımladığımız ilk **TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzla** devam ettirdiğimiz bu süreç Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından yayımlanan küresel standartların esas alınmasıyla 2024 raporlama dönemi itibarıyla kurumsallaşmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan 2025 yılına ait raporumuz; **TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler** ile **TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar** standartlarını temel almaya devam etmektedir.

Bu standartlar kapsamında amacımız:

- **TSRS 1** uyarınca; Topluluğumuzun asli kullanıcıları açısından kaynak sağlama kararı verirken kullanılan faydalı olacak sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlarımıza ilişkin bilgileri şeffaf bir şekilde sunmak ve
- **TSRS 2** uyarınca; özellikle iklim değişikliği kaynaklı fiziksel ve geçiş risklerimizin finansal durumumuz, finansal performansımız ve nakit akışlarımız üzerindeki etkilerini şeffaf bir biçimde açıklayarak güven tesis etmektir.

Sonuç olarak KGK tarafından belirlenen uygulama kapsamı uyarınca sürdürülebilirlik raporlaması yapmak Topluluğumuz için sadece yasal bir yükümlülük değil; geçtiğimiz yıllarda attığımız stratejik ve kurumsal adımın üzerine inşa ettiğimiz, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimizin sarsılmaz bir gereğidir.

KAPSAM

Topluluğumuzun “**Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma**” vizyonunu merkeze alan bu **TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu**, 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 raporlama dönemini kapsamaktadır. Bu kapsamda raporumuz KGK tarafından belirlenen TSRS'ler ile tam uyumlu olarak ve titizlikle hazırlanmıştır.

Raporun hazırlık sürecinde Topluluğumuzun gelecekteki finansal yeterliliği ve sürdürülebilirliği üzerinde makul ölçüde etki yaratması beklenmeyen unsurlar kapsam dışında tutularak yüksek öneme sahip risk ve fırsatlara odaklanılmıştır. Böylelikle raporun anlaşılabilirliği temin edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda geçtiğimiz yıllarda attığımız temeller üzerine inşa edilen bu raporda da **TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar** standardı temel rehberimiz olmaya devam etmiştir.

TSRS 2'nin öngördüğü disiplin çerçevesinde Topluluğumuz üzerinde kısa, orta ve uzun vade de etkili olabilecek iklimle ilgili risk ve fırsatlar iki ana eksende sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- İklimle İlgili Fiziksel Riskler ve
- İklimle İlgili Geçiş Riskleridir.



GENEL HÜKÜMLER

Raporlayan İşletme

TSRS 1 uyarınca sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarda bulunurken Topluluk “**konsolide finansal tabloları**” dikkate alınmıştır.

Böylelikle ana ortaklık ve bağlı ortaklıklar hakkında **tek bir raporlayan işletme** olarak bilgi sunulması temin edilmiş ve asli kullanıcıların Topluluğumuzun sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarını hem ana ortaklık hem de bağlı ortaklıklar için anlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda Derlüks Yatırım Holding; yurt içinde ve yurt dışında farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kuruluşu ile sermayelerine iştirak edilmesini sağlamak ve yönetim süreçlerine dahil olduğu bu işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla yapılandırılmıştır. Topluluğumuzun temel vizyonu; Topluluk şirketlerinin kârluluklarını güncel piyasa koşullarına uygun şekilde artırmak, maruz kalınabilecek stratejik ve operasyonel riskleri azaltmak ve şirketler arası sinerjiyi güçlendirerek sürdürülebilir katma değer yaratmaktır. Bu doğrultuda ortak hizmet alanları oluşturarak maliyet yönetimini daha uygun hale getirmek ve Topluluk şirketlerinin sağlıklı, dengeli ve uzun vadeli gelişmelerini kurumsal bir yönetim anlayışıyla teminat altına almak Topluluğumuzun ana odak noktasını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda Topluluğumuzun mevcut yapısı; **hazır giyim üretimi ve ihracatı, gıda ve gıda dışı hızlı tüketim dağıtım ve pazarlaması** ile **yenilenebilir enerji** sektörlerini kapsayacak şekilde stratejik olarak çeşitlendirilmiştir. Bu çok odaklı yapı farklı sektörlerin sunduğu büyüme potansiyellerinden faydalanmamıza ve operasyonel riskleri etkin bir şekilde dağıtmamıza imkân tanımaktadır. Topluluğumuz bu üç ana faaliyet alanında bağlı ortaklıkları aracılığıyla dikey ve yatay entegrasyonu hedefleyerek sürdürülebilir katma değer yaratmaya devam etmektedir.

Sonuç olarak aşağıdaki tabloda yer verildiği üzere Topluluk üyesi 2 Şirket bulunmaktadır.

Şirket Unvanı	Ana Faaliyet Konusu	Ortaklık Payı
Soho Giyim ve Enerji A.Ş.	Giyim eşyaları üretimi ve yenilenebilir enerji üretimi	%68,69
Vizyon Global Tüketim Malzemeleri Pazarlama Sanayi Ticaret A.Ş.	Gıda dağıtımı	%100,00

Topluluğumuzun bağlı ortaklıklarından **Soho Giyim ve Enerji A.Ş.**, deri ve tekstil odaklı hazır giyim ticareti ile yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimi alanlarında faaliyet göstermektedir. Operasyonel süreçlerini uluslararası standartlarla tescilleyen şirket; **ISO 9001** (Kalite Yönetimi), **ISO 14001** (Çevre Yönetimi), **ISO 10002** (Müşteri Memnuniyeti) ve **ISO 18001** (İş Sağlığı ve Güvenliği) sertifikalarına sahiptir.

Şirketin üretim ve lojistik ekosistemi stratejik olarak aşağıdaki gibi konumlandırılmıştır:

- **Giyim Bölümü:** Faaliyetlerini İstanbul, Zeytinburnu'nda yer alan **4.400 m²** kapalı alana sahip tesisinde yürütmektedir.
- **Enerji Bölümü:** Yenilenebilir enerji üretimini **Ağrı, Adıyaman, İzmir ve Şanlıurfa** illerinde bulunan Güneş Enerji Santralleri (GES) üzerinden gerçekleştirmektedir.

Topluluğumuzun bir diğer bağlı ortaklığı **Vizyon Global** ise İstanbul'un stratejik noktaları olan Bağcılar, Bahçelievler, Güngören, Esenler ve Bayrampaşa ilçelerinde; **3.950 m²** kapalı ve **1.200 m²** açık alana sahip modern tesislerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket, **35 araçlık** güçlü lojistik filosuyla aylık ortalama **3.150** farklı noktaya kesintisiz erişim sağlamakta ve operasyonlarını gıda ile gıda dışı hızlı tüketim ürünlerinin satış ve pazarlaması üzerine yoğunlaştırmaktadır. Ayrıca Vizyon Global donuk unlu mamullerde de kendi yarattığı markası **Frozen Kitchen** ve kedi ve köpek mamasında **Pafity** markaları ile de tüm Türkiye'de satış ve pazarlama çalışmalarını genişleterek devam etmektedir.



İş Modeli ve Değer Zinciri

TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler asli kullanıcılar tarafından Topluluğun sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlarının iş modeli ve değer zinciri üzerindeki;

- Mevcut ve
- Öngörülen etkilerini

açıklamamızı zorunlu kılmaktadır.

Tanımlanan iş modeli kapsamında yürütülen faaliyetler, belirlenen risklerin yalnızca doğrudan operasyonel sınırlar içinde değil aynı zamanda değer zincirinin tüm aşamalarında dikkate alınarak analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda nihai mal veya hizmete giden yolda aşağı yönlü ve yukarı yönlü değer zinciri içerisinde yapılan faaliyetler ve faaliyetleri üstlenici işletmeler TSRS 2 kapsamında değer zinciri aktörleri olarak belirlenmekte ve risklerin bu çevre içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Topluluğun değer zinciri örneği aşağıdaki gibidir.

Derlüks Yatırım Holding A.Ş. (Ana Ortaklık)

Ana Ortaklık farklı sektörlerde uzmanlaşmış Topluluk şirketleri üzerinden katma değer yaratan ve doğrudan üretim faaliyeti bulunmayan stratejik bir holding yapısı olarak konumlanmaktadır. Bünyesindeki her şirket kendi faaliyet alanında bağımsız bir operasyonel yapıya sahip olup sektörlere özgü değer zinciri süreçleri müstakil olarak yönetilmektedir.

Ana Ortaklığın değer zinciri; doğrudan üretim veya operasyonel süreçlerden ziyade sermaye yatırımları, finansal kaynak yönetimi, stratejik portföy politikaları ve üzerine inşa edilmiştir. Bu yapı sayesinde ana ortaklık ekonomik katma değeri; isabetli yatırım kararları, etkin sermaye planlaması ve yüksek düzeyli yönetim süreçleri aracılığıyla tesis etmektedir.

Bu kapsamda ana ortaklığın iş modeli; operasyonel karmaşadan arındırılmış, tamamen finansal mimari ve stratejik yönlendirme prensipleri üzerine yönlendirilmiştir. Bu doğrultuda Ana Ortaklık bağlı ortaklıklarının gelişimini destekleyen bir üst akıl ve finansal merkez rolünü üstlenerek sürdürülebilir büyüme hedeflerini yönetmektedir.

Öte yandan yatırım yapılan Topluluk üyesi şirketlere ilişkin görünüm ise şu şekildedir:

Soho Giyim ve Enerji A.Ş (Soho)

Topluluğun operasyonel gücünü temsil eden Soho, stratejik finansal girdileri fiziksel ürün ve yenilenebilir enerjiye dönüştüren “operasyonel merkez” olarak konumlanmaktadır. Soho'nun sürdürülebilirlik odaklı değer zinciri ham madde tedarigiinden karbon ticaretine kadar uzanan geniş bir ekosistemi kapsamaktadır:

• Yukarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi):

• Tekstil ve Hazır Giyim Grubu:

- Yerli ve yabancı hammadde tedarikçileri
- Enerji sağlayıcılar ve lojistik firmaları,
- Makine ve ekipman üreticileri,
- Stratejik iş ortaklarımız

• Enerji (GES) Grubu:

- Güneş panelleri, inverter ve bağlantı ekipmanları tedarikçileri,
- Montaj ve taşıyıcı sistem (konstrüksiyon, çelik/alüminyum aksam) üreticileri,
- Mühendislik, proje geliştirme ve teknik danışmanlık hizmeti sunan firmalar,
- Bakım ve onarım hizmet sağlayıcıları,
- Enerji ölçüm ve izleme sistemi sağlayıcıları
- Yedek parça ve teknik ekipman tedarikçileri

Soho'nun yukarı yönlü etkilerini yani tedarik ekosistemini oluşturmaktadır.

• Topluluk İçi Etkiler (Faaliyet Süreçleri):

Soho'nun bizzat kontrol ettiği katma değer fiziksel olarak oluştuğu aşamadır. Bu kapsamda;

- **Tekstil ve Hazır Giyim Grubu:**
 - Özgün tasarım ekibi tarafından yürütülen koleksiyon geliştirme, ürün konumlandırma ve marka yönetimi süreçleri,
 - Deri ve tekstil konfeksiyon üretim süreçleri,
 - Ürün tasarımı, AR-GE ve sürdürülebilir üretim inovasyonları,
 - Yönetim, insan kaynakları ve paydaş ilişkileri süreçleri,
 - İleri kalite kontrol uygulamaları ve ISO 9001 standartlarına uygun üretim yönetimi anlayışı,
- **Enerji (GES) Grubu:**
 - Güneş enerji santrallerinin etkin ve verimli şekilde yönetilmesi,
 - Karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik olarak sertifikasyon süreçleri ve
 - Düzenli bakım ve onarım faaliyetleri.
 - Soho'nun faaliyet süreçleri etkilerini oluşturmaktadır.
- **Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler):**
 - **Tekstil ve Hazır Giyim Grubu:**
 - 30'dan fazla ülkeye yapılan ihracat operasyonları;
 - Rusya, Kazakistan ve Özbekistan gibi ülkelerdeki mağazalar ve franchise ağı.
 - Küresel online platformlar aracılığıyla son tüketiciye doğrudan ulaşım.
 - **Enerji (GES) Grubu:**
 - Elektrik piyasasında lisanssız üretim yoluyla aktif satış ve ticaret.
 - Üretilen temiz enerjinin karbon kredisine dönüştürülerek kurumsal müşterilere veya karbon piyasalarına sunulması.

Soho'nun aşağı yönlü etkilerini yani müşterilerini oluşturmaktadır.

Özetle Soho bir konfeksiyon şirketinin ötesinde kendi enerjisini üreten ve bu enerjiyi finansal bir araca dönüştüren “Yeşil Üretim” odaklı bir operasyon merkezidir.

Vizyon Global Tüketim Malzemeleri A.Ş. (Vizyon Global)

Vizyon Global, sadece bir dağıtımçı değil; kendi markalarını (Frozen Kitchen, Pafity) yöneten ve global markaların pazara erişimini sağlayan bir Lojistik ve Pazarlama Üssü olarak konumlanmaktadır.

• Yukarı Yönlü Değer Zinciri (Tedarikçiler)

- Çoklu Tedarik Kanalları
- Distribütörlük anlaşmaları kapsamında gıda ve gıda dışı ürünlerin doğrudan üreticilerden temini.
- Frozen Kitchen (donuk gıda) ve Pafity (evcil hayvan maması) için spesifik reçetelerle üretim yapan tesislerle iş birlikleri.
- Soğuk zincir lojistiği için gerekli araç ve ekipman tedariki.
- Depolama alanları için enerji ve teknoloji sağlayıcıları.
- Tedarikçi ve stok finansmanı için bankacılık ve sigorta hizmetleri.
- Vizyon Global'in yukarı yönlü etkilerini yani tedarik ekosistemini oluşturmaktadır.

• Topluluk İçi Etkiler (Faaliyet Süreçleri):

- Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde geniş bir araç filosuyla yürütülen sevkiyat operasyonları.
- Gıda güvenliği standartlarına uygun depolama.
- Donuk ürünler için kritik önemdeki soğuk hava depolarının enerji verimliliği odaklı yönetimi.
- Frozen Kitchen ve Pafity markalarının konumlandırılması, kampanya yönetimi ve pazar payı geliştirme çalışmaları.
- Çalışanlara yönelik satış ve operasyonel yetkinlik eğitimleri.

Vizyon Global'in faaliyet süreçleri etkilerini oluşturmaktadır.

• Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler):

- İşletmeden işletmeye satış kanalları
- Ulusal ve yerel zincir marketler.
- Bakkallar, yerel marketler ve toplu tüketim noktaları.
- Diğer toptancılar aracılığıyla ürünlerin daha geniş bir coğrafyaya yayılması.

Vizyon Global'in aşağı yönlü etkilerini yani müşterilerini oluşturmaktadır.

Vizyon Global, Topluluk için **"Pazar Erişim Kapısı"** niteliğindedir. Özellikle donuk gıda ve evcil hayvan maması gibi büyüme potansiyeli yüksek niş alanlarda kendi markalarıyla var olması şirketi sadece bir aracı olmaktan çıkarıp bir **"Değer Üreticisi"** haline getirmektedir.

31.12.2025 tarihi itibarıyla Topluluğumuzun ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir:

Ortak Adı	Pay Oranı (%)	Pay Tutarı (TL)
Cemal Güzelci	40,05	79.014.778,20
Halka Açık Kısım	59,95	118.266.544,80
Toplam	100,00	197.281.323,00



Raporlama Zamanı ve Açıklamanın Yeri

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili finansal açıklamalar ilgili konsolide finansal tablolar ile aynı raporlama dönemini (1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025) kapsayacak şekilde ve TSRS 1'in 61T paragrafı uyarınca ayrı bir TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu olarak sunulmuştur.

Karşılaştırmalı Bilgi

Başka bir TSRS'de aksi belirtilmedikçe, raporlama döneminde açıklanan tüm tutarların önceki dönemle karşılaştırmalı olarak sunulması gerekmektedir. Ancak metrikler ve hedefler bazı durumlarda tahmine dayalı olabilmekte ve yeni bilgi edinildiğinde ya da düzenleyici otoritelerin kararları doğrultusunda değişebilmektedir. Bu tür durumlarda işletmeler hem raporlama döneminde hem de sonrasında karşılaştırmalı bilgi sunarken;

- Yeni bilgiyi yansıtan ve revize edilmiş tutarları,
- Önceki dönemle olan farkları ve
- Metrik ya da hedefteki revizyonun gerekçelerini

açıklamak durumundadır.

Öte yandan, karşılaştırmalı tutarlarda revize edilmiş değeri hesaplamak mümkün değilse veya metrik ileriye yönelikse, ek açıklama yapma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ayrıca raporlama döneminde yeni bir metrik veya hedef kullanılmaya başlandığında mümkün olması halinde karşılaştırmalı tutarların da açıklanması beklenmektedir.

Bu çerçevede Topluluk sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili finansal açıklamaları bunların finansal durum ve performansa etkilerini kurumsal politika ve iç kontrol sistemleri aracılığıyla TSRS uyumlu hale getirmek üzere önceki raporlama dönemleri itibarıyla sistematik bir süreç haline getirmeye başlamıştır.

Ancak KGK tarafından 30 Aralık 2025 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına binaen bu raporlama döneminde de Topluluk bilgilerini karşılaştırmalı olarak sunmamıştır.

Gerçeğe ve İhtiyaca Uygun Sunum

Sürdürülebilirlikle ilgili finansal bilgilerin paydaşlarımız için somut değer yaratacak nitelikte olması gerekmektedir. Bu nedenle, söz konusu verilerin hem ihtiyaca uygun hem de gerçeğe uygun bir biçimde sunulması Topluluğumuz için hem temel bir ilke hem de zorunluluktur. Bu kapsamda raporlama sürecinde Topluluğumuz sürdürülebilirlikle ilgili finansal bilgilerin taşınması gereken **temel ve destekleyici niteliksel özellikleri yansıtılması için asgari ihtimam** göstermiştir.

Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri

Topluluğumuz iklimle ilgili risk ve fırsatları değerlendirirken yalnızca ülke çapındaki faaliyetlerini değil, ihracat pazarlarımızı da kapsayan geniş bir coğrafi etki alanını dikkate almaktadır. Stratejik karar alma süreçlerimizde, **Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC), Yeşil Finansman Ağı (NGFS) ve Uluslararası Enerji Ajansı (IEA)** tarafından yayımlanan senaryo analizlerini (RCP 4.5, 8.5, NGFS Düzenli Geçiş, Düzensiz Geçiş, NZE 2050) temel referans noktaları olarak kullanmaktayız.

Bununla birlikte, uzun vadeli iklim ve makroekonomik projeksiyonlarda veri kısıtlılığına bağlı modelleme zorlukları özellikle fiziksel risklerin kesin ve tam zamanlı olarak sayısallaştırılmasını zorlaştıran bir ölçüm belirsizliği yaratmaktadır.

Geçiş riskleri kapsamında ise karbon fiyatlandırma mekanizmalarını, emisyon üst sınırlarını ve değişen yatırımcı tercihlerini süreklilik arz eden bir yaklaşımla izlemekteyiz.

Özellikle Türkiye’de **9 Temmuz 2025** tarihinde **İklim Kanunu**’nun yürürlüğe girmesi emisyon ticaret sisteminin yasal dayanağını oluşturmuş olsa da Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ve ikincil mevzuat hazırlıklarının henüz tamamlanma aşamasında olması stratejik hedeflerimizin finansal tablolara yansımaları üzerinde geçici bir belirsizlik alanı oluşturmaya devam etmektedir.

Sonuç olarak; mevcut yapısal kısıtlamalar, bilimsel temelli metodolojilerin gelişim süreci ve henüz netleşmemiş düzenleyici çerçeve nedeniyle iklimle ilgili riskler cari dönem itibarıyla da niceliksel (parasal) tutar olarak kesinlik arz eden bir seviyede ölçülememiştir.

Ancak özellikle Avrupa Birliği Sınırdaki Karbon Düzenlemesi kapsamında belirlenen ilk fiyatlar kapsamında bu verilerin bir sonraki raporlama döneminde nicel hale gelebileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda **TSRS 2** çerçevesinde beklenen finansal açıklamaların, önümüzdeki raporlama dönemlerinde veri setlerinin zenginleşmesi ve yasal düzenlemelerin netleşmesiyle birlikte somut ve nicel projeksiyonlar içerecek şekilde geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Önemlilik

Sürdürülebilirlik raporlamamızın temel taşı olan **“Önemlilik”** kavramı, paydaşlarımızın karar alma süreçlerini etkileme potansiyeline sahip kritik bilgilerin şeffaf bir şekilde sunulmasını ifade etmektedir. Bilginin eksik veya yanlış sunulmasının asli kullanıcıların ekonomik kararlarını değiştirebileceği gerçeğinden hareketle, önemlilik analizi çalışmalarımızı titizlikle yürütmekte ve raporlama konularımız için bir kılavuz olarak değerlendirmekteyiz.

Bu doğrultuda; giyim (ihracat odaklı), yenilenebilir enerji ve gıda-hızlı tüketim ürünleri dağıtım sektörlerindeki dinamikleri, küresel eğilimleri ve paydaş beklentilerini yeniden değerlendirerek değer zincirimiz üzerinde en yüksek potansiyel finansal etkiye sahip öncelikli konuları aşağıdaki gibi belirledik:

Ulusal ve Uluslararası Karbon Vergileri ve Fiyatlandırma Mekanizmaları: Özellikle ihracatımızın %98’ini oluşturan tekstil ve hazır giyim kanalında, AB Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) ve Türkiye’de yürürlüğe giren İklim Kanunu çerçevesinde gelişecek Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) maliyet artış potansiyeli taşımaktadır. Öte yandan, sahip olduğumuz GES yatırımları ve karbon kredisi kazanımı potansiyeli ise Topluluğumuza stratejik bir rekabet avantajı ve finansal korunma fırsatı sunmaktadır.

Ortalama Hava Sıcaklıklarındaki Artış: Küresel ölçekte yükselen sıcaklıklar; hazır giyim sektöründe mevsimsel hammadde tedariki, lojistik süreçleri ve enerji giderleri üzerinde ilave maliyet baskısı oluşturmaktadır. Gıda dağıtım tarafında ise soğutma maliyetlerini artıracığı öngörülen bu durum; stok yönetimi ve operasyonel verimlilik açısından kritik bir risk unsuru olarak takip edilmektedir.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi: Sürdürülebilir üretim standartları ve geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı, tekstil sektöründeki küresel marka beklentileriyle tam uyum sağlamamız açısından hem risk hem de fırsat alanlarında önceliğimiz olarak değerlendirilmektedir.

Tedarik Zinciri Dayanıklılığı: Hammadde tedarikçilerine olan bağımlılık ve lojistik ağındaki jeopolitik riskler tedarik sürekliliği açısından yakından takip edilmektedir.

Müşteri ve Yatırımcı Tercihlerinin Değişmesi: Sürdürülebilirlik bilinci artan yatırımcı ve müşterilerin düşük karbon ayak izine sahip, sertifikalı ürünlere yönelimi; yeşil enerji ve sürdürülebilir giyim portföyümüz için büyüme fırsatı yaratmaktadır.

Özetle 2025 raporlama dönemine özgü gerçekleştirilen bu önemlilik analizi sürecinde; TSRS 2 rehberliği, sektörel raporlar, paydaş geri bildirimleri ve geçmiş yıl tecrübelerimiz titizlikle dikkate alınarak Topluluk üzerindeki finansal ve stratejik etkiler miktar aralıkları ve olasılık senaryoları çerçevesinde analiz edilmiştir.

Bağlantılı Bilgi

TSRS 1 uyarınca bağlantılı bilgi; sürdürülebilirlik açıklamaları ile genel amaçlı finansal raporlar arasındaki entegrasyonun kurulmasını ifade eder. Bu kapsamda Topluluğumuz, sürdürülebilirlik verilerini yönetim, strateji, risk yönetimi, metrik ve hedeflerle ilişkilendirerek bütüncül bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda ifade etmek gerekir ki iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal durum ve performans üzerindeki etkileri, “**Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri**” bölümünde detaylandırılan teknik kısıtlar ve belirsizlik alanları sebebiyle genellikle nitel açıklamalar aracılığıyla sunmuş bulunmaktayız.

Rehberlik Kaynakları

Topluluk, sürdürülebilirlik raporlama çerçevesini oluştururken **TSRS 2**'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber içerisinde yer alan “**Ek Cilt 1 Giyim, Aksesuar, Ayakkabı, Ek Cilt 6 Çok Hatlı ve Özel Perakendeciler ve Distribütörler ile Ek Cilt 22 Gıda Perakendecileri ve Distribütörleri**” bölümlerini temel referans kaynağı olarak kullanmıştır. Topluluğumuzun karma iş modeli (holding yapısı, enerji üretimi, gıda dağıtım ve tekstil) gereği ilgili ek ciltlerdeki açıklama konuları ve faaliyet metrikleri uygulanabilirlik süzgecinden geçirilerek rapora dahil edilmiştir.

Geçiş Hükümleri

Topluluk, 2024 yılı itibarıyla TSRS'ler çerçevesinde ilk sürdürülebilirlik raporunu başarıyla hazırlamıştır. Ancak ikinci raporlama dönemine hazırlık sürecinde KGK tarafından 30 Aralık 2025 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan Kurul Kararı ile 2025 yılı sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasına ilişkin bazı muafiyetlerin de tanındığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda KGK, TSRS 1'de yer alan E4, E5 ve E6(b) paragraflarında düzenlenen muafiyetlerin uygulama süresinin bir yıl daha uzatılmasına karar vermiştir.

Bu kapsamda Topluluğumuz;

E4: TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporunun finansal tabloların yayımlanmasından sonra yayımlanmasına ilişkin muafiyetten 2025 raporlama döneminde de faydalanmıştır.

E5: Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların açıklanma kalitesini artırmak amacıyla yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgilerin açıklanmasına imkân tanıyan muafiyetten 2025 raporlama döneminde de faydalanmıştır.

E6: İklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgilerin açıklanmaması ile bir sonraki raporlama döneminde iklimle ilgili risk ve fırsatlar dışındaki sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgilerin açıklanmamasına imkân tanıyan muafiyetten 2025 raporlama döneminde de faydalanılmıştır.

Öte yandan TSRS 2'de öngörülen geçiş muafiyeti kapsamında 2025 raporlama döneminde de **Kapsam 3 sera gazı emisyonları** (yukarı ve aşağı yönlü faaliyetlerden kaynaklanan dolaylı emisyonlar) açıklama kapsamı dışında bırakılmıştır.

Uygunluk Beyanı

TSRS'ler uyarınca sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili finansal açıklamaların geçerli kabul edilebilmesi için açıklamaların standartların tüm hükümleriyle uyumlu olduğunun açık ve koşulsuz bir beyan edilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda Topluluk gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini esas alarak yürürlükte bulunan tüm TSRS hükümlerine ve KGK düzenlemelerine tam uyum sağladığını beyan etmekte olup bu kararlılığını gelecek raporlama dönemlerinde de sürdürmeyi taahhüt etmektedir.

Ana Şirket ve Bağlı Ortaklıklar

TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler standardı, raporlama yükümlülüğü bulunan işletmelerin ana ortaklık ve bağlı ortaklıklarını kapsayacak şekilde tek bir raporlayan işletme olarak bilgi sunmasını şart koşmaktadır. Bu doğrultuda, **Derlüks Yatırım Holding A.Ş.** sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili açıklamalarında konsolide finansal tablolarını esas alarak tam uyumlu bir raporlama gerçekleştirmektedir.



YÖNETİŞİM

Bu bölümde, sürdürülebilirlik hedeflerimizin izlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesine yönelik **kurumsal süreçlerimiz ve prosedürlerimiz** ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu süreçlerin şeffaf bir şekilde paylaşılması paydaşlarımızın ve yatırımcılarımızın Topluluğumuzun sürdürülebilirlik kapasitesini ve uzun vadeli vizyonunu doğru şekilde değerlendirmelerini sağlayacaktır.

Yönetişim Organı ve Sürdürülebilirlikle İlgili Risk ve Fırsatların Gözetiminden Sorumlu Kişiler

Topluluğumuzda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili tüm risk ve fırsatların takibi ve yönetimi **Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin gözetimi, Sürdürülebilirlik Komitesi'nin önerileri** doğrultusunda sürdürülebilirlik uygulamalarına rehberlik eden en üst düzey yönetim organı olan **Yönetim Kurulu** tarafından gerçekleştirilmektedir.

Topluluğun Yönetim Kurulu, **ikisi bağımsız olmak üzere toplam beş üyeden oluşmaktadır**. Yönetim Kurulu, topluluğun en üst karar ve gözetim organı olarak; genel yönetim, stratejik hedefler, sürdürülebilirlik politikaları ve anahtar performans göstergelerinin izlenmesinden sorumludur.

Bu kapsamda Yönetim Kurulu:

- Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları düzenli olarak gündemine almakta,
- İlgili komite raporları doğrultusunda stratejik yönlendirmelerde bulunmakta,
- Finansal hedefler ve faaliyet hedefleri ile sürdürülebilirlik ve iklim hedefleri arasındaki uyumu gözetmekte ve
- Paydaş beklentileri ve düzenleyici yükümlülükleri de göz önünde bulundurarak şeffaf ve hesap verilebilir bir sürdürülebilirlik raporlaması yapılmasını sağlamaktadır.

Topluluğumuzun Yönetim Kurulu aşağıdaki tabloda yer verildiği şekilde teşkil etmektedir:

Adı Soyadı	Görevi	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
Cemal GÜZELCİ	Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Murahhas Üye	03.07.2025	03.07.2028
Volkan TANERİ	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	03.07.2025	03.07.2028
Erhan ASLANER	Yönetim Kurulu Üyesi	03.07.2025	03.07.2028
Osman YILMAZ	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	03.07.2025	03.07.2028
Özgür ÇINAR	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	03.07.2025	03.07.2028

◆ Cemal GÜZELCİ – Yönetim Kurulu Başkanı

Çalışma hayatına 1992 yılında başlayan Cemal GÜZELCİ, bu süre zarfından itibaren erkek hazır giyim sektöründe kurup geliştirdiği markalara dair; koleksiyon oluşturma, tasarım, üretim ve satış rollerinin her birinde rol almış ve yıllar içerisinde yönetimini üstlendiği şirketleri kurumsal boyuta taşımıştır. Hazır giyim sektörünün yanı sıra günümüze kadar olan süreçte yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlendiği Vizyon Global Tüketim Malzemeleri Pazarlama San. Tic. A.Ş. aracılığı ile gıda sektörüne, Soho Giyim ve Enerji A.Ş. ile de enerji sektörüne yatırım yapılması yönünde vizyonunu üstlenen Cemal GÜZELCİ, günümüze geldiğinde içlerinde Derlüks Yatırım Holding A.Ş. nin de bulunduğu 16 şirketin yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürmektedir.

◆ Volkan TANERİ – Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Bahçeşehir Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Fakültesi mezunudur. 2010-2014 yılları arasında Derlüks Deri’de ihracat müdürlüğü yapmıştır. 2014 yılında Boran Meşrubat’ın satın alınmasıyla birlikte bu şirketin yöneticiliğine geçmiştir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

◆ Erhan ASLANER – Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden 1994 yılında mezun olan Aslaner, 1995’ten beri Ticaret Hukuku, İş Hukuku, İmar Hukuku, Tanıma ve Tenfiz Davaları ağırlıklı avukatlık yapmaktadır. 2014-2019 dönemi İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi ve Hukuk Komisyonu üyeliğinde de bulunan Aslaner, İngilizce bilmektedir.

◆ Özgür ÇINAR – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1982 İstanbul doğumludur. Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi lisansına sahiptir. 2008 yılından itibaren avukatlık yapmakta olup, 2009 yılında Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı Noterlik belgesi almaya hak kazanmıştır. Çınar, İngilizce bilmektedir.

◆ Osman YILMAZ – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1971 yılında Mersin-Tarsus’ta doğmuş, lisans eğitimini 1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde tamamlamıştır. 1997-1999 yılları arasında New York Üniversitesinde kamu yönetimi programına katılmış ve yüksek lisans derecesi almıştır. Çalışma hayatına 1991 yılında Hazine Müsteşarlığı Sigorta Murakabe Kurulunda başlamış; 1993 yılında buradan ayrılarak Devlet Planlama Teşkilatında Uzman Yardımcısı olmuştur. Devlet Planlama Teşkilatında 2001-2006 yılları arasında Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı görevini yürütmüştür. 2017 yılı Temmuz ayında Somp Sigortada Hukuk Müdürü olarak çalışmaya başlamıştır; 2020 yılından bu yana ise aynı şirkette Genel Sekreter olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce ve alt-orta düzeyde Rusça bilmektedir.

Yönetişim Organının Faaliyetlerine İlişkin Talimat ve Prosedürler

Topluluğumuzun “Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma” vizyonuna katkı sağlamak amacıyla 19 Kasım 2021 tarihinde kurulan Sürdürülebilirlik Komitesi Topluluğun sürdürülebilirlik yolculuğundaki stratejik adımları Riskin Ereken Saptanması Komitesi ve Yönetim Kurulu gözetiminde yönetmektedir.

2021 yılına ilişkin yayımlanan ilk sürdürülebilirlik raporunun ardından raporlama süreçleri 2024 raporlama dönemi itibarıyla TSRS standartlarıyla uyumlu hale getirilerek yasal uyumluluk ve şeffaflık en üst seviyeye taşınmıştır

Ayrıca söz konusu raporlar ve belirlenen usul ve esaslar şeffaflık ilkesi doğrultusunda Kamuyu Aydınlatma Platformu ile Topluluk resmi internet sitesinin “Kurumsal” başlığı altında da yayımlanmıştır.

Bu kapsamda, Yönetim Kurulu Topluluk genelinde sürdürülebilirlik kültürünü güçlendirmek amacıyla; sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili **risk ve fırsatların yönetimi, uygulanması, takibi ve ölçülmesi** görevlerini kendisinin ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin gözetim sorumluluğu saklı kalmak üzere **Sürdürülebilirlik Komitesi ve alt bir operasyonel kol olan Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu**'na devretmiştir.

Bu raporlama döneminde Sürdürülebilirlik Komitesi'nin üyelerinde ve **“Sürdürülebilirlik Komitesi Görev ve Çalışma Esasları”**nda herhangi bir değişiklik yapılmamış ve Komite görev ve çalışma esasları çerçevesinde çalışmalarını yürütmüştür.

Öte yandan yönetim yapısı Topluluğun stratejik hedefleri, faaliyetlerin sürekliliği ve sürdürülebilirlik performansını desteklemek üzere şekillendirilmiştir. Bu kapsamda, Topluluğun sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarının değerlendirilmesi, bu konulara ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve performans takibinin yapılması Yönetim Kurulu'nun doğrudan gözetiminde ve ilgili diğer komitelerin katkısıyla yürütülmektedir.

Yönetim Kurulunun görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini desteklemek üzere aşağıdaki komiteler görev yapmaktadır.

Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri gereği Yönetim Kurulu'nun bağımsız üyeleri arasından seçilmektedir. Topluluğumuzun denetimden sorumlu komite üyeleri Özgür ÇINAR ve Osman YILMAZ'dır. Komite başkanlığı görevini Özgür ÇINAR yürütmektedir.

Komite; muhasebe ve raporlama süreçlerinin denetimi, finansal ve sürdürülebilirlik verilerinin doğruluğunun teyidi ve bu süreçlerin mevzuat ile genel kabul görmüş ilke ve standartlara uyumunun sağlanması amacıyla yapılandırılmıştır. Bu kapsamda; iç kontrol ve bağımsız denetim mekanizmalarının gözetimini gerçekleştirerek raporlama süreçlerinin şeffaflığını ve güvenilirliğini teminat altına almaktadır.

Komite'nin başlıca görevleri şunlardır:

- Finansal raporlama ve sürdürülebilirlik raporlaması sisteminin işleyişini düzenli olarak izlemek ve değerlendirmek,

- Finansal tabloların, Topluluğun gerçek finansal durumunu doğru yansıtır yansıtmadığını kontrol etmek,
- İç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini incelemek, gerekli iyileştirme önerilerini Yönetim Kurulu'na sunmak,
- Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, çalışmasının gözetimi ve bağımsızlığının korunmasına ilişkin süreçleri yönetmek,
- Yönetim Kurulu'na ve paydaşlara şeffaf, doğru ve zamanında bilgi akışını sağlamak.

Denetimden Sorumlu Komite, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kez toplanmaktadır. Yapılan tüm toplantılar tutanağa bağlanmakta ve alınan kararlar Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. Böylelikle Komite, Yönetim Kurulu'nun finansal raporlama, sürdürülebilirlik raporlaması ve iç kontrol süreçlerindeki gözetim görevini etkin biçimde yerine getirmesine katkı sağlamaktadır.

Bu kapsamda Komite, ilgili raporlama döneminde yapılan toplantılar sonucunda Komite, görev ve sorumluluk alanı kapsamında sahip olduğu bilgi ve değerlendirmeler çerçevesinde konsolide finansal tablolar ve bu tabloların ayrılmaz bir parçası olan sürdürülebilirlik raporlarının gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığı ve Topluluğun karşı karşıya olduğu önemli risk ve belirsizlikleri doğru ve şeffaf şekilde ortaya koyduğu kanaatine varmış; bu hususlar kayıt altına alınarak Yönetim Kurulu ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne düzenli olarak tavsiyelerde bulunulmuştur.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi üyeleri Yönetim Kurulu üyeleri Özgür ÇINAR ve Osman YILMAZ ile birlikte, SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) 11. maddesinin 2. fıkrası uyarınca Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi Erdi ACET'ten oluşmaktadır.

Komite, Topluluk bünyesinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, uygulanması, geliştirilmesi ve izlenmesi amacıyla kurulmuş olup bu çerçevede Topluluğun SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunu sürekli olarak takip etmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi bu alandaki gözlemleri ve değerlendirmeleri ışığında hazırladığı raporları Yönetim Kurulu'na sunarak karar alma süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

Komite'nin temel görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Kurumsal yönetim ilkelerinin Topluluk bünyesinde etkin şekilde uygulanmasını sağlamak,
- Uygulamada karşılaşılan eksiklikleri tespit ederek iyileştirme önerileri geliştirmek,
- Yönetim Kurulu'nun etkinliği ve işleyişine ilişkin değerlendirmeler yapmak ve önerilerde bulunmak,
- Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini denetlemek, pay sahipleri ile ilişkilerin adil, şeffaf, etkin ve eşitlikçi bir şekilde yürütülmesini gözetmek,
- Kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin düzenli raporlar hazırlamak ve Yönetim Kurulu'na sunmak,
- Paydaş iletişimini güçlendirecek uygulamalar geliştirmek ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek.

Komite, bu görevleri aracılığıyla yalnızca mevzuata uyumu sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda Topluluğun şeffaf, hesap verebilir, sağlıklı ve sürdürülebilir bir yönetim yapısına sahip olmasına katkıda bulunmaktadır. Böylelikle Komite kurumsal yönetimin Topluluk genelinde bir kültür haline gelmesini desteklemekte ve yatırımcı güveninin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi üyeleri Yönetim Kurulu üyeleri Osman YILMAZ, Özgür ÇINAR ve Erhan ASLANER'den oluşmakta olup Komite Başkanlığı görevini Osman YILMAZ yürütmektedir.

Komite, Türk Ticaret Kanunu, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve ilgili mevzuat çerçevesinde, Topluluğun faaliyetlerini sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmesi için risklerin erken teşhis edilmesi, izlenmesi, önlenmesi ve yönetilmesi konularında önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca komite Sürdürülebilirlik Komitesi ile Sürdürülebilirlik Çalışma Grubunun yürüttüğü faaliyetlerin gözetimi ve Yönetim Kurulu'na raporlanmasından da sorumludur. Riskin Erken Saptanması Komitesi en az iki ayda bir olmak üzere yılda en az altı kez toplanmakta, ihtiyaç duyulduğunda olağanüstü toplantılar da yapabilmektedir.



Komitenin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Topluluğun varlığını, gelişmesini, devamlılığını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek riskleri erken aşamada tespit etmek,
- Belirlenen risklere karşı alınması gereken önlemleri belirlemek ve uygulanmasını takip etmek,
- Topluluk genelinde risk yönetimi kültürünün gelişmesini sağlamak,
- Risk yönetim sistemlerinin etkinliğini düzenli olarak gözden geçirmek,
- Stratejik, faaliyetlere yönelik, finansal ve sürdürülebilirlik temelli risklere ilişkin Yönetim Kurulu'na düzenli rapor sunmak,
- Gerekliğinde riskleri daha etkin yönetebilmek amacıyla özel çalışma grupları oluşturmak ve bu grupların faaliyetlerini koordine etmek.

Komite, yaptığı değerlendirmeleri ve aldığı kararları tutanak altına almakta ve bu raporları Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmaktadır. Böylelikle Yönetim Kurulu, Topluluğun risk yönetimi performansını düzenli olarak izleme ve gerekli aksiyonları alma imkanına sahip olmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, bu görevleriyle yalnızca mevzuat gerekliliklerini yerine getirmekle kalmamakta aynı zamanda Topluluğun uzun vadeli sürdürülebilirliğine ve kurumsal yapısına da katkı sağlamaktadır.

Bu toplantılarda komite tarafından Topluluğun finansal, ticari ve faaliyet risklerini proaktif bir yaklaşımla değerlendirmiştir. Bu değerlendirmelerin büyük bir kısmı Topluluğumuzun önemlilik analizi ve sürdürülebilirlik raporlamasının temellerini oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

- **Tedarik Zinciri Dayanıklılığı ve Müşteri Yönetimi:** Erkek giyimi bölümünde kumaş, deri ve kürk gibi temel girdilerin fiyatlarında dünya konjonktürü ve döviz kuruna bağlı artışlar maliyet baskısı yaratmaktadır. Ayrıca 2024 yılı ihracatının %67'si Bulgaristan, Kazakistan ve Kırgızistan'da yoğunlaşmıştır. Rusya-Ukrayna savaşı ve Ortadoğu'daki gerilimlerin tedarik zinciri ve satışlar üzerindeki olası etkileri izlenmektedir.

- **Finansal Dayanıklılık ve Makroekonomik Uyum:** Döviz kurlarındaki dalgalanmalar, enflasyon muhasebesi, borçlanma oranları ve faiz politikaları gibi dışsal riskler analiz edilmiştir. "Riskten Korunma" yöntemleri hakkında Yönetim Kurulu bilgilendirilmiştir.
- **Enerji Yönetimi:** Topluluğun yenilenebilir enerji alanındaki faaliyetlerinin, YEKDEM mekanizmasının sağladığı döviz bazlı sabit fiyat avantajı sayesinde finansal sürdürülebilirliğini koruduğu müşahade edilmiştir. Bununla birlikte, 2025 yılı içerisinde EPDK tarafından güneş enerjisi santrallerinin (GES) dağıtım bedellerine yapılan yaklaşık %34 oranındaki artışın, üretim tesislerinin operasyonel maliyet yapısında bir değişim meydana getirdiği tespit edilmiştir.

Söz konusu maliyet artışlarının yönetilmesi amacıyla, operasyonlarda verimlilik odaklı risk yönetimi ve stratejik planlamanın kritik önemi vurgulanarak Yönetim Kurulu'na gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, maliyet yapısını dengeleyecek stratejilerin izlenmesi ve alternatif finansman modellerinin değerlendirilmesi tavsiye edilmiştir.

- **Kurumsal Yönetişim ve Paydaş Güveni:** Satışların döviz bazlı olması nedeniyle kur riski azalırken, ticari alacakların tahsilat riski (alacak riski) daha önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda etkin alacak yönetimi için kurumsal prensipler belirlenmiştir.

Özetle, **Riskin Erken Saptanması Komitesi**, raporlama dönemi boyunca Topluluğun maruz kalabileceği finansal, ticari ve faaliyetlere yönelik risklerin erken tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve etkin şekilde yönetilmesine yönelik çalışmalar yürütmüş; aynı zamanda ortaya çıkabilecek fırsatların belirlenmesi ve uzun vadeli stratejik hedeflerin desteklenmesi amacıyla Yönetim Kurulu'na düzenli olarak tavsiyelerde bulunmuştur.

Söz konusu çalışmalar, Topluluğun kurumsal risk yönetimi yaklaşımının güçlendirilmesine, finansal dayanıklılığının artırılmasına ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesinin korunmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle Komite faaliyetleri sürdürülebilirlik yaklaşımının önemli bir unsuru olan yönetim ve risk yönetimi ilkeleriyle de uyumlu bir şekilde yürütülmüş olup Topluluğun sürdürülebilir büyüme hedeflerinin desteklenmesine de hizmet etmiştir.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Topluluk çevresel, sosyal ve yönetişimsel (ÇSY) performansını uluslararası en iyi uygulamalar seviyesine taşımayı, sürdürülebilirlik yaklaşımını yalnızca bir uyum alanı olarak değil aynı zamanda stratejik değer yaratımının temel bileşeni olarak konumlandırmayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda sürdürülebilirlik; kurumsal risk yönetimi, uzun vadeli stratejik planlama, sermaye tahsisi, performans değerlendirme ve önemlilik analizi süreçleriyle bütünlüklük bir yapıda ele alınmaktadır.

Bu vizyonun somut bir çıktısı olarak Topluluk sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatları erken aşamada tespit etmek, bu unsurların finansal ve operasyonel etkilerini ölçmek ve yönetmek amacıyla 2021 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi'ni yapılandırmıştır. Kurulduğu tarihten bu yana faaliyetlerini sürekli gelişim ve bütünsellik ilkesi çerçevesinde sürdüren Komite yalnızca mevcut performansın izlenmesiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda ileriye dönük senaryo analizleri, iklim ve geçiş riskleri değerlendirmeleri, paydaş beklenti ve önemlilik analizi çalışmaları yürütmektedir. Bu kapsamda elde edilen tüm bulgular kurumsal risk yönetimi sistemiyle entegre edilmekte ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne (RESK) düzenli ve yapılandırılmış raporlamalar aracılığıyla aktarılmaktadır.

Komite'nin yetki ve sorumlulukları uluslararası iyi yönetim ilkeleri, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir değer yaratımı esasları gözetilerek doğrudan Yönetim Kurulu tarafından tanımlanmış ve kurumsal olarak da **"Sürdürülebilirlik Komitesi Görev ve Çalışma Esasları"** ile güvence altına alınmıştır. Ayrıca üst düzey sahiplenmenin ve stratejik yönlendirme kapasitesinin etkinliğini artırmak amacıyla Komite'ye Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı liderlik etmektedir. Dolayısıyla bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik gündeminin en üst yönetim seviyesinde sahiplenilmesini teminat altına almaktadır.

Operasyonel düzeyde ise sürdürülebilirlik uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, izlenmesi ve raporlanması süreçleri Sürdürülebilirlik Komitesi koordinasyonunda yürütülmektedir. Bununla birlikte, farklı iş birimlerinden uzmanların yer aldığı disiplinler arası Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu; veri toplama, metodoloji geliştirme, performans göstergelerinin belirlenmesi ve alınan stratejik kararların operasyonel süreçlere entegrasyonu gibi kritik fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu yapı sürdürülebilirlik yaklaşımının Topluluğun tüm faaliyet alanlarına yayılmasını ve kurum genelinde bir kültür haline gelmesini sağlamaktadır.

Öte yandan Sürdürülebilirlik Komitesi TSRS raporlama takvimleri, düzenleyici gereklilikler ve kurumsal öncelikler doğrultusunda yılda en az iki kez olağan olarak toplanmaktadır. Bununla birlikte piyasa koşullarındaki hızlı değişimler, yeni düzenlemeler veya ortaya çıkan kritik risk ve fırsatlar doğrultusunda Komite Başkanı'nın çağrısı ile olağanüstü toplantılar gerçekleştirilebilmektedir. Toplantı süreçlerinde katılımçılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri esas alınmakta; kararlar, üye tam sayısının sağlandığı toplantılarda alınmaktadır.

Topluluğun uzun vadeli stratejik yönelimlerini, sürdürülebilirlik hedeflerini ve finansal projeksiyonlarını doğrudan etkileyen kritik kararlar ise uluslararası kurumsal yönetim standartlarına paralel şekilde nitelikli çoğunluk (2/3) ile karara bağlanmaktadır. Bu yaklaşım, karar alma süreçlerinde denge, kapsayıcılık ve kurumsal akıl birliğini güçlendirmektedir.

Alınan tüm kararlar ve yürütülen faaliyetler, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde sistematik olarak kayıt altına alınmakta ve böylelikle kurumsal hafızanın da sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Söz konusu çıktılar, teknik değerlendirme ve kontrol süreçlerinden geçirilmek üzere Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne sunulmakta; gerekli görülen durumlarda ilave analiz ve değerlendirmelerle birlikte nihai onay için Yönetim Kurulu'nun gündemine taşınmaktadır.

Bu çok katmanlı ve entegre yönetim yapısı sayesinde Topluluk sürdürülebilirlik performans göstergelerini yalnızca raporlama düzeyinde değil aynı zamanda stratejik yönetim aracı olarak da kullanmakta çevresel ve sosyal etkilerini finansal performansla birlikte değerlendirerek uzun vadeli değer yaratımını güvence altına almaktadır. Bu yapı aynı zamanda, değişen küresel standartlara ve paydaş beklentilerine hızlı uyum sağlama kabiliyetini artırmakta ve Topluluğun sürdürülebilir büyüme vizyonunu güçlü bir kurumsal temel üzerine inşa etmektedir.



Bu kapsamda Komitenin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır:

- **Entegrasyon ve Proje Geliştirme:** Sürdürülebilirliği, Topluluğun temel iş modellerine ve karar alma mekanizmalarına entegre ederek bu doğrultuda katma değer yaratan projeler geliştirmek.
- **Stratejik Hedefleme:** Odaklanılması gereken öncelikli alanları tespit ederek; kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerini, yol haritalarını ve politikalarını oluşturmak ve Yönetim Kurulu onayıyla kamuoyuna ilan etmek.
- **Küresel İzleme:** Sürdürülebilirlik alanındaki ulusal ve uluslararası mevzuatı, trendleri ve küresel iyi uygulama örneklerini kesintisiz takip etmek.
- **Proaktif Risk Yönetimi:** Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) kapsamındaki riskleri proaktif bir yaklaşımla yönetmek ve Topluluğun sürdürülebilirlik vizyonuna stratejik yön vermek.
- **Performans Ölçümü ve Denetim:** Belirlenen yol haritası üzerindeki gelişmeleri izlemek, hedeflere yönelik anahtar performans göstergelerini (APG) tanımlamak ve uygulama sonuçlarını düzenli olarak denetlemek.
- **Döngüsel İyileştirme:** Yönetim sistemlerini ve çalışma esaslarını periyodik olarak gözden geçirmek; iyileştirme, yürütme ve izleme faaliyetlerini yıllık faaliyet raporu takvimine uygun şekilde yılda en az bir kez Yönetim Kurulu onayına sunmak.
- **Düşük Karbon Ekonomisi:** İklim değişikliğiyle mücadele stratejileri kapsamında düşük karbonlu ekonomiye geçişi desteklemek ve iş süreçlerinde karbon ayak izini azaltmaya yönelik projeleri hayata geçirmek.
- **İçselleştirme ve Bilgilendirme:** Sürdürülebilirlik hedeflerinin tüm kademelerdeki çalışanlarca benimsenmesini sağlamak adına bilgilendirme faaliyetleri yürütmek ve kurum kültürünü bu yönde dönüştürmek.
- **Paydaş Katılımı:** Topluluğun sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları ekseninde, tüm iç ve dış paydaşlar için kapsayıcı paydaş katılım süreçlerini yönetmek
- **Stratejik Uyum:** Komite bünyesindeki tüm çalışma çıktılarının, Topluluğun genel iş stratejileri ve sürdürülebilirlik vizyonu ile tam örtüşmesini teminat altına almak.
- **Operasyonel Yetkilendirme:** Sürdürülebilirlik konularının etkin yönetimi amacıyla alt çalışma grupları kurmak, bu grupları yetkilendirmek ve faaliyetlerini koordine etmek.

- **Yasal Uyum ve Raporlama:** SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ve TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) ile tam uyumu sağlamak; mevzuatın öngördüğü raporları hazırlayarak kamuya duyurulmak üzere Yönetim Kurulu'na sunmak.

Ayrıca Topluluk bünyesinde sürdürülebilirlik stratejilerinin yalnızca üst düzey politika ve hedefler olarak kalmayıp operasyonel süreçlere etkin biçimde entegre edilmesini teminen oluşturulan Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu doğrudan Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı, icra ve koordinasyon fonksiyonlarını üstlenen dinamik bir yapı olarak konumlandırılmıştır. Bu yapı stratejik kararların sahaya yansıtılması, teknik uygulamaların izlenmesi ve sürdürülebilirlik performansının ölçülebilir çıktılara dönüştürülmesi açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Komite tarafından yetkilendirilen Çalışma Grubu; sürdürülebilirlik alanında teknik bilgi birikimi ve yönetsel deneyime sahip üst ve orta düzey yöneticilerden teşkil edilmekte olup, Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi, Mali İşler Direktörü, Soho Giyim ve Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ile İnsan Kaynakları Sorumlusu'nu içeren disiplinler arası bir kompozisyona sahiptir. Bu çok boyutlu yapı sayesinde sürdürülebilirlik; finans, insan kaynakları, yatırımcı ilişkileri ve operasyon gibi temel iş fonksiyonlarıyla entegre bir şekilde ele alınmaktadır. Öte yandan Komite, değişen küresel eğilimler, düzenleyici gereklilikler ve Topluluğun stratejik öncelikleri doğrultusunda Çalışma Grubu'nun yapısını esnek bir şekilde güncelleme, üye sayısını artırma veya görev tanımlarını yeniden şekillendirme yetkisini haizdir.

Çalışma Grubu, Komite tarafından belirlenen sürdürülebilirlik hedefleri, aksiyon planları ve yol haritalarının uygulanmasında kilit bir yürütme organı olarak faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda grup; belirlenen projelerin hayata geçirilmesi, anahtar performans göstergelerinin (APG) düzenli olarak izlenmesi, veri toplama ve doğrulama süreçlerinin yürütülmesi ile gerektiğinde iyileştirme aksiyonlarının geliştirilmesinden sorumludur. Aynı zamanda değişen iç ve dış koşullar doğrultusunda mevcut uygulamaların etkinliğini değerlendirerek güncellenmesi ve sürekli iyileştirme döngüsünün işletilmesi de grubun temel sorumluluk alanları arasında yer almaktadır.

Operasyonel etkinliğin ve koordinasyonun güçlendirilmesi amacıyla Komite tarafından bir "Çalışma Grubu Sorumlusu" atanmakta olup söz konusu sorumlu; grup içi iletişimin sağlanması, toplantıların organize edilmesi, alınan kararların kayıt altına alınması ve oluşturulan çıktıların sistematik biçimde Komite'ye raporlanmasından birincil derecede sorumludur. Bu rol aynı zamanda farklı iş birimleri arasında köprü görevi görerek sürdürülebilirlik uygulamalarının kurum genelinde tutarlı ve eşgüdümlü bir şekilde ilerlemesini temin etmektedir.

Uluslararası en iyi uygulamalar ve raporlama standartlarıyla uyumlu hareket eden Çalışma Grubu; iklim değişikliğiyle mücadele, düşük karbon ekonomisine uyum, enerji ve kaynak verimliliğinin artırılması, karbon ayak izinin ölçülmesi ve azaltılması gibi kritik sürdürülebilirlik başlıklarında aktif rol üstlenmektedir. Bu çerçevede yürütülen projelere ilişkin anahtar performans göstergeleri titizlikle takip edilmekte ve elde edilen veriler analiz edilerek karar alma süreçlerine girdi sağlanmaktadır.

Bunun yanı sıra Çalışma Grubu sürdürülebilirlik anlayışının kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmesini desteklemek amacıyla farkındalık ve eğitim programları geliştirmekte; çalışanların çevresel ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini teşvik etmektedir. Tüm bu faaliyetler yürütülürken sürdürülebilirlik çıktılarının Topluluğun genel iş stratejileri, risk yönetimi yaklaşımı ve uzun vadeli değer yaratma hedefleriyle tam uyum içinde olması gözetilmektedir.

Sonuç olarak, disiplinler arası ve bütüncül bir yaklaşımla faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu finansal olmayan verilerin sistematik, şeffaf ve denetlenebilir bir yapıda yönetilmesini sağlayarak Topluluğun sürdürülebilir büyüme vizyonuna katkı sunmakta, strateji ile uygulama arasındaki bağı güçlendirerek kurumsal değer yaratım sürecinin etkinliğini artırmaktadır.



Yönetişim Organının Yetkinliğinin Kaynakları ve Sürekli Gelişimi

Topluluğumuzun sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda en üst düzeyde karar alma, gözetim ve yönetim sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu üyelerimizin sahip olduğu mesleki deneyim, bilgi birikimi ve liderlik yetkinlikleri Topluluğumuzun uzun vadeli değer yaratma kapasitesinin en önemli dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

Topluluğumuz kurumsal yönetim ilkelerine tam uyum, şeffaflık ve hesap verebilirlik vizyonu doğrultusunda 2025 raporlama dönemi itibarıyla Yönetim Kurulu yapısında bir bağımsız üye değişikliği gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan Yönetim Kurulu yapımız; farklı disiplinlerde derin uzmanlığa sahip, ulusal ve uluslararası ölçekte deneyim kazanmış profesyonellerden oluşarak güçlü ve dengeli bir yönetim çerçevesi sunmaktadır.

Mevcut Yönetim Kurulu üyelerimizin tamamı; sermaye piyasaları, finansal yönetim, kurumsal yönetim ve Topluluğumuzun faaliyet gösterdiği lokomotif sektörlerde uzun yıllara dayanan bilgi birikimi ve uygulama tecrübesi ile öne çıkmaktadır. Bu yetkin kadro stratejik öngörü kabiliyeti yüksek, riskleri erken aşamada değerlendirebilen ve fırsatları etkin şekilde yönetebilen bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu sayede Topluluğumuzun faaliyetleri yalnızca kısa vadeli finansal performans göstergeleri ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda uzun vadeli değer yaratımı, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve kurumsal dayanıklılık ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmektedir.

Yönetim Kurulumuz; uzun vadeli stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin kurumsal vizyon ile uyumlu şekilde hayata geçirilmesi ve performansının düzenli olarak izlenmesi süreçlerinde aktif ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte bütünsel risk yönetimi yaklaşımının güçlendirilmesi, iç kontrol ve denetim mekanizmalarının etkinliğinin artırılması ve ortaya çıkabilecek finansal ve finansal olmayan risklerin erken aşamada tespit edilerek yönetilmesi konularında da gözetim fonksiyonunu kararlılıkla icra etmektedir.

Bu minvalde sürdürülebilirlik, Yönetim Kurulumuzun temel öncelik alanlarından biri olup; bu yaklaşım kurum genelinde bir kültür haline getirilmesi hedefiyle tüm iş süreçlerine entegre edilmektedir. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik politikalarının belirlenmesi, onaylanması ve uygulanmasının izlenmesi süreçlerinde nihai otorite olarak konumlanmakta; çevresel etkilerin azaltılması, kaynak verimliliğinin artırılması, sosyal etkilerin güçlendirilmesi ve etik yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması konularında stratejik yönlendirme sağlamaktadır.

Ayrıca Yönetim Kurulumuz paydaş odaklı bir yaklaşım benimseyerek yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve düzenleyici otoriteler başta olmak üzere tüm paydaş gruplarının beklenti ve geri bildirimlerini karar alma süreçlerine dahil etmektedir. Bu yaklaşım, Topluluğumuzun şeffaflık, kapsayıcılık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini güçlendirmekte; aynı zamanda kurumsal itibarımızın sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak Yönetim Kurulu yapımız; stratejik liderlik kapasitesi yüksek, risklere karşı dayanıklı ve değişen küresel koşullara hızla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının temelini oluşturmaktadır. Bu bütüncül yönetim anlayışı, Topluluğumuzun hem finansal hem de finansal olmayan performansını dengeli bir şekilde geliştirmesine olanak tanıırken tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir ve kalıcı değer yaratma hedefimizin en güçlü teminatı olarak öne çıkmaktadır.

Bu kapsamda, 2025 raporlama döneminde Yönetim Kurulu üyelerimiz sürdürülebilirlik, iklim riskleri yönetimi ve küresel düzenleyici gelişmeler başta olmak üzere iş dünyasını ve sektörü şekillendiren temel eğilimleri Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi'nin katkılarıyla yakından takip etmiştir. Bu doğrultuda da Topluluğumuzun kurumsal kapasitesinin geliştirilmesine yönelik yönlendirmelerde bulunmuştur. Yönetim Kurulumuzun sahip olduğu bu güçlü, istikrarlı ve sorumluluk odaklı liderlik anlayışı Topluluğumuzun paydaşlarına karşı şeffaflık, hesap verebilirlik ve güven ilkeleri doğrultusunda hareket etme kararlılığının en önemli göstergelerinden biridir.

Öte yandan Yönetim Kurulunun yönlendirmesiyle 2024 ve 2025 raporlama dönemlerinde sürdürülebilirlik ve iklim risklerinin yönetimi alanında uzmanlaşmış bağımsız danışmanlık kuruluşları ile iş birliği tesis edilmiştir. Bu iş birlikleri kapsamında dış uzman görüşlerinden yararlanılarak Topluluğun sürdürülebilirlik yönetim atyapısının güçlendirilmesi, kurumsal bilgi seviyesinin artırılması ve süreç kalitesinin sürekli iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda danışmanlık desteği alınan başlıca çalışma alanları aşağıda özetlenmektedir:

- TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlama süreçlerinin geliştirilmesi,
- Sera gazı emisyonlarının izlenmesine ve ölçülmesine yönelik strateji ve metodolojilerin belirlenmesi.

Bu yaklaşım doğrultusunda Topluluk yönetimi ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik standartlarına uyum kapasitesini artırırken, iklimle ilgili risk ve fırsatlarını da daha sistematik, ölçülebilir ve etkin bir şekilde yönetmeyi hedeflemektedir.



Yönetişim Organının Bilgilendirme Sıklığı ve Yöntemleri

Topluluk sürdürülebilirliği sadece çevresel bir sorumluluk değil aynı zamanda finansal ve operasyonel dayanıklılığın temel bir bileşeni olarak kabul etmektedir. Bu vizyon doğrultusunda, **Sürdürülebilirlik Komitesi** Topluluğun maruz kalabileceği çevresel, sosyal ve yönetimsel (ÇSY) riskleri proaktif bir şekilde tespit etmek ve bu risklere karşılık vermek üzere **Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne** raporlama yapmakla yetkilendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yürütülen tüm politika geliştirme, hedef belirleme ve izleme faaliyetleri Riskin Erken Saptanması Komitesi ile Yönetim Kurulu'nun denetim ve gözetim süzgecinden geçmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi ise elde ettiği bilgileri Topluluğun genel riskleriyle de harmanlayarak gerekli kontrol ve stratejik eklemeleri yaptıktan sonra nihai raporu Yönetim Kurulu'nun onayına sunmaktadır. Bu hiyerarşik yapı Topluluğun ana risk yönetim stratejisiyle tam entegrasyonunu teminat altına almaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Topluluğun faaliyetlerinin sürekliliğini, finansal dayanıklılığını ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümesini etkileyebilecek risk unsurlarını düzenli olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda özellikle sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı potansiyel riskler sistematik bir yaklaşımla izlenmekte ve analiz edilmektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin bu görevini icra edebilmesi için Sürdürülebilirlik Komitesi, **Sürdürülebilirlik Komitesi Görev ve Çalışma Esasları** doğrultusunda 2025 yılı içerisinde **11 Şubat 2025, 8 Ağustos 2025 ve 23 Eylül 2025** tarihlerinde toplanarak Topluluğun sürdürülebilirlik performansını ve TSRS uyum süreçlerini değerlendirmiştir. Toplantılarda öncelikli olarak raporlama yükümlülükleri, finansman ve yatırımcı beklentileri ile iklim bağlantılı risklerin kurumsal risk yönetim sistemine entegrasyonu konuları ele alınmış ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne raporlanmıştır.

Komite kararları doğrultusunda:

- TSRS uyum sürecinin sürdürülebilir ve sistematik şekilde yürütülmesi amacıyla mevcut dış danışmanlık hizmetlerinin devam ettirilmesi,
- Bağımsız denetim kuruluşu ile koordinasyon sağlanarak açıklamaların tutarlılığının gözden geçirilmesi,
- Veri setlerinin ve raporlama süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi,
- İklim risk ve fırsat analizlerinin güncellenmesi ve finansal etkilerinin tespiti için gerekli altyapının oluşturulması kararlaştırılmıştır.

Buna ek olarak:

- **Emisyon Azaltım Hedefleri:** Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının 2030 yılına kadar %30 azaltılması hedefi korunmuş; enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir lojistik ve soğutma teknolojilerinde iyileştirmeler planlanmıştır.
- **ÇSY Performans Gelişimi:** Şeffaf raporlama mekanizmalarının güçlendirilmesi, sürdürülebilirlik raporlarının uluslararası standartlarda hazırlanması ve sosyal sürdürülebilirlik projelerinin desteklenmesi kararlaştırılmıştır.
- **Orta Vadeli Stratejik Odaklar:** Topluluk çevresel sorumluluk ile finansal sürdürülebilirliği birleştiren bir iş modeli çerçevesinde, orta vadeli stratejik odaklarını somut çıktılara dönüştürmeye kararlıdır. Bu vizyon kapsamında, çevresel ayak izini minimize edecek çevre dostu ürün portföyünün genişletilmesi ve paydaş ekosisteminde sürdürülebilir ürün/hizmet bilincini güçlendirecek stratejik iletişim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması temel öncelikler olarak belirlenmiştir. Böylelikle üretimden dağıtıma kadar her aşamada performans ölçümü yapılmakta; elde edilen veriler Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu tarafından titizlikle takip edilerek, stratejik uyumun denetlenmesi ve risk yönetimi süreçlerinin desteklenmesi amacıyla düzenli olarak Riskin Erken Saptanması raporlanmaktadır.

Özetle Topluluk 2025 raporlama dönemi boyunca sürdürülebilir değer yaratma kapasitesini pekiştirmek amacıyla yönetim mekanizmalarını en üst düzeyde işletmiştir. Bu kapsamda **Riskin Erken Saptanması Komitesi** ve onun stratejik bir alt organı olarak yapılandırılan **Sürdürülebilirlik Komitesi** Topluluğun sürdürülebilirlik vizyonunu derinleştirmek, iklim değişikliği kaynaklı fiziksel ve geçiş risklerini proaktif bir yaklaşımla yönetmek ve stratejik hedefleri operasyonel süreçlere uçtan uca entegre etmek amacıyla yüksek bir eşgüdümle çalışmıştır. Sektörel dinamikler ve küresel trendler doğrultusunda şekillendirilen bu çalışmalar performans ölçümünü sadece bir beyan olmaktan çıkararak şeffaf, ölçülebilir ve bağımsız denetim süreçleriyle doğrulanabilir bir yapıya kavuşturmuştur.

Yıl boyunca gerçekleştirilen düzenli toplantılar neticesinde alınan tüm kararlar şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri uyarınca hem yazılı hem de dijital ortamlarda titizlikle kayıt altına alınmıştır. Kurumsal hafızanın korunması ve sürdürülebilirliğin bir yönetim disiplini haline getirilmesi amacıyla bu veriler, sistematik bir biçimde dokümanite edilerek arşivlenmiştir. Tesis edilen bu sağlam raporlama altyapısı iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının etkinliğini artırmasının yanı sıra dış paydaşların değerlendirmeleri ve uluslararası standartlara uyum süreçleri için güvenilir, tutarlı ve her an denetlenebilir bir veri temeli oluşturmuştur.

İşletme Stratejisi Belirlenirken Sürdürülebilirlikle İlgili Risk ve Fırsatların Ele Alınışı

Topluluğun stratejik hedefleri Yönetim Kurulu'nun gözetiminde ve Kurul tarafından alınan kararlar doğrultusunda Topluluğun gelecek vizyonunu da dikkate alarak oluşturmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için ilgili personel görevlendirilmekte, performansları düzenli olarak izlenmekte ve bu süreçlerin kurumsal katılım ile şeffaf ve izlenebilir bir biçimde yönetilmesi sağlanmaktadır. Böylelikle karar alma süreçlerinde yalnızca üst yönetimin değil tüm kurumsal yapının etkin katılımı temin edilmektedir.

Topluluk sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarını iş stratejisine entegre ederken özellikle Riskin Erken Saptanması Komitesi ile Sürdürülebilirlik Komitesi'nin değerlendirmelerinden ve raporlarından yararlanmaktadır.

- **Riskin Erken Saptanması Komitesi** kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kapsamında riskleri düzenli olarak gözden geçirmekte, risklerin etkin yönetimine yönelik önleyici tedbirleri değerlendirmekte, Sürdürülebilirlik Komitesi çalışmalarının gözetimini gerçekleştirmekte ve bu suretle Topluluğun uzun vadeli dirençliliğine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

- **Sürdürülebilirlik Komitesi**, Topluluğun sürdürülebilirlik stratejisi, politikaları ve hedeflerinin geliştirilmesine katkı sağlamakta; çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) alanlarındaki performansın iyileştirilmesine yönelik öneriler sunmakta, sürdürülebilirliğin operasyonel kabul edilebilirliğini temin için çalışma grubunu yönlendirmekte ve sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların stratejik kararlara yansıtılmasını desteklemektedir.

Bununla birlikte üst yönetim ve diğer komiteler de sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları karar alma süreçlerine entegre ederek olası ödünleşimleri değerlendirmekte ve stratejik yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Bu doğrultuda Denetim Komitesi de ilgili birimlerin süreçlere katkısını gözetleyerek Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmekte; böylelikle stratejik kararların daha bütüncül, dengeli ve etkin bir yönetim çerçevesinde alınmasına imkân tanımaktadır.

Özetle tüm komiteler sürece katkı sağlayacak çıktılar oluşturmaktadır. Bu kapsamda Topluluğun yönetim yapısı 2025 raporlama dönemine ilişkin gerçekleştirilen önemlilik analiziyle — **ulusal ve uluslararası karbon vergileri ve karbon fiyatlandırma mekanizmaları, ortalama hava sıcaklıklarındaki artış, döngüsel ekonomi ve atık yönetimi yükümlülükleri, tedarik zinciri dayanıklılığı ve müşteri ve yatırımcı tercihlerinin değişmesi** — konularını Topluluğun sürdürülebilirlik alanında öncelikli konuları olarak belirlemiştir.

Tüm bunlara ek olarak Topluluğun Bilgilendirme Politikası, Menfaat Sahipleri Politikası, Bağış Politikası, Müşteri Memnuniyeti Politikası ve Şirket Etik Kuralları sürdürülebilirlik vizyonunu destekleyen temel yönetim araçları olarak konumlandırılmıştır. Söz konusu politika ve uygulamalar stratejik karar alma süreçlerinde iklim ve sürdürülebilirlik perspektiflerinin sistematik biçimde dikkate alınmasını güvence altına almaktadır.

Bu yaklaşım doğrultusunda Topluluk yalnızca kısa vadeli finansal performansı değil; uzun vadeli değer yaratımını, paydaş beklentilerini ve çevresel-sosyal sorumluluklarını gözeterek bütüncül ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı benimsemektedir.

Ücretlendirme Politikası

Geçtiğimiz raporlama döneminde öngörüldüğü üzere Topluluğumuz sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili performans metriklerini mevcut ücret, prim ve teşvik politikalarına entegre etme sürecini titizlikle planlamaya devam etmektedir. Bu sürecin hâlen devam ediyor olmasının başlıca nedeni, “**Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri**” bölümünde belirtilen belirsizlik alanlarıdır.

Buna rağmen Topluluğumuz sürdürülebilirlik hedefleri ile kurumsal performans arasındaki bağlantıyı stratejik bir boyutta güçlendirmek amacıyla bu kriterlerin ücret ve teşvik sistemlerine entegrasyonu konusundaki kararlılığını sürdürmektedir. Bu yaklaşım sürdürülebilirlik performansının kurumsal karar alma süreçlerine etkin bir şekilde yansımaları temin edecektir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili Anahtar Performans Göstergelerinin (APG) yönetici ve çalışanların ücret yapılarıyla ilerleyen dönemlerde ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir.

Nitekim Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından orta vadeli hedeflere sürdürülebilirlikle ilgili anahtar performans göstergelerinin eklenmesi kararlaştırılmış ve bu dönüşüme yönelik ilk adım atılmış bulunmaktadır. Bu adımla birlikte ise aşağıdaki kazanımların elde edilmesi amaçlanmaktadır.

- **Stratejik Karar Alma:** Yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlere yönelik stratejik kararlarında sürdürülebilirlik önceliklerini temel bir kriter olarak dikkate almaları teşvik edilecektir.
- **Ölçülebilir Sonuçlar:** Değer zincirimizin tamamında karbon azaltımı, döngüsel ekonomi modelleri ve iklim risklerine dayanıklılık gibi alanlarda somut ve ölçülebilir başarılar elde edilmesi desteklenecektir.
- **Kurum Kültürü:** Çalışanların sürdürülebilirlik odaklı inisiyatiflere katılımı artırılarak Topluluk kültüründe “sürdürülebilirlik odaklı performans” anlayışı kalıcı hale getirilmeye çalışılacaktır.

Özetle geçmiş dönem taahhütlerimizle uyumlu olarak bu entegrasyon süreci sadece TSRS uyumumuzu pekiştirmekle kalmayacak; aynı zamanda uluslararası iyi uygulamalarla paralel, şeffaf, hesap verebilir ve uzun vadeli değer yaratma vizyonumuzu bir üst seviyeye taşıyacaktır.

STRATEJİ

Gelecekteki Finansal Yeterliliğini Etkilemesi Makul Ölçüde Beklenebilecek Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar

Topluluk; koordineli çalışmaları sonucunda önemlilik analizi sonuçları, paydaş beklentileri, ulusal/uluslararası standartlar ve sektörel raporları dikkate alarak stratejisini belirlemektedir.

Bu kapsamda Topluluk sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili faaliyetlerin olası etkilerini stratejik düzeyde ele almakta ve riskleri sistematik bir yöntemle değerlendirmektedir. Risk ve fırsatlar belirlenirken her birinin gerçekleşme olasılığının makul ölçüde beklendiği zaman dilimleri —kısa, orta ve uzun vadeler— dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla Topluluk, belirlenen risk ve fırsatların gerçekleşme olasılığı ve etkilerini zaman dilimlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

Kısa vade (0-2 yıl)

Bu dönem, iklimle ilgili risk ve fırsatların ilk yansımalarının en somut şekilde hissedildiği ve stratejik aksiyonlarımızın kararlılıkla hayata geçirilmeye başlandığı en kritik süreci temsil etmektedir.

Orta vade (3-9 yıl)

Bu dönem, Topluluğun stratejik yatırımlarının olgunluğa ulaştığı ve küresel sektörel dönüşümlere adaptasyon kabiliyetinin ivme kazandığı bir süreci ifade etmektedir. Bu aşamada, sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarımız ve uzun vadeli iklim stratejilerimiz faaliyetlerimiz ve finansal performansımız üzerinde somut çıktılar üretmeye başlamaktadır.

Uzun vade (10+ yıl) olarak değerlendirmektedir.

Uzun vadeli perspektifimiz; sürdürülebilirlik stratejimizin kurumsal kültürümüzün ayrılmaz bir parçası haline geldiği ve iklim değişikliğiyle mücadelede kalıcı, sistemik çözümlere ulaşıldığı bir dönemi temsil etmektedir. Bu süreçte Topluluk düşük karbonlu ekonominin sadece bir parçası olmakla kalmayıp bu dönüşümün yarattığı değerini ana taşıyıcılarından biri olmayı hedeflemektedir.



Vade	Vade Türü	Yıllar
0-2 Yıl	Kısa Vade	2025-2026
3-9 Yıl	Orta Vade	2027-2033
10+ Yıl	Uzun Vade	2034 ve Sonrası



Topluluk “Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma” vizyonunun bir parçası olarak, ilk sürdürülebilirlik raporlaması sürecinin çıktılarında da yararlanarak, stratejik öncelikleri çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli risk ve fırsatlarını bu raporlama döneminde de kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir.

Bu kapsamda kısa vadede önceliğimiz geçen dönem ve bu dönem belirttiğimiz iklimle ilgili risk ve fırsatlara yanıt verecek kurumsal mekanizmaların güçlendirilmesidir. Böylelikle kısa vadeli çalışmalarımız, Topluluğumuzun sürdürülebilirlik yönetiminin temel altyapısını oluşturacaktır.

Orta vadede ise sürdürülebilirliği iş süreçlerimize ve iş modelimize bütüncül bir şekilde entegre etmeyi hedeflemekteyiz.

Son olarak ise uzun vade de sürdürülebilirliği Topluluğun kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası hâline getirmeyi hedeflemekteyiz. Bu kapsamda Topluluğun uzun vadede odak noktası ülke hedefleriyle de uyumlu bir şekilde 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi doğrultusunda oluşturacak ulusal politikalara uyum sağlamak, İklim Kanunu ve ETS (Emisyon Ticaret Sistemi) süreçlerine tamamiyle entegre olmak ve uzun vadeli değer yaratma ve paydaş güvenini pekiştirmek olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla Yönetim Kurulu ve Riskin Erken Saptanması Komitesi iklimle ilgili risk ve fırsatların stratejik hedeflere entegrasyonunu gözeterek **Sürdürülebilirlik Komitesi** ve **Çalışma Grubu** tarafından belirlenen risk ve fırsatların stratejik planlamaya yansıtılmasını, ÇSY performansının artırılmasını ve politika geliştirilmesini temin etmeyi hedeflemektedir.



Ayrıca, **ödünleşim mekanizmaları** dikkate alınmakta; risk ve fırsatların değerlendirilmesinden doğabilecek olumlu ya da olumsuz etkiler Sürdürülebilirlik Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Yönetim Kurulu tarafından bütüncül şekilde ele alınmaktadır. Böylece kısa vadeli faaliyetlerin verimliliği ile uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri arasında bir denge kurulmaktadır.

Bu bağlamda Topluluk iklimle ilgili risk ve fırsatlarını **senaryo analizleri** ışığında değerlendirmektedir. Bu yöntem, TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar standardı çerçevesinde işletmenin iklim değişikliğine ilişkin farklı gelecek senaryolarına karşı dirençliliğini test etmesi ve stratejik planlamasını bu doğrultuda uyarlaması için önemli bir araçtır.

Bu kapsamda, 2025 raporlama döneminde de **iklimle ilgili fiziksel risklerin değerlendirilmesinde, IPCC** tarafından yayımlanan ve hâlen en güncel rapor olan **Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6)** esas alınmış olup analizler aşağıdaki iki temel senaryo çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

RCP 4.5 (Orta Düzey Senaryo):

RCP 4.5 küresel ölçekte **sera gazı emisyonlarının 2040'lı yıllardan itibaren kademeli olarak düşüş eğilimine girdiği** görece dengeli bir senaryoyu temsil etmektedir. Bu senaryoda, emisyonlar zirve yaptıktan sonra yüzyıl ortasına doğru azalmaya başlamakta ve yüzyıl sonunda nispeten istikrarlı bir düzeye ulaşmaktadır.

Sıcaklık Artışı: Sanayi öncesi döneme kıyasla küresel ortalama sıcaklıkların **yaklaşık 2,0–2,7 °C** artacağı öngörülmektedir. Bu artış, iklim sisteminde belirgin değişiklikler yaratmakla birlikte, karbon nötr politikaların ve enerji dönüşümünün etkisiyle daha **yönetilebilir bir risk ortamı** ortaya çıkarmaktadır.

Fiziksel Riskler: Sel, fırtına ve sıcak dalgalarının sıklığında artış, tarımsal verimlilikte azalma ve ekosistem hizmetlerinde bozulma gibi etkiler gözlemlenmektedir. Ancak RCP 8.5'e kıyasla bu etkiler daha **orta düzeyde** kalmaktadır.

Geçiş Dinamikleri: Bu senaryo, karbon vergileri, emisyon ticaret sistemleri ve yenilenebilir enerjiye geçiş yatırımları gibi düzenleyici ve ekonomik adımların hız kazanacağını öngörmektedir. İşletmeler açısından bu durum, **enerji verimliliği yatırımları, yenilenebilir kaynakların devreye alınması ve karbon yönetimi** konularında daha geniş fırsatlar anlamına gelmektedir.

RCP 8.5 (Yüksek Düzey Senaryo):

RCP 8.5, sıklıkla “işlerin alışıldığı gibi devam etmesi” (business as usual) senaryosu olarak tanımlanmakta olup küresel ölçekte sera gazı emisyonlarının ciddi ölçüde artmaya devam ettiği bir gelecek projeksiyonudur. Bu senaryoda fosil yakıt tüketimi yüksek seviyelerde sürmekte, enerji verimliliği ve düşük karbon teknolojilerine geçiş gecikmektedir.

Sıcaklık Artışı: Sanayi öncesi döneme göre küresel sıcaklıkların **4 °C ve üzeri** artması öngörülmektedir. Bu artış, gezegenin birçok bölgesinde geri dönüşü olmayan ekolojik ve sosyo-ekonomik sonuçlara yol açabilecek **yüksek riskli bir gelecek** anlamına gelmektedir.

Fiziksel Riskler: Kuraklık, su kıtlığı, orman yangınları, sıcak hava dalgaları, sel ve taşkın olaylarının şiddeti ve sıklığı ciddi ölçüde artmaktadır. Ayrıca deniz seviyesindeki yükselme nedeniyle kıyı bölgeleri ve kritik altyapılar risk altına girmektedir. Bu durum, **tedarik zincirlerinde kesintiler, lojistik maliyetlerinde artış ve üretim kapasitesinde düşüş** gibi doğrudan finansal etkiler yaratmaktadır.

Geçiş Dinamikleri: Bu senaryo, düşük karbon ekonomisine geçişte gecikme yaşandığı için işletmelerin **bir anda çok daha sert düzenlemelerle** karşı karşıya kalma riskini barındırmaktadır. Karbon fiyatlarının hızla yükselmesi, fosil yakıtlara bağımlı iş modellerinin değer kaybetmesi ve itibar riskleri ön plana çıkmaktadır.

Öte yandan iklimle ilgili geçiş riskleri için ise **NGFS ve IEA 2050 NZE Senaryoları** esas alınmıştır.

NGFS 1 – Düzenli Geçiş (Orderly Transition)

Bu senaryo, iklim politikalarının **erken, planlı ve kademeli** biçimde hayata geçirildiği bir dünyayı ifade etmektedir. 2020’li yılların başından itibaren karbon fiyatlandırma, enerji dönüşümü ve sürdürülebilir yatırımlar hızla devreye alınır.

Sıcaklık artışı: Yüzyıl sonunda sanayi öncesi döneme kıyasla yaklaşık **1,5–2 °C** ile sınırlandırılır.

Geçiş maliyetleri: Karbon fiyatları öngörülebilir şekilde artar; işletmelerin uyum sağlaması için zamana yayılmış bir süreç öngörülür.

Riskler: Fiziksel riskler düşük, geçiş riskleri yönetilebilir düzeydedir.

NGFS 2 – Düzensiz / Gecikmiş Geçiş (Disorderly Transition)

Bu senaryo, iklim politikalarının **gecikmeli, ani ve düzensiz** biçimde uygulandığı bir gelecek tasvir etmektedir. Başlangıçta hareketsizlik söz konusudur; ancak 2030 sonrası sert düzenlemeler ve ani karbon fiyat artışlarıyla piyasada şok etkisi oluşacağı öngörülmektedir.

Sıcaklık artışı: Yüzyıl sonunda **2,0–2,5 °C** aralığında gerçekleşir.

Geçiş maliyetleri: Kısa vadede yüksek uyum maliyetleri, ani sermaye ihtiyacı ve bazı sektörlerde varlık değeri kayıpları yaşanır.

Riskler: Fiziksel riskler orta, geçiş riskleri ise çok yüksektir.

IEA 2050 Net Sıfır Emisyon Senaryosu

Bu senaryo küresel ısınmayı sanayi öncesi seviyelerin **1,5°C** üzerinde sınırlandırmak ve istikrara kavuşturmak için kritik bir yol haritası sunmaktadır.

Emisyon Hedefleri: Senaryo, enerji sektörü dışındaki karbon yutaklarına veya emisyon azaltımlarına aşırı güvenmeden, doğrudan enerji dönüşümü yoluyla **2050 yılına kadar net sıfır emisyon** ulaşılmasını öngörmektedir.

Küresel Sorumluluk Paylaşımı: “Ortak fakat farklılaştırılmış sorumluluklar” ilkesi gereği; gelişmiş ekonomilerin, gelişmekte olan piyasalara kıyasla net sıfır hedefine daha erken bir tarihte ulaşması beklenmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Entegrasyonu: Bu yol haritası yalnızca karbon odaklı değildir; aynı zamanda 2030 yılına kadar **evrensel enerji erişiminin sağlanması** ve hava kalitesinde radikal iyileştirmeler yapılması gibi Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile tam uyumludur.

Stratejik Göstergeler: Senaryo çıktıları küresel düzeyde sunulmakla birlikte, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasa ekonomileri için sektörel bazda ayrıştırılmış özel performans kriterlerini ve geçiş göstergelerini içermektedir.

Özetle Topluluk bu senaryoyu yatırım kararlarını, karbon ayak izi projeksiyonlarını ve enerji verimliliği projelerini yönetmek için kullanmaktadır.

Riskler

Topluluk sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatlarını belirlerken yukarıda da özetlendiği üzere güncel senaryo analizlerinden ve sektörel raporlardan yararlanmışır. Bu çerçevede, **fiziksel riskler için IPCC'nin RCP senaryoları, geçiş riskleri için ise NGFS ve IEA 2050 NZE senaryoları** esas alınmıştır. Böylece farklı gelecek senaryoları altında Topluluğun iş modeli ve değer zinciri üzerindeki potansiyel etkiler sistematik bir biçimde değerlendirilmiş ve önceliklendirilmiştir.

Risk 1 Ulusal ve Uluslararası Karbon Vergileri ve Karbon Fiyatlandırma Mekanizmaları (Emisyon Ticaret Sistemi, Karbon Vergisi, İklim Kanunu gibi yasal ve düzenleyici gereklilikler) (Geçiş Riski Politik ve Yasal)

Riskin Tanımı	Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri	Riskin Zaman Dilimi ve Önceliği	Riskin İşletmenin Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Riske Karşı Atılacak Adımlar
<p>Topluluk olarak küresel ticaretin yeni bir yaklaşımı haline gelen düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecini sadece bir uyum zorunluluğu olarak değil stratejik bir dönüşüm fırsatı olarak görmekteyiz. Bu kapsamda Topluluk olarak önceki raporlama dönemlerinde temellerini attığımız iklim odaklı risk yönetimi yaklaşımımızı bu raporlama döneminde de geliştirmeye devam etmekteyiz.</p> <p>Bu kapsamda uluslararası karbon vergileri ve karbon fiyatlandırma mekanizmalarının bu raporlama döneminde de Topluluk için önem arz edeceğini öngörmekteyiz.</p> <p>Bu bağlamda bu riskin maliyetlerimiz üzerindeki olası etkilerini iki temel odak noktasını baz alarak yakından izlemekteyiz:</p> <p>Küresel Etkiler ve AB Düzenlemeleri:</p> <p>Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (AB ETS) kapsamındaki karbon maliyetleri, ham madde ve enerji yoğun girdi sağlayan tedarikçilerimiz aracılığıyla, özellikle tekstil üretim süreçlerimizde ürün birim fiyatlarına doğrudan yansımaya riski taşımaktadır.</p> <p>Öte yandan Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre, Topluluğumuzun lokomotif sektörlerinden olan hazır giyim ve tekstilin en büyük pazarı Avrupa Birliği'dir. Ayrıca ihracatlarımızın yaklaşık %10'u da Avrupa Birliği'ne gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu stratejik bağımlılık, AB'nin yürürlüğe koyduğu Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) kanalıyla, karbon yoğunluğu yüksek ürünlerin ihracatında ek vergisel yükümlülükler ve maliyet artışları doğurabilecektir.</p> <p>Bu kapsamda uluslararası pazarlardaki değişimler, sadece dış ticaret dengelerimizi değil aynı zamanda lojistikten üretime kadar tüm değer zincirimizdeki maliyet yapısı üzerinde yukarı yönlü bir baskı unsuru oluşturmaktadır.</p> <p>Ulusal Dönüşüm:</p> <p>Türkiye'de İklim Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve bu çerçevede devreye alınması planlanan ikincil mevzuatlar, yerel faaliyetlerimiz ve stratejik planlamalarımız için kritik bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu kapsamlı dönüşümün (ETS) hayata geçmesiyle birlikte; sadece tedarik zinciri kaynaklı dolaylı etkilerle değil aynı zamanda üretim tesislerimiz, lojistik operasyonlarımız, depolama tesislerimiz ve idari merkezlerimizdeki enerji tüketimine bağlı doğrudan karbon maliyetleri ile de karşı karşıya kalmamız beklenmektedir. Beklenen bu maliyet artışları, operasyonel gider yapımız üzerinde yukarı yönlü bir baskı unsuru oluştururken, aynı zamanda enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarının geri dönüş sürelerini hızlandıran bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir.</p>	<p>Düşük karbonlu ekonomiye geçiş süreci ve beraberinde ortaya çıkan karbon vergileri ve karbon fiyatlandırma mekanizmalarının Topluluğumuzun değer zincirinin her aşamada etkilemesi beklenmektedir.</p> <p>Yukarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi)</p> <p>İthalat ve Uyum Maliyetleri: Avrupa Birliği merkezli tedarikçilerimizin SKDM ve AB ETS uyum maliyetlerinin ürün birim fiyatlarında ve maliyet yapımızda doğrudan bir artış riski oluşturabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Ulusal Mevzuat Baskısı: Türkiye'de devreye girmesi beklenen Emisyon Ticaret Sistemi'nin (ETS) yerel tedarikçilerimizin mali yükümlülüklerini artırarak tedarik zinciri genelinde maliyet bazlı bir enflasyonist baskı yaratabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Kapsam 3 Veri Riski: Tedarikçilerimizin karbon raporlama altyapılarındaki olası yetersizliklerin, Topluluğumuzun ilerleyen dönemlerde TSRS 2 uyarınca açıklamakla yükümlü olduğu Kapsam 3 emisyon verilerini toplama ve şeffaf raporlama kapasitesini kısıtlayabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Topluluk İçi Etkiler (Faaliyet Süreçleri)</p> <p>Marj Baskısı ve Rekabetçilik: İhracat odaklı iş modelimiz ve değer zincirimizde bu düzenlemeler kaynaklı ürün birim maliyetlerinin artması ve bunun da brüt kâr marjımızı daraltması beklenmektedir. Bu da fiyatlandırma stratejilerimizi ve pazar rekabetçiliğimizi doğrudan etkileyen temel bir unsur olarak öngörülmektedir.</p> <p>Sermaye ve Faaliyet Giderleri: Karbon fiyatlandırmasının sermaye maliyetleri üzerindeki yukarı yönlü baskısı ile TSRS uyumlu finansal açıklamaların getirdiği bağımsız denetim, doğrulama ve danışmanlık yükümlülüklerinin faaliyet ve yatırım giderlerimizde artış yaratabileceği değerlendirilmektedir.</p> <p>Yönetişim ve Karar Alma: İklimle ilgili risklerin ve karbon maliyetinin bir "içsel gölge fiyat" olarak kabul edilmesi sonucunda yeni bir yatırım hiyerarşisinin ve karar alma mekanizmasının oluşabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler)</p> <p>Talep Kayması: Karbon yoğunluğu yüksek geleneksel ürünlere olan talebin kademeli olarak azalacağı buna mukabil düşük karbon ayak izine sahip ürünlere olan ilginin hızla ivme kazanacağı öngörülmektedir.</p>	<p>Topluluk olarak, küresel ve ulusal karbon fiyatlandırma mekanizmalarının kısa vadeli ajandamızın öncelikli risk başlıklarından biri olarak tanımlıyoruz.</p> <p>Avrupa Birliği merkezli Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) uygulamaları ile Türkiye'de hızla ilerleyen ETS hazırlıkları sektörün maliyet dinamiklerini kökten etkilemektedir.</p> <p>Topluluğumuz, mevcut operasyonel yapısı gereği doğrudan emisyon uyum yükümlülüğü altında bulunmakla birlikte, bu sorumluluğu stratejik bir öncelik olarak ele alarak yenilenebilir enerji yatırımları vasıtasıyla kontrol altında tutmaktadır. Ancak, bu yüksek ölçekli sermaye yatırımları (CAPEX), kısa ve orta vadede maliyet yapımız üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır.</p> <p>Özellikle AB Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması'nın (SKDM) 2026 yılı itibarıyla mali yükümlülükler doğuracak şekilde fiilen uygulamaya geçecek olması ve Türkiye'de İklim Kanunu ile Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) süreçlerinin takvime bağlanması, karbon maliyetlerini artık bir «öngörü» olmaktan çıkarmış; somut, ölçülebilir ve doğrudan yönetilmesi gereken bir finansal riske dönüştürmeye başlamıştır.</p> <p>Bu kapsamda Topluluğumuz hem üretim hem de dağıtım yetkinliklerini tek bir yapıda birleştiren entegre iş modeli sayesinde, karbon maliyetlerini çok boyutlu bir perspektifle yönetmektedir. Doğrudan üretici konumunda olmamız nedeniyle emisyon yükümlülüklerimizi kendi operasyonel kontrolümüzde tutabiliyoruz; dağıtıcı rolümüzle de maruz kaldığımız dolaylı riskleri minimize edebiliyoruz.</p> <p>Özellikle yenilenebilir enerji yatırımlarımızı hızlandırarak üretim ve operasyon süreçlerimizdeki karbon yoğunluğunu stratejik bir şekilde kontrol altına almış bulunmaktayız. Bu proaktif yatırım stratejisi, karbon fiyatlandırması kaynaklı maliyet baskılarını minimize etmemize olanak tanımaktadır. Bu sayede emisyonla ilgili maliyetlerin hem üretim maliyet yapımıza hem de tedarik zinciri kanalıyla dağıtım süreçlerimize yansımaya beklenen dolaylı etkisinin kısa vadede "Orta" şiddette kalacağı öngörülmektedir.</p> <p>Dolayısıyla, 2025 raporlama döneminde bu maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, yenilenebilir enerji kapasitemizin optimize edilmesi ve finansal dayanıklılığımızın korunması temel stratejik önceliklerimiz arasında yer almaya devam etmektedir.</p>	<p>Topluluğumuz hem üretim hem de dağıtım yetkinliklerini birleştiren entegre iş modeli çerçevesinde TSRS 2'nin öngördüğü senaryo analizleri ve finansal planlama disiplini stratejik yönetim süreçlerinin merkezine almıştır. Bu kapsamda, karbon fiyatlandırma dinamikleri; Topluluğun yatırım hiyerarşisi, sermaye tahsisi ve uzun vadeli karar alma mekanizmaları üzerinde doğrudan belirleyici bir parametre olarak tanımlanmıştır.</p> <p>Topluluk bünyesinde bu stratejik yönelimi desteklemek amacıyla atılan adımlar aşağıda detaylandırılmıştır:</p> <p>Ölçülebilir Karbon Muhasebesi: Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimiz doğrultusunda, tüm operasyonel süreçlerimizi kapsayan, bağımsız denetim süreçlerine uyumlu ve ölçülebilir bir karbon muhasebesi altyapısı tesis edilmiştir.</p> <p>Sermaye Tahsisi ve Yatırım Öncelikleri: Yeni yatırımların planlanmasında (özellikle yenilenebilir enerji ve üretim teknolojileri modernizasyonu), projelerin karbon yoğunluğu ve potansiyel karbon maliyetleri, yatırım geri dönüş (ROI) analizlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmiştir.</p> <p>Değer Zinciri Dirençliliği: Tedarik zinciri çeşitlendirmesi stratejimiz, karbon ayak izi düşük tedarikçilerin sisteme dahil edilmesi ve lojistik ağlarımızın karbon verimliliği odağında yeniden kurgulanmasıyla güçlendirilmektedir.</p> <p>Piyasa Mekanizmalarına Uyum: Ulusal ve uluslararası piyasa temelli karbon mekanizmalarına (ETS, SKDM vb.) tam uyum sağlamak amacıyla kurumsal kapasitemiz iç ve dış uzman kadrolar ile artırılmaktadır.</p>	<p>Topluluk, iklim değişikliğinin etkilerini yönetmek amacıyla, TSRS'ler ile uyumlu bir yol haritası izlemektedir. Bu kapsamda riske karşı;</p> <p>Üretimden dağıtıma kadar tüm değer zinciri boyunca karbon salımı ve finansal veriler düzenli olarak izlenecek ve ilgili mevzuat takibi yapılacaktır.</p> <p>Gelecekteki yatırım kararlarında olası emisyon yükümlülükleri "hayali maliyet" unsuru olarak dikkate alınacaktır.</p> <p>Dağıtım kanallarında rota optimizasyonu ile yakıt tüketimi ve karbon emisyonlarında azalma sağlanacaktır.</p> <p>Hammadde tedarikinde yalnızca fiyat ve kalite değil, tedarikçilerin karbon ayak izi performansına da seçim kriterlerine dahil edilecektir.</p> <p>Üretim ve lojistik tesislerinin elektrik ihtiyacının tamamı öz üretim kaynaklarından karşılanacaktır.</p> <p>Sürdürülebilirlik Komitesi, karbon performansını Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne (RESK) raporlayacak; hedeflerden sapma durumlarında "Erken Uyarı" mekanizması devreye alınacaktır.</p> <p>TSRS uyumlu şeffaf raporlama ile Topluluğun ÇSY skorunun iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak yeşil tahvil ve sürdürülebilirlik bağlantılı kredi gibi uygun maliyetli finansman kaynaklarına erişim kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.</p>

Riskin Tanımı	Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri	Riskin Zaman Dilimi ve Önceliği	Riskin İşletmenin Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Riske Karşı Atılacak Adımlar
<p>Bu kapsamda senaryo analizlerimiz de bu risklerin boyutlarını ve olası etkilerini daha net ortaya koymaktadır:</p> <p>NGFS “Düzenli Geçiş” Senaryosu: Karbon fiyatlarının öngörülebilir ve kademeli şekilde artması öngörülen bu senaryoda, maliyet artışlarının makul düzeyde kalacağı değerlendirilmektedir. Bu durumda Topluluk mevcut finansal gücü ve verimlilik artırıcı önlemleri ile gömülü karbon maliyetlerini etkin bir şekilde yönetebilecektir.</p> <p>NGFS “Düzensiz / Gecikmiş Geçiş” Senaryosu: İklim politikalarının başlangıçta yavaş seyrettiği ancak daha sonra ani ve sert düzenlemelerin devreye girdiği bu senaryo, piyasalarda şok etkileri yaratabilir. Karbon fiyatlarındaki hızlı ve öngörülemez yükseliş ithalat maliyetlerini artırabilir, tedarik zincirindeki kırılganlığı tetikleyebilir ve süreç yönetiminde proaktif planlamanın önemini artırabilir.</p> <p>IEA 2050 NZE Senaryosu: Küresel sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlandırmayı hedefleyen bu senaryo, enerji sistemlerinin ve sanayi süreçlerinin 2050 yılına kadar karbon nötr hale gelmesi için radikal bir dönüşümü zorunlu kılar. Bu süreçte fosil yakıtlara dayalı teknolojilerin hızla terk edilmesi, yenilenebilir enerji yatırımları, elektrifikasyon ve düşük karbonlu hammadde arayışını operasyonel bir zorunluluk haline getirmektedir. Karbon fiyatlandırmasının en üst seviyelerde seyrettiği bu projeksiyonda yüksek emisyonlu lojistik ve üretim modelleri sürdürülebilirliğini yitirirken, döngüsel ekonomi prensiplerini ve enerji verimliliğini iş modelinin merkezine alan işletmeler için stratejik bir rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır.</p> <p>Özette NGFS ve IEA 2050 NZE senaryoları, uzun vadede ekonomik değer yaratımını ve faaliyetlerin sürekliliğini tehdit eden en zorlu koşulları temsil etmektedir. Topluluk bu senaryolardan elde edilen verileri stratejik risk yönetimi, iş sürekliliği ve tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirmek amacıyla kritik bir girdi olarak kullanmaktadır.</p>	<p>Fiyat Duyarlılığı: Üretim ve lojistik aşamalarındaki “gömülü karbon maliyetleri” nedeniyle son ürün fiyatlarında yaşanabilecek artışların tüketici satın alma gücü ve pazarın genel hacmi üzerinde belirleyici bir etki yaratabileceği öngörülmektedir.</p> <p>İtibar ve Tercih Edilebilirlik: Karbon verimliliğini ürün ve hizmet kimliğinin bir parçası haline getiremeyen işletmelerin, çevre duyarlılığı yüksek müşteriler nezdinde itibar kaybı yaşaması; özellikle kamu ve kurumsal ihalelerde “yeşil kriterler” nedeniyle tercih edilmeme riskiyle karşılaşabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Yeşil Finansman Erişimi: Karbon maliyetlerini ve emisyon performansını etkin bir şekilde yönetmenin uluslararası yeşil finansman kaynaklarına ve sürdürülebilirlik temalı finansman imkanlarına erişim kolaylığı sağlayacağı aksi halde Topluluğumuzun finansman maliyetlerini artırma potansiyeli taşıyacağı öngörülmektedir.</p>			

Risk 2 Ortalama Hava Sıcaklıklarındaki Artış (Kronik Fiziksel Risk)

Riskin Tanımı	Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri	Riskin Zaman Dilimi ve Önceliği	Riskin İşletmenin Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Riske Karşı Atılacak Adımlar
<p>Küresel ortalama hava sıcaklıklardaki artış TSRS 2 kapsamında “fiziksel riskler” kategorisinde ele alınan en belirgin kronik iklim olaylarından biridir. IPCC'nin RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları çerçevesinde yapılan projeksiyonlar özellikle RCP 8.5 senaryosu altında 2100 yılına kadar öngörülen 4°C ve üzeri sıcaklık artışının, faaliyetlerin sürekliliği ve finansal performans üzerinde dönüştürücü etkiler yaratacağını göstermektedir.</p> <p>Bu kapsamda Topluluk açısından ortalama sıcaklıklardaki artışın temel finansal ve faaliyet etkileri şunlardır:</p> <p>Enerji ve Faaliyet Giderleri (OPEX): Üretim tesisleri, depolar, ofisler ve lojistik merkezlerinde ve teknolojik altyapının soğutulması süreçlerinde enerji tüketiminde belirgin bir artış öngörülmektedir. Bu durum, enerji birim maliyetlerinden bağımsız olarak toplam faaliyet giderleri üzerinde yukarı yönlü bir baskı unsuru oluşturabilecektir.</p> <p>Tedarik Zinciri ve Soğuk Zincir Lojistiği: Özellikle donuk ürün ve meşrubat dağıtımı ve lojistiğinde dış ortam sıcaklıklarındaki artışa bağlı olarak ek iklimlendirme maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, «kesintisiz soğuk zincir» operasyonlarının maliyet yapısını doğrudan etkilemektedir.</p> <p>Tüketici Davranışları ve Stok Yönetimi: Giyim bölümünde mevsim geçişlerinin kayması ve sıcaklık artışları nedeniyle ürün gruplarına olan talep dengesi değişmektedir. Bu durum, sezonluk stok planlamasında yanılma payını artırarak “donuk stok” oluşma riskini ve kampanya yönetim maliyetlerini etkilemektedir.</p> <p>İş Gücü Verimliliği ve İSG: Çalışma koşullarının aşırı sıcaklıklar nedeniyle ağırlaşması özellikle üretim ve lojistik sahasındaki personelin fiziksel performansını ve iş gücü verimliliğini olumsuz etkileyebilecek bir faktördür.</p> <p>Varlık Ömrü ve Ekipman Güvenilirliği (CAPEX): Hassas teknolojik ekipmanlarda ve üretim makinelerinde ısınma kaynaklı teknik arıza sıklığının artması, bakım-onarım maliyetlerini yükseltmektedir. Varlıkların faydalı ömürlerinin planlanandan önce tükenmesi, erken yenileme ve modernizasyon yatırımları (CAPEX) ihtiyacını doğurarak nakit akışları üzerinde baskı yaratmaktadır.</p>	<p>Yukarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi):</p> <p>Maliyet Enflasyonu ve Enerji Baskısı: Küresel ısınma kaynaklı artan ortalama hava sıcaklıklarının tedarikçilerimizin üretim hatlarında yarattığı ilave soğutma ve iklimlendirme ihtiyacı; enerji maliyetlerinde bir artışa sebep olacaktır. Bu artışın ise birim hammadde ve ürün fiyatlarına yansımaları sonucunda “iklim enflasyonu” kaynaklı satışların maliyetinde artış gözlemlenebileceği öngörülmektedir.</p> <p>Hammadde Arzı ve Tedarikinde Yapısal Kısıtlanlıklar: Sıcaklık artışlarının hammadde üretim bölgelerinde (özellikle tekstil için pamuk, deri vs.) tetiklediği su stresi ve enerji altyapısı üzerindeki artan yükler üretim takvimlerinde öngörülemeyen sarkmalara neden olabilmektedir. Tedarik sürelerinin uzaması, operasyonel sürekliliği sağlamak adına daha yüksek stok seviyeleriyle çalışma zorunluluğunu doğurmakta; bu da işletme sermayesi ihtiyacını ve stoklama maliyetlerini yukarı yönlü tetiklemektedir.</p> <p>Lojistik Maliyet Artışları: Özellikle hassas teknolojik bileşenlerin ve hazır giyimdeki özellikli tekstil ürünlerinin sevkiyatında, ürün bütünlüğünün korunması amacıyla «iklim kontrollü taşımacılık» ihtiyacı artmaktadır. Soğutmalı taşıma ve özel iklimlendirmeli depolama gereksinimindeki bu yükseliş, genel navlun maliyetleri ve operasyonel faaliyet giderlerimiz (OPEX) üzerinde ek bir maliyet yükü oluşturma potansiyeline sahiptir.</p> <p>Topluluk İçi Etkiler (Faaliyet Süreçleri)</p> <p>Enerji Yoğunluğu ve Altyapı Baskısı: Üretim, Depolama alanları ve ofislerde mevsim normalleri üzerindeki sıcaklıkların gözlemlenmesi sonucunda enerji tüketimini yüksek seviyelere ulaşması ve enerji bütçelerinde öngörülemeyen sapmalar öngörülmektedir.</p> <p>Varlık Değer Düşüklüğü: Aşırı ısıya maruz kalan sabit kıymetlerin faydalı ömürlerinin kısalması ve bu kapsamda varlık değer düşüklüğü tahminlerinde ve amortisman hesaplamalarında revizyon ihtiyacı doğabileceği öngörülmektedir.</p> <p>İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Maliyetleri: Çalışma koşullarının iyileştirilmesi adına yapılacak iklimlendirme yatırımları ve iş gücü sağlığını korumaya yönelik ek idari maliyetlerin artması öngörülmektedir.</p> <p>Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler)</p> <p>Talep Esnekliği ve Ürün Tercihleri: Sürdürülebilirlik bilincinin artmasıyla birlikte; çevreye duyarlı olmayan yöntemlerle üretilmiş veya geri dönüştürülebilir özelliği bulunmayan “hızlı moda” ürünlerine olan talebin azalacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, Tüketicilerin sağlıklı yaşam ve temiz içerik odaklı ürünlere yönelmesiyle; yüksek karbon ayak izine sahip ambalajlar veya çevre dostu olmayan üretim süreçlerinden geçen gıda ürünlerinin pazar payı kaybetmesi beklenmektedir. Bu durumun, sürdürülebilirlik kriterlerine uymayan ürün gruplarında stok devir hızının yavaşlamasına ve operasyonel verimlilik üzerinde baskı yaratabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Marka Değeri: Sürdürülebilirlik odaklı dönüşüme geç katan veya karbon ayak izini şeffaf bir şekilde azaltmayan işletmelerin çevre duyarlılığı yüksek müşteri ve kurumsal yatırımcılar nezdinde itibar kaybı yaşaması öngörülmektedir.</p> <p>Sigortalanabilirlik ve Finansman Riski: Fiziksel risklere maruz kalma düzeyi yüksek olan tesislerin sigorta primlerinin artması veya bankaların yeşil finansman kriterleri nedeniyle kredi maliyetlerinin yükselmesi ya da krediye ulaşımında problem yaşanabilmesi öngörülmektedir.</p>	<p>Ortalama hava sıcaklıklarındaki artışın kısa ve orta vadede faaliyet maliyetleri üzerinde yönetilebilir bir baskı yaratması beklenirken; asıl yapısal ve finansal etkilerinin 2034 ve sonrası için kritik bir eşeğe ulaşacağı öngörülmektedir. TSRS 2 kapsamında yürütülen senaryo analizleri ve özellikle IPCC RCP 8.5 projeksiyonları, iklim değişikliğinin kronik boyutunun yüzyıl ortasından itibaren iş modellerini kökten değiştirecek bir derinliğe ulaşacağını işaret etmektedir.</p> <p>Bu kapsamda Fiziksel risklerin birikimli etkisiyle yüzyıl ortasına doğru şu stratejik değişimlerin gerçekleşmesi beklenmektedir:</p> <p>Süreklilik Arz Eden Enerji ve Altyapı Yükü: İklimlendirme sistemlerinin mevsimsel bir ihtiyaçtan ziyade yıl boyu kesintisiz çalışan bir altyapı bileşenine dönüşmesi, lojistik ve üretim faaliyetlerinde enerji yoğunluğunu kalıcı olarak artıracaktır.</p> <p>Altyapısal Dönüşüm Zorunluluğu: Geleneksel fabrika, depo ve ofislerin işlevselliğini yitirmesiyle, “iklim dirençli” mimari çözümler, ileri teknoloji izolasyon uygulamaları ve akıllı bina yönetim sistemleri kaçınılmaz bir yatırım (CAPEX) kalemine dönüşecektir.</p> <p>İş Gücü Dinamikleri: Ağırlaşan çalışma koşulları sadece operasyonel verimlilik kaybı yaratmakla kalmayacak; aynı zamanda İSG yatırımları, sigorta primlerinde yapısal artışlara yol açacaktır.</p> <p>Pazar ve Portföy Tasfiyesi: Enerji verimliliği standartlarını karşılamayan ürünlerin, katılan yasal düzenlemeler veya tüketici boykotları sonucunda pazar dışında kalacağı; düşük karbonlu ürün gamının ise temel endüstri standardı haline gelecektir.</p> <p>Ancak her ne kadar bu risk uzun vadede kritik sonuçlar doğurabilecek olsa da Topluluk tarafından stratejik öncelik derecesi “Orta” olarak belirlenmiştir. Bu rasyonel yaklaşımın temel gerekçeleri şunlardır:</p> <p>Kademeli Adaptasyon Avantajı: Sıcaklık artışlarının ani bir şoktan ziyade öngörülebilen ve kronik bir süreç olması, Topluluğumuza dönüşümü zamana yayma ve yatırım harcamalarını (CAPEX) iklim uyumlu şekilde uzun vadeye finanse etme fırsatı sunmaktadır.</p> <p>Proaktif Yönetilebilirlik: Erken aşamada başlatılan karbon muhasebesi ve iklim uyumlu iş planları sayesinde, fiziksel risklerin finansal tablolar üzerindeki olası etkilerinin kontrol altında tutulması hedeflenmektedir.</p> <p>Sistemik Risk Niteliği: Riskin sektörel ve küresel bir karakter taşıması, pazar genelinde kolektif bir uyum sürecini beraberinde getirecektir.</p> <p>Dolayısıyla bu riskin etkileri, kısa vadede yönetilebilir olsa da uzun vadede yapısal bir dönüşüm gerektiren stratejik bir konudur.</p>	<p>Ortalama hava sıcaklıklarındaki artış Topluluğun stratejik gündemini doğrudan etkilemektedir. Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi, iklim değişikliğinin kronik etkilerini dikkate alarak “iklim uyumlu iş modeli altyapısını” uzun vadeli stratejinin merkezine yerleştirmiştir. Bu yaklaşım, sadece mevcut varlıkların korunmasını değil; yatırım önceliklerinin, teknolojik altyapı seçimlerinin ve insan kaynağı yönetiminin iklim senaryolarıyla (RCP 4.5 & 8.5) uyumlu hale getirilmesini içermektedir.</p> <p>Tekstil üretim ve dağıtım operasyonlarında yüksek Küresel Isınma Potansiyeline (GWP) sahip soğutucu gazların kullanımının sonlandırılması ve düşük emisyonlu, enerji verimliliği yüksek akıllı HVAC sistemlerine geçiş yapılması hedeflenmektedir.</p> <p>Tüm tekstil üretim tesisleri, depolar ve dağıtım merkezlerinde enerji tüketimini azaltmaya yönelik akıllı LED aydınlatma sistemleri devreye alınacaktır.</p> <p>Artan soğutma ve operasyonel enerji ihtiyacı kapsamında maliyet baskısını azaltmak amacıyla Güneş Enerjisi Santrali (GES) ve diğer yenilenebilir enerji yatırımlarının payı orta ve uzun vadeli yatırım planlarına artırılacaktır.</p> <p>Dağıtım operasyonlarında rota optimizasyonu yapılacak, ısıya duyarlı ürünler için soğuk zincir kapasitesi artırılacak ve lojistik filosu yüksek sıcaklık koşullarına uygun araçlarla modernize edilecektir.</p> <p>İklim koşullarının zorlaştığı dönemlerde çalışan sağlığını korumak amacıyla esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları ve iklim duyarlı iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları standart hale getirilecektir.</p>	

Risk 3 Tedarik Zincirinde Meydana Gelecek İklim Kaynaklı Aksamalar (Fiziksel Risk Akut ve Kronik)

Riskin Tanımı	Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri	Riskin Zaman Dilimi ve Önceliği	Riskin İşletmenin Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Riske Karşı Atılacak Adımlar
<p>İklim değişikliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek ani (sel, fırtına, aşırı yağış, sıcak hava dalgaları vb.) ve uzun vadeli (ortalama sıcaklık artışı, su kıtlığı, altyapı yıpranması vb.) fiziksel etkiler Topluluğun hammadde temininden üretim ve dağıtım süreçlerine kadar uzanan tedarik zincirinde kesintilere, gecikmelere ve operasyonel aksamaya neden olma riskini ifade etmektedir.</p> <p>Bu durum, özellikle tedarikçi bazı üretim bağımlılığı, lojistik güzergâhların iklim olaylarına maruz kalması ve kritik girdilerin zamanında temin edilememesi yoluyla maliyet artışına, üretim ve dağıtım sürekliliğinde bozulmaya ve müşteri teslimat performansında düşüşe yol açabilmektedir.</p>	<p>Yukarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi):</p> <p>Hammadde ve Bileşen Arzında Darboğazlar: Tekstil hammaddeleri, ambalaj malzemeleri ve yenilenebilir enerji ekipmanları gibi kritik girdilerin üretim süreçlerinin iklim kaynaklı kuraklık, aşırı hava olayları veya su kıtlığı nedeniyle aksaması; tedarik zincirinde gecikmelere ve arz daralmalarına yol açabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Maliyet Enflasyonu ve Fiyat Volatilitesi: Tedarikçilerin iklim kaynaklı üretim kayıpları, enerji maliyet artışları ve yükselen sigorta giderlerini fiyatlara yansıtması sonucunda tekstil, dağıtım ve enerji ekipman alımlarında birim maliyetlerin artacağı ve kârlılık üzerinde baskı oluşacağı öngörülmektedir.</p> <p>Nakit Akışı ve İşletme Sermayesi Riskleri: Tedarik zincirinde yaşanan belirsizlikler nedeniyle güvenli stok seviyelerinin artırılması hem tekstil üretiminde hem dağıtım operasyonlarında hem de yenilenebilir enerji projelerinde işletme sermayesi ihtiyacının yükselmesine ve nakit döngüsünün uzamasına yol açabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Tedarikçi Direnç Kaybı: İklim kaynaklı akut ve kronik risklere maruz kalan kritik tedarikçilerin finansal ve operasyonel dayanıklılığının azalması, alternatif tedarik kaynaklarının devreye alınmasını zorunlu kılarak tekstil, lojistik ve enerji ekipmanı tedarikinde ek maliyet ve zaman kaybı yaratabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Topluluk İçi Etkiler (Faaliyet Süreçleri)</p> <p>Lojistik Verimlilik Kaybı: Aşırı hava olaylarına bağlı olarak liman operasyonlarında aksamalar, gümrük süreçlerinde tıkanmalar ve karayolu güzergâhlarında hasarların oluşması durumunda; tekstil, dağıtım ve yenilenebilir enerji ekipmanlarının sevkiyat süreçlerinin uzayabileceği, ek yakıt tüketiminin ortaya çıkabileceği ve lojistik maliyetlerinin bütçe hedefleri üzerinde baskı oluşturabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Altyapı ve Varlık Hasarı: Şiddetli fırtına, sel ve benzeri ekstrem hava olaylarının depo, üretim ve dağıtım tesislerinde fiziksel hasara yol açması; stoklanan tekstil ürünleri ile yenilenebilir enerji ekipmanlarının zarar görmesi nedeniyle operasyonel sürekliliğin kesintiye uğrayabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Sigortalanabilirlik Riski: Artan iklim kaynaklı riskler nedeniyle tesisler, stoklar ve taşınan emtialara ilişkin sigorta primlerinde önemli artışlar yaşanması, bu durumun tekstil, lojistik ve enerji yatırımlarında finansal maliyetleri yükselterek genel risk profilini artırabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler)</p> <p>Müşteri Memnuniyeti ve Sadakat Kaybı: Tedarik zincirinde meydana gelebilecek iklim kaynaklı aksamalar nedeniyle siparişlerin zamanında ve eksiksiz karşılanamaması, tekstil ve dağıtım operasyonlarında müşteri deneyimini olumsuz etkileyerek uzun vadeli iş ilişkileri ve müşteri sadakatini zayıflamasına yol açabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Pazar Payı ve Rekabet Tehdidi: Stok bulunabilirliği ve teslimat sürekliliğinde yaşanabilecek sorunlar sonucunda Topluluğun müşteri taleplerini zamanında karşılayamaması, müşterilerin alternatif tedarikçi ve distribütörlere yönelmesine neden olarak pazar payında kalıcı kayıplara ulaşabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Fiyat Esnekliği ve Talep Daralması: Artan lojistik, üretim ve tedarik maliyetlerinin nihai satış fiyatlarına yansıtılması durumunda, özellikle tekstil ürünlerinde ve dağıtım kanalı üzerinden sunulan ürünlerde talep esnekliğinin düşmesi ve satış hacimlerinde daralma yaşanabileceği öngörülmektedir.</p> <p>İtibar ve Marka Algısı: Değer zincirindeki iklim kaynaklı fiziksel riskleri etkin şekilde yönetemeyen veya şeffaf biçimde raporlayamayan Toplulukların, kurumsal müşteriler ve yatırımcılar nezdinde güvenilirlik ve marka itibarında zayıflama riski ile karşı karşıya kalabileceği öngörülmektedir.</p>	<p>Tedarik zincirinde meydana gelebilecek iklim kaynaklı aksamaların, orta vadede faaliyet maliyetlerinde dalgalanmalara ve bölgesel lojistik kesintilerine yol açabileceği; ancak asıl yapısal ve sistematik etkilerinin uzun vadede (2034 ve sonrası) kritik bir eşik seviyesine ulaşabileceği öngörülmektedir. Bu durum, IPCC senaryoları ile uyumlu şekilde artan akut aşırı hava olayları, kronik su stresi ve küresel lojistik koridorlarındaki kalıcı daralmaların kümülatif etkisi olarak değerlendirilmektedir.</p> <p>Bu dönemde:</p> <p>Kritik Hammadde ve Girdi Arzında Kırılganlık: Tekstil ve dağıtım operasyonlarında kullanılan ana hammaddelerin ve yardımcı girdilerin tedarik edildiği bölgelerde iklim kaynaklı afetler, kuraklık ve üretim aksaklıkları nedeniyle arz sürekliliğinin bozulabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Küresel Lojistik Maliyet Baskısı: Deniz seviyesindeki yükselme, aşırı hava olayları ve liman altyapılarında meydana gelebilecek hasarlar nedeniyle ana ticaret koridorlarında kapasite daralması yaşanması; bunun sonucunda tekstil ve dağıtım faaliyetlerine ilişkin lojistik maliyetlerin kalıcı olarak artabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Altyapısal Zorunluluk (CAPEX Baskısı): Fabrika, depo, dağıtım merkezi ve operasyonel tesislerin iklim dirençli hale getirilmesi amacıyla güçlendirme, izolasyon ve adaptasyon yatırımlarının zorunlu hale gelmesiyle birlikte yatırım harcamalarının (CAPEX) belirgin şekilde artabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Talep ve Hizmet Seviyesi Bozulması: Tedarik zincirinde artan öngörülemezlik nedeniyle müşteri taleplerine yanıt sürelerinin uzaması ve teslimat performansında dalgalanmalar yaşanması, hizmet seviyeleri ve müşteri taahhütleri üzerinde yapısal baskı oluşturabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Sigorta ve Finansman Darboğazı: İklim riskinin yüksek olduğu bölgelerde varlıklar, stoklar ve operasyonlara ilişkin sigorta primlerinin sürdürülebilirliği zorlayacak seviyelere ulaşması nedeniyle finansal kırılganlığın artabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Dolayısıyla bu risk, uzun vadeli yıkıcı potansiyeline rağmen mevcut stratejik planlama döngüsünde "Orta" öncelikli olarak sınıflandırılmıştır. Bu derecelendirme aşağıdaki temel varsayımlara dayanmaktadır:</p> <p>Kademeli Geçiş: İklim kaynaklı etkilerin ani ve küresel bir kırılganlık ziyade bölgesel ve dönemsel dalgalanmalar şeklinde ortaya çıkması, Topluluğa uyum ve yatırım planlarının aşamalı şekilde yönetilmesine imkân sağlamaktadır.</p> <p>Sektörel Yaygınlık: Riskin yalnızca Topluluğa özgü olmayıp tekstil ve dağıtım sektörünün genel değer zincirini etkilemesi, pazar genelinde maliyet ve hizmet seviyesi değişimlerinin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle rekabet etkisini kısmen dengelemektedir.</p> <p>Erken Uyarı ve İzlenebilirlik: TSRS uyumlu veri izleme ve erken uyarı mekanizmaları sayesinde risklerin erken aşamada tespit edilerek operasyonel düzeyde proaktif aksiyon alınabilmesi mümkün olmaktadır.</p>	<p>Tedarik zincirinde iklim kaynaklı aksaklıklar, Topluluğun orta ve uzun vadeli stratejik önceliklerini doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi söz konusu riski yalnızca operasyonel bir konu olarak değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim alanı olarak değerlendirmektedir.</p> <p>Bu doğrultuda, orta vadede tedarikçi seçim süreçlerine "İklim dirençliliği" ve "sürdürülebilirlik performansı" kriterlerinin entegre edilmesi planlanmaktadır. Ayrıca kritik ve yüksek hacimli ürün gruplarında tedarik kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve alternatif tedarik kanallarının devreye alınması hedeflenmektedir.</p>	<p>Çoklu Tedarikçi Stratejisi: Kritik ürün ve bileşenlerde, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren birden fazla tedarikçi ile çalışarak sel, fırtına ve benzeri iklim kaynaklı bölgesel olayların tedarik sürekliliği üzerindeki etkisinin azaltılması hedeflenmektedir.</p> <p>Stratejik Stok Yönetimi: Hacmi yüksek ve iklim riskine duyarlı ürün grupları için güvenli stok seviyelerinin dinamik olarak belirlenmesi ve olası arz kesintilerine karşı operasyonel dayanıklılığın artırılması amaçlanmaktadır.</p> <p>Coğrafi İklim Risk İzleme Mekanizması: Ana tedarikçilerin üretim tesisleri ve lojistik merkezlerinin bulunduğu bölgelerdeki aşırı hava olayları, iklim riskleri ve su stresi gibi faktörlerin düzenli olarak izlenmesini sağlayacak bir takip sisteminin kurulması planlanmaktadır.</p> <p>Değer Zinciri Şeffaflığı: Tedarikçilerin sürdürülebilirlik raporlama süreçlerinin takip edilmesi planlanmaktadır.</p>

Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri

Risk 4 Müşteri Tercihlerinin Değişmesi ve Döngüsel Ekonomi Dönüşümü (Geçiş Riski Piyasa ve İtibar)

Riskin Tanımı	Riskin Değer Zincirimizdeki Yeri	Riskin Zaman Dilimi ve Önceliği	Riskin İşletmen Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Riske Karşı Atılacak Adımlar
<p>Küresel ölçekte yükselen çevre bilinci ve düşük emisyonlu teknolojilere olan yönelim Topluluk için çok boyutlu bir geçiş riskini temsil etmektedir. Bu risk, tüketicilerin ve kurumsal müşterilerin satın alma kriterlerinin geleneksel “fiyat-performans” dengesinden, ürünün yaşam döngüsü maliyeti ve çevresel etkisine evrilmesiyle tetiklenmektedir.</p> <p>Bu kapsamda müşterilerin karbon ayak izi düşük, çevre dostu ve dönüştürülebilir ürünleri tercih etmeleri pazar payımızın dalgalanmasına ve pazarlık gücümüzün zayıflamasına yol açabilecektir. Özellikle uluslararası pazarlarda sürdürülebilirlik kriterlerinin satın alma kararlarında belirleyici hale gelmesi mevcut ürün portföyümüzün ve fiyatlama stratejimizin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.</p>	<p>Yukarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi):</p> <p>Tedarikçi Uyum Riski: Sürdürülebilirlik kriterlerine, karbon raporlama standartlarına veya döngüsel ekonomi prensiplerine (geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı vb.) uyum sağlayamayan tedarikçilerin ürünleri, kurumsal müşteriler nezdinde «kara liste»ye alınma riski taşımaktadır.</p> <p>Stok Yaşlanma Riski: Çevresel performansı düşük olan tedarikçi portföyüne bağlı kalınması, talebin hızla yeşil ürünlere kaymasıyla birlikte mevcut stokların eritememesine ve finansal tablolarımızda “stok değer düşüklüğü” karşılıklarında artışların oluşmasına yol açabilecektir.</p> <p>Tedarik Zinciri Şeffaflık Baskısı: Tedarikçilerin Kapsam 3 emisyon verilerini veya ürün yaşam döngüsü analizlerini sağlamaması Topluluğun ilerleyen dönemlerde şeffaf raporlama kapasitesini kısıtlayarak yatırımcılar nezdindeki güvenilirliğini zedeleyebilecektir.</p> <p>Topluluk İçi Faaliyetler (Faaliyet Süreçleri):</p> <p>Rekabet Dezavantajı: Tekstil, dağıtım ve yenilenebilir enerji Sektörlerinde düşük karbonlu, çevre dostu, enerji verimli ve etiketli (Energy Star vb.) ürün ve hizmet oranının artırılamaması sebebiyle uluslararası iş birliklerinde teknik yeterlilik kriterlerinin karşılanamaması riskini doğurabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Pazarlama ve Marka İmajı Kaybı: Tekstil, dağıtım ve yenilenebilir enerji alanlarında sürdürülebilirlik odaklı pazarlama ve konumlandırma stratejilerinin yeterince geliştirilememesi, Topluluğun “geleneksel iş modeli” temsilcisi olarak algılanmasına ve özellikle yeni nesil pazarlarda inovatif marka imajının zayıflamasına yol açabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Döngüsel Ekonomi Yükümlülükleri: Tekstil sektöründe geri dönüşüm ve sürdürülebilir üretim, dağıtım operasyonlarında atık yönetimi ve optimizasyon, yenilenebilir enerji tarafında ise ekipman geri kazanımı ve yeniden kullanım uygulamalarına geçişte yaşanabilecek gecikmelerin hem düzenlemelere uyum maliyetlerini artırabileceği hem de yeni iş modellerinde pazar payı kaybına neden olabileceği öngörülmektedir.</p> <p>Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler):</p> <p>Talep Esnekliği ve Fiyatlama: Çevreye duyarlı olmayan yöntemlerle üretilmiş ve karbon yoğun ürünlerin tüketici nezdindeki cazibesini yitmesiyle bu ürünlerin satış hacimlerinin daralması ve stokları eritmek için marjlardan ödün verilerek agresif fiyatlama yapılması zorunluluğu doğabilecektir.</p> <p>Kurumsal Müşteri Kaymaları: Yeşil satın alma politikalarını benimseyen işletmeden işletmeye müşterilerin, karbon ayak izi beyanı sunamayan veya çevresel taahhüdü zayıf olan distribütörler yerine «Net-Sfır» hedefleri olan rakiplere çalışmaya yönelmesi ihtimal dahilindedir.</p>	<p>Müşteri tercihlerinde yaşanacak değişimlerin ve döngüsel ekonomi modellerine geçiş baskısının kısa vadede belirli sektörlerde sınırlı pazar dalgalanmalarına yol açabileceği ancak asıl yapısal etkilerinin orta vadede (2027–2033) kritik bir seviyeye ulaşacağı öngörülmektedir. Bu dönemde sürdürülebilirlik farkındalığı; yalnızca “çevre dostu ürün” tercihinin ötesine geçerek, ürünün tüm yaşam döngüsünü (geri dönüşüm ve yeniden kullanım) kapsayan bütüncül bir talep yapısına evrilecektir.</p> <p>Bu dönemde:</p> <p>Pazar Yapısının Dönüşümü ve Standartlaşma: Karbon yoğun üretime sahip ve döngüsel ekonomi prensiplerine uyum sağlamayan ürünlerin zamanla pazar dışına itilmesi; düşük karbonlu ve sürdürülebilir ürünlerin ise sektörel standart haline gelmesi öngörülmektedir.</p> <p>İtibar ve Marka Erozyonu: Sürdürülebilir ürün portföyü sunamayan, döngüsel ekonomi uygulamalarını yeterince geliştiremeyen veya çevresel performansını şeffaf ve doğrulanabilir verilerle destekleyemeyen işletmelerin, müşteri kaybı ve marka değerinde gerileme riski ile karşı karşıya kalabileceği değerlendirilmektedir.</p> <p>Dolayısıyla söz konusu riskin etkileri kısa vadede alınabilecek aksiyonlarla yönetilebilir olmakla birlikte, orta vadede yapısal dönüşüm gerektiren stratejik bir konu niteliği taşımaktadır.</p> <p>Bu riskin orta vadede önemli etkiler yaratma potansiyeline rağmen “Orta” öncelikli olarak değerlendirilmesinin temel gerekçeleri aşağıda sunulmaktadır:</p> <p>Portföy Esnekliği ve Adaptasyon: Ürün ve hizmet portföyünün geçmiş yatırımlarımız ve vizyonumuz kaynaklı düşük karbonlu ve döngüsel ekonomi uyumlu alternatiflerle küresel üreticilerle eş zamanlı şekilde çeşitlendirilebilmesi, riskin finansal etkilerinin yönetilebilir seviyede kalmasını sağlamaktadır.</p> <p>Kademeli Piyasa Dönüşümü: Müşteri beklentilerindeki değişim ve ilgili düzenlemelerin ani bir kırılma yerine kademeli bir dönüşüm şeklinde ilerlemesi, işletmeye uyum sağlama imkânı sunmaktadır.</p> <p>Sektörel ve Sistematik Karakter: Söz konusu dönüşüm baskısının yalnızca Topluluğa özgü olmayıp küresel ölçekte sektörün tamamını etkilemesi, pazarın eş zamanlı dönüşümünü sağlayarak bireysel rekabet dezavantajını kısmen dengelemektedir.</p>	<p>Müşteri tercihlerinde yaşanan yapısal dönüşüm Topluluğun stratejik planlama süreçlerinde belirleyici bir kaldıraç haline gelmiştir. Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirliği yalnızca bir risk yönetimi unsuru olarak değil, 2021 yılından itibaren “müşteri odaklı değer yaratma” stratejisinin merkezine yerleştirmiştir.</p>	<p>Sürdürülebilir Ürün ve Portföy Yönetimi: Tekstil, dağıtım ve yenilenebilir enerji faaliyetlerinde; enerji verimli, düşük karbonlu, eko-tasarım prensiplerine uygun, geri dönüştürülmüş içerik içeren ve kullanım ömrü uzatılabilir ürünlerin portföyde önceliklendirilmesi hedeflenmektedir.</p> <p>Stratejik Tedarikçi Entegrasyonu: Tekstil hammaddeleri, lojistik ekipmanlar ve yenilenebilir enerji bileşenleri tedarikçileri ile karbon ayak izinin azatılmasına yönelik ortak hedefler belirlenmesi ve düşük emisyonlu ürünlerin sürekliliğini güvence altına alacak uzun vadeli iş birliği modellerinin geliştirilmesi planlanmaktadır.</p> <p>Yaşam Döngüsü Bazlı Karar Alma: Tekstil ürünleri, dağıtım operasyonları ve yenilenebilir enerji ekipmanlarının çevresel etkilerinin yalnızca kullanım aşamasıyla sınırlı kalmayıp, üretimden bertarafı kadar tüm yaşam döngüsü boyunca değerlendirilerek karar süreçlerine entegre edilmesi amaçlanmaktadır.</p> <p>Düşük Karbonlu Lojistik ve Satış Modeli: Tekstil ve ilgili ürünlerin dağıtım süreçlerinde stok yönetimi, rota optimizasyonu ve depolama operasyonlarının karbon emisyonu azaltımı perspektifiyle yeniden yapılandırılması ve daha düşük emisyonlu teslimat modellerinin uygulanması hedeflenmektedir.</p>

Fırsatlar

Fırsat 1 Enerji Dönüşümü ve Yeşil Finansmana Erişim (Geçiş Fırsatı Piyasa ve İtibar)

Fırsatın Tanımı	Fırsatın Değer Zincirimizdeki Yeri	Fırsatın Zaman Dilimi ve Önceliği	Fırsatın İşletmenin Strateji ve Karar Alma Mekanizması Üzerindeki Etkileri	Fırsat İçin Atılacak Adımlar
<p>Düşük karbonlu üretim modellerine, yenilenebilir enerji altyapısına ve yüksek sürdürülebilirlik standartlarına sahip ürün gruplarına yönelik gerçekleştirilen stratejik yatırımlar, Topluluk için sadece yasal uyumun ötesinde, çok boyutlu bir finansal ve ticari kaldıraç niteliğindedir. Bu yatırımlar; tekstil, enerji ve dağıtım sektörlerindeki konumumuzu “geleceğe hazır” bir yapıya dönüştürerek Topluluğumuza şu stratejik avantajları sunmaktadır:</p> <p>Pazar Genişlemesi ve Rekabet Üstünlüğü: Sürdürülebilir hammadde kullanımı ve yeşil enerjiyle desteklenen tekstil koleksiyonlarımız, özellikle Avrupa merkezli kurumsal alıcıların ve bilinçli tüketicilerin tercih radarna girmemizi sağlamaktadır. Bu durum, ihracat pazarlarındaki payımızın kalıcı olarak artmasına ve küresel tekstil-hazır giyim değer zincirinde rekabet avantajımızı pekişmesine olanak tanımaktadır.</p> <p>Yenilenebilir Enerji ile Operasyonel Verimlilik: Güneş enerjisi (GES) yatırımlarımız üretim ve dağıtım süreçlerindeki enerji maliyetlerimizi sabitleyerek operasyonel karlılığımızı artırmaktadır. Bu dönüşüm, enerji maliyetlerindeki dalgalanmalara karşı Topluluğumuz için güçlü bir finansal koruma kalkanı oluşturmaktadır.</p> <p>Yeşil Finansman ve Sermaye Maliyeti Avantajı: Sürdürülebilir ürün gamının ve temiz enerji portföyünün sistematik olarak geliştirilmesi, Topluluğumuzun ÇSY performans skorunu yükseltmektedir. Bu yüksek skor; yeşil kredilere, sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarına ve iklim odaklı yatırım fonlarına erişimimizi doğrudan kolaylaştırmaktadır. Böylece, bir yandan işletme sermayesi ve yatırım finansman maliyetlerimiz aşağı çekilmekte, diğer yandan Topluluğun uluslararası piyasalardaki yatırımcı güveni pekişmektedir.</p> <p>Marka İtibarı ve Sorumlu Liderlik: Yeşil ürün portföyüne ve enerji dönüşümüne yapılan her yatırım, Topluluğumuzun uluslararası piyasalarda “sorumlu, etik ve şeffaf bir iş ortağı” olarak konumlandırmaktadır. Bu durum, “Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma” vizyonumuzun bir yansıması olarak marka değerimizi küresel ölçekte güçlendirmektedir.</p> <p>Sonuç olarak; yeşil dönüşüm odaklı her adımımız, geçiş risklerini (karbon vergileri, ETS vb.) minimize ederken; Topluluğumuz için tekstil üretiminde sürdürülebilir liderlik, dağıtımda operasyonel güvenilirlik ve enerjide bağımsızlık sağlayan stratejik bir büyüme fırsatı yaratmaktadır.</p>	<p>Yükarı Yönlü Etkiler (Tedarik Ekosistemi):</p> <p>Stratejik İş Birlikleri ve Niş Üretim: Ar-Ge odaklı, düşük karbonlu hammadde ve teknoloji üreten çözümlerle kurulan öncelikli iş birlikleri; tekstil grubumuzun ürün gamını yüksek katma değerli, sürdürülebilir koleksiyonlarla zenginleştirmesini sağlamaktadır.</p> <p>Tedarik Zinciri Dirençliliği: Sürdürülebilirlik standartları yüksek üreticilerle çalışılması, gelecekteki olası karbon vergileri ve düzenleyici kısıtlamalardan etkilenmeyen, kesintisiz ve dirençli bir tedarik akışı kurma fırsatı yaratmaktadır.</p> <p>Topluluk İçi Faaliyetler (Faaliyet Süreçleri):</p> <p>Portföy ve Marj Gelişimi: Enerji verimliliği yüksek üretim modellerinin ve düşük emisyonlu ürünlerin dağıtım portföyündeki ağırlığının artması, karbon vergisi yükümlülüklerini minimize ederek brüt kâr marjlarının sürdürülebilir şekilde iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.</p> <p>Lojistik Verimlilik ve Ölçek Ekonomisi: Yeşil lojistik uygulamaları (rota optimizasyonu, çevre dostu paketleme) ve düşük emisyonlu depolama çözümleri, enerji tüketimini azaltarak operasyonel giderlerde (OPEX) yapısal bir düşüş sağlamaktadır.</p> <p>Kurumsal İtibar ve Stratejik Konumlanma: Güçlü bir ÇSY (ESG) profili, Topluluğumuzun sektörde “sorumlu lider” olarak konumlanmasını sağlayarak hem nitelikli yeteneklerin kazanılmasını hem de uluslararası yatırımcı güveninin pekişmesini sağlamaktadır.</p> <p>Aşağı Yönlü Etkiler (Müşteriler):</p> <p>Bayi ve Perakendeci Rekabet Gücü: Dağıtım ağımıza sunulan sürdürülebilir ürün seçenekleri, onların da son tüketici nezdindeki yükselen “yeşil talep” pastasından daha fazla pay almasını sağlayarak bayi sadakatini ve sipariş hacmini artırmaktadır.</p> <p>Stratejik Marka Konumlandırması: Enerji tasarruflu ve çevre dostu üretim ve tedarik süreçlerinden geçen sürdürülebilir koleksiyonların sunduğu «düşük toplam kullanım maliyeti», müşteriye rasyonel bir tasarruf hikayesi sunarak markalarımızı “pahalı değil, değerli” kategorisine taşıyacak ve fiyat esnekliğimizi arttıracaktır.</p>	<p>Düşük karbonlu üretim modellerine, yenilenebilir enerji altyapısına ve yüksek sürdürülebilirlik standartlarına sahip ürün gruplarına yönelik gerçekleştirilen stratejik yatırımların; kısa vadede (2025–2026) müşterilerde farkındalık ve niş pazarlarda büyüme yaratması beklenirken; asıl yapısal ve finansal kaldıraç etkilerinin orta vadede (2027–2033) oluşacağı öngörülmektedir. Bu süreç, faaliyeti gösterdiğimiz tekstil, deri, enerji ve dağıtım sektörlerinin “yeşil dönüşüm” eşliğini tamamen geçmesiyle birlikte, Topluluk için stratejik bir ivmelenme dönemine dönüşecektir.</p> <p>Bu dönemde:</p> <p>Kademeli Piyasa Adaptasyonu: Tekstilde sürdürülebilir hammadde kullanımı ve deri üretiminde düşük karbonlu modeller gibi sektörel standartlardaki değişimin yönetilebilir bir süreç olarak ilerlemesi, Topluluğumuza ürün gamını ve operasyonel altyapısını pazarla eş zamanlı dönüştürme fırsatı sunmaktadır. Özellikle Avrupa merkezli kurumsal alıcıların “yeşil talep” pastasından alınan payın artması hedeflenmektedir.</p> <p>Risk Dağıtımı ve Finansal Koruma: Üretim ve dağıtım ağımızın küresel normlara uyumlu şekilde kademeli olarak yeşil seçeneklerle çeşitlendirilmesi, ani sermaye harcaması (CAPEX) risklerini minimize ederken; GES yatırımlarımız enerji maliyetlerini sabitleyerek operasyonel karlılığımız üzerinde güçlü bir finansal koruma kalkanı oluşturmaktadır.</p> <p>Sektörel Sinerji Kaldırıcı: Yenilenebilir enerji yatırımlarımızın (GES), üretim ve lojistik merkezlerimizin enerji maliyetlerini karşılama oranının artmasıyla birlikte, orta vadede operasyonel karlılık üzerindeki pozitif etki en üst seviyeye ulaşacaktır.</p> <p>Özette; bu fırsatın kısa vadede rekabet gücüne katkı sağlayan bir “farklılaşma” unsuru, orta vadede ise iş modelini geleceğe hazırlayan “yapısal” bir bileşen olması sebebiyle öncelik derecesi “Orta” olarak belirlenmiştir.</p>	<p>Düşük karbonlu ürünlere ve temiz enerji portföyüne yönelim, Yönetim Kurulu’nun stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu yatırımlar sayesinde Topluluk, sadece sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmakla kalmayacak; aynı zamanda ÇSY (ESG) performans skorunu yükselterek yeşil finansman araçlarına, sürdürülebilirlik bağlantılı kredilere ve iklim odaklı fonlara erişim avantajı sağlayacaktır. Bu durum, finansman maliyetlerini aşağı çekerek uzun vadeli büyümeyi destekleyecektir.</p>	<p>Yeşil Teknoloji ve Ürün Portföyünün Genişletilmesi: Karbon ayak izi düşük, döngüsel ekonomi prensiplerine (geri dönüştürülebilirlik, uzun ömürlülük) uygun inovatif tekstil ve deri koleksiyonlarının ürün gamına dâhil edilmesi.</p> <p>Sektörel Standart Belirleyiciliği ve Marka İtibarı: “Yeşil ürün” alanında lider konuma gelinerek, müşteri ve paydaşlar nezdinde “sürdürülebilir teknoloji ve moda distribütörü” kimliğinin pekiştirilmesi.</p> <p>Sürdürülebilir Tedarik ve Üretim Teşviki: Küresel tedarikçilerle üretim aşamasında emisyonları minimize eden, şeffaf Kapsam 3 verisi sağlayan ve sürdürülebilir hammadde kullanımını artıran iş ortaklıklarının geliştirilmesi.</p> <p>Değer Odaklı İletişim ve Pazarlama: Düşük karbonlu ürünlerin çevresel faydalarının yanı sıra “düşük toplam sahip olma maliyeti” (enerji tasarrufu, dayanıklılık) üzerinden sağladığı ekonomik avantajların pazarlama stratejisinin merkezine alınması.</p> <p>Düşük Emisyonlu İş Modelleri ve Lojistik: Dağıtım süreçlerinde rota optimizasyonu, çevre dostu ambalajlama ve düşük emisyonlu lojistik çözümleri ile işletme giderlerinde (OPEX) yapısal düşüş sağlanması.</p> <p>Döngüsel Ekonomi Gelir Kanalları: Tekstil ve deri üretim süreçlerinde oluşan firelerin geri kazanım projeleriyle ekonomiye kazandırılması ve ürün geri alım/bakım programları gibi döngüsel iş modellerinin hayata geçirilerek, geleneksel atık yönetiminin stratejik birer kazanç merkezine dönüştürülmesi.</p>

Özetle 2025 raporlama dönemi Topluluğumuz için iklim değişikliğinin hem risklerini hem de fırsatlarını daha ileri seviyede ele alındığı bir dönem olmuştur. Topluluğumuz faaliyetlerini yürütürken yalnızca karlılığa odaklanmamış aynı zamanda iklim değişikliğinin doğrudan ve dolaylı olarak yaratabileceği finansal etkileri de revize ederek ve daha profesyonel bir şekilde gündemine almıştır.

Bu dönemde, karbon ayak izi hesaplamalarının yapılması, raporlanması ve bağımsız denetim hizmetlerinin alınması, Topluluğumuzun şeffaflık ve hesap verebilirlik taahhüdünün bir yansıması olmuştur.

Bu kapsamda Faaliyetlerimizin sürdürüldüğü ofislerimiz ve lojistik merkezlerimiz, satışa sunulmak üzere bekleyen stoklarımız ve faaliyetlerde kullanılan ekipman ve araçlarımız, iklim değişikliğinin yaratabileceği risklere karşı kurumsal sigorta poliçeleri kapsamında güvence altına alınmıştır.

Böylelikle yalnızca potansiyel kayıplar sınırlanmamış aynı zamanda Topluluğumuzun uzun vadeli sürdürülebilirliğini de güvence altına alan risk yönetim kültürü pekiştirilmiştir. Sonuç olarak 2025 raporlama döneminde iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal etkisi doğrudan büyük çaplı bir finansal yük oluşturmamış olsa da sigorta kapsamı ve danışmanlık hizmetleri Topluluğun stratejik yönelimini şekillendiren önemli faktörler olmuştur. Bu süreç Topluluğumuzun iklim değişikliğini yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyüme yolculuğunda bir fırsat alanı olarak da gördüğünün de somut bir göstergesidir.

İklimle İlgili Giderler	1 Ocak – 31 Aralık 2025
Sürdürülebilirlik Raporlaması, Karbon Ayak İzi Hesaplamaları ve Bağımsız Denetim Hizmetleri	1.200.000 TL
İklimle İlgili Riskler de Dahil Sigorta Maliyetleri	8.440.771 TL

İklim Dirençliliği

Topluluk olarak iklim değişikliğini yalnızca çevresel bir sorumluluk değil; üretim süreçlerimizden lojistik ağıma, güneş enerjisi yatırımlarımızdan finansal stratejilerimize kadar tüm iş modelimizi şekillendiren stratejik bir bileşen olarak ele almaktayız. Şirketimiz; imalat, enerji ve operasyonel hizmetler arasındaki döngüsel bağı sürdürülebilirlik perspektifiyle yapılandırarak, iklim değişikliğinin yarattığı dönüşüm dinamiklerini rekabet avantajı yaratma çerçevesi olarak görmektedir.

Bu kapsamda Topluluğumuz, iklim değişikliğinden kaynaklanan risklerden hem doğrudan üretim süreçlerinde hem de dolaylı olarak tedarik ve lojistik ağına etkilenme potansiyeline sahiptir. Raporumuzun ilgili bölümlerinde detaylandırıldığı üzere; iklim senaryolarına dayalı analizler gerçekleştirilmiş ve uluslararası kabul görmüş projeksiyonlar dikkate alınarak stratejik değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle IPCC tarafından geliştirilen RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları ile NGFS tarafından oluşturulan geçiş senaryoları çerçevesinde; Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ve Türkiye’de kurulması planlanan Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) gibi düzenleyici gelişmeler yakından takip edilmektedir.

Bu analizler doğrultusunda;

- **Fiziksel riskler**, iklim değişikliğinin operasyonel süreklilik ve varlık değerleri üzerindeki doğrudan etkilerini temsil etmektedir:
 - **Tedarik Zinciri ve Hammadde Güvenliği:** Deri ve tekstil lifleri gibi tarımsal/hayvansal hammadde kaynaklarının, artan sıcaklıklar ve su stresi nedeniyle verimlilik kayıplarına uğraması, tedarik maliyetlerini ve sürekliliğini doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir.
 - **Operasyonel Süreklilik (Lojistik ve Dağıtım):** Şiddeti artan aşırı hava olaylarının (fırtına, ani yağış, sel) lojistik rotalarımızda aksamalara yol açması ve dağıtım ağıımızdaki tesislerin altyapı güvenliğini tehdit etmesi fiziksel riskler kapsamında izlenmektedir.
 - **Enerji Üretim Verimliliği (GES):** Değişen bulutluluk oranları ve ekstrem sıcaklıkların, güneş enerjisi santrallerimizin (GES) projeksiyon yapılan üretim kapasiteleri üzerindeki uzun vadeli etkileri, enerji bağımsızlığı stratejimiz çerçevesinde analiz edilmektedir.

Geçiş riskleri, düşük karbonlu ekonomiye uyum sürecindeki yasal, teknolojik ve piyasa odaklı değişimleri kapsamaktadır:

Düzenleyici ve Yasal Riskler: Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ve Türkiye’de kurulması planlanan Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ile gelecek karbon vergileri ve emisyon raporlama yükümlülükleri yakından takip edilmektedir.

Piyasa ve İtibar Riskleri: Küresel moda ve tekstil endüstrisinde «etik ve sürdürülebilir moda» talebinin artması, şeffaf ve düşük karbonlu üretim yapmayan aktörlerin pazar payı kaybı riskini beraberinde getirmektedir. Dağıtım ağıımızda ise düşük emisyonlu lojistik çözümlerine yönelik artan müşteri beklentileri stratejik birer göstere olarak ele alınmaktadır.

Teknolojik Dönüşüm: Üretim hatlarında ve lojistik operasyonlarda daha yüksek enerji verimliliği sağlayan, karbon yoğunluğunu düşüren yeni teknolojilere geçişin gerektirdiği yatırım maliyetleri geçiş riskleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Topluluğumuz, ulusal ve uluslararası mevzuat gelişimlerini, özellikle **Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM)** ekseninde yakından izleyerek iklim bağlantılı risk ve fırsatları kurumsal yönetim süreçlerine tam entegre etmektedir. İklim bağlantılı bu parametreler; yalnızca imalat ve operasyon safhalarında değil, aynı zamanda **stratejik planlama, sermaye tahsisi (CAPEX), risk yönetimi ve uzun vadeli finansal projeksiyonlarda** temel birer veri seti olarak dikkate alınmaktadır.

Böylece Topluluğumuz; deri ve tekstil sektöründeki karbon yoğun süreçlerin dönüşümünden, lojistik ağıındaki enerji verimliliğine ve güneş enerjisi yatırımlarının (GES) finansal kalkan etkisine kadar tüm alanlarda, değişen küresel düzenlemelere uyum sağlayan ve geleceğin belirsizliklerine karşı **stratejik dirençlilik** geliştiren bir yönetim anlayışını benimsemektedir.

Gerçekleştirilen stratejik değerlendirmeler; iklim değişikliğine bağlı etkilerin Topluluğumuz açısından özellikle uzun vadede, değer zincirimizin en kritik halkası olan **çok katmanlı tedarik zinciri** üzerinden belirginleşeceğine işaret etmektedir. Bu kapsamda;

Deri ve Tekstil Grubu: Ham deri ve tekstil hammaddesi tedarikçilerimizin iklim değişikliğine uyum kapasiteleri, su verimliliği performansları ve karbon maliyetlerine bağlı fiyatlandırma politikaları, Topluluğumuzun maliyet yapısının yönetilebilirliği açısından birincil izleme alanıdır.

Lojistik ve Dağıtım: Dağıtım ağıımızdaki iş ortaklarımızın karbon ayak izi performansları ve düşük emisyonlu lojistik modellerine geçiş hızı, **Kapsam 3** emisyon hedeflerimiz açısından kritik birer parametre olarak ele alınmaktadır.

Enerji Sinerjisi: Kendi üretim ve lojistik tesislerimizin enerji ihtiyacını karşılayan GES yatırımlarımız, tedarik zincirindeki dolaylı emisyon yükümlülüklerini (Kapsam 2) minimize ederek Topluluğumuza operasyonel dirençlilik kazandırmaktadır.

Sürdürülebilir iş ortaklıklarının geliştirilmesi ve tedarikçi denetim süreçlerinin iklim odaklı hale getirilmesi; faaliyetlerin sürekliliği, marka itibarının korunması ve küresel değer zincirlerine entegrasyonun devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir.

Küresel iklim senaryolarının barındırdığı doğası gereği yüksek belirsizlikler nedeniyle, uzun vadeli dirençliliğe ilişkin kesin nicel (sayısal) sonuçlara ulaşmak şu aşamada metodolojik olarak sınırlı olsa da; gerçekleştirilen senaryo analizleri ve stres testleri ışığında Topluluğumuzun bu riskleri proaktif olarak yönetecek ve enerji dönüşümü üzerinden stratejik fırsata dönüştürecek **yeterli finansal derinliğe ve kurumsal kapasiteye** sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Veri altyapısının teknolojik yatırımlarla güçlendirilmesi, karbon ayak izi ölçüm süreçlerinin olgunlaştırılması ve tedarikçi verilerinin şeffaflaştırılmasıyla birlikte; ilerleyen raporlama dönemlerinde bu etkilerin finansal tablolarda **ölçülebilir, sayısallaştırılabilir ve karşılaştırılabilir** bir çerçevede paydaşlarımızın bilgisine sunulması temel hedefimizdir.

RISK YÖNETİMİ

Risk Yönetimi Sürecimiz

Topluluk için risk yönetimi; yalnızca potansiyel tehditlerin ortaya çıktıktan sonra bertaraf edilmesine yönelik reaktif bir savunma mekanizması olarak değil, aynı zamanda **“Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma”** vizyonumuzu güvence altına alan stratejik bir yönetim disiplini olarak konumlandırılmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda risk yönetimi, yalnızca operasyonel süreçlerin bir parçası olmaktan çıkarak, kurumsal yönetim anlayışımızın ayrılmaz bir bileşeni haline gelmiş; karar alma mekanizmalarının merkezine yerleşmiş bütüncül bir yapı olarak kurgulanmıştır.

Bu kapsamda oluşturulan risk yönetimi sistemi; belirsizliklerin erken aşamada tespit edilmesini, etkilerinin ölçülmesini ve uygun aksiyonların zamanında hayata geçirilmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımı esas almaktadır. Böylelikle Topluluk, riskleri yalnızca minimize etmeyi değil, aynı zamanda fırsatları erken aşamada değerlendirerek sürdürülebilir değer yaratımını desteklemeyi hedeflemektedir.

Stratejik bakış açımız doğrultusunda yapılandırılan risk yönetimi süreçlerimiz, TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarının öngördüğü şeffaflık, hesap verebilirlik, karşılaştırılabilirlik ve ileri seviye kurumsal yönetim ilkeleriyle tam uyumlu bir mimariye sahiptir. Bu mimari; çok katmanlı, sistematik ve katılımcı bir yönetim modeli üzerine inşa edilmiş olup, farklı iş birimleri ve fonksiyonlar arasında güçlü bir koordinasyon ve bilgi akışı sağlayarak risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır.

Topluluğun bu disiplinli yönetim yapısı altında işleyen temel mekanizmalar aşağıda özetlenmektedir:

Topluluk için risk yönetimi yalnızca potansiyel tehditlerin ortaya çıktıktan sonra bertaraf edilmesine yönelik reaktif bir faaliyet alanı olarak değil; **“Doğaya, İnsana ve Gelecek Nesillere İz Bırakma”** vizyonumuzu destekleyen ve kurumsal yönetim yaklaşımımızın temel bileşenlerinden birini oluşturan stratejik bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede risk yönetimi, Topluluk için yalnızca teknik bir yönetim aracı olmanın ötesinde her türlü karara sirayet eden köklü bir kurumsal yönetim anlayışını temsil etmektedir.

Kurumsal Yapı ve Sorumluluklar

Topluluk bünyesinde risk yönetimi; yalnızca belirli fonksiyonların sorumluluğunda yürütülen bir süreç olmaktan öte stratejik karar alma mekanizmalarından operasyonel uygulamalara kadar uzanan entegre ve dinamik bir yönetim sistemi olarak yapılandırılmıştır. Bu sistem üst yönetimin vizyoner bakış açısı ile saha uygulamalarını buluşturan bilgi akışının çift yönlü ve kesintisiz sağlandığı yüksek koordinasyonlu bir organizasyonel yapı üzerine inşa edilmiştir. Böylelikle sürdürülebilirlik ve iklim odaklı önceliklerimiz kurumsal kimliğimizin ayrılmaz bir parçası haline getirilerek tüm iş süreçlerine sistematik biçimde entegre edilmektedir.

Topluluk bünyesinde sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı risk yönetimi çerçevesi Yönetim Kurulu ile Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin gözetimi ile kurumsal yönetim yapısına entegre bir şekilde yürütülmektedir. Söz konusu çerçeve; makroekonomik göstergeler, sektörel gelişmeler, geçmiş dönem deneyimleri ve Topluluğun risk iştahı doğrultusunda şekillendirilmekte olup risklerin sistematik olarak belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi süreçlerine temel teşkil etmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı risklerin Topluluğun stratejik planlama, operasyonel faaliyetler ve finansal karar alma süreçleri ile uyumlu bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

Topluluk, kurumsal dayanıklılığın artırılması ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin güçlendirilmesi amacıyla uluslararası kabul görmüş Üçlü Savunma Hattı (Three Lines of Defense) modelini benimsemiştir. Bu model kapsamında risk yönetimi sorumlulukları, organizasyon genelinde açık ve net bir şekilde tanımlanarak görevler ayrılığı ve kontrol mekanizmaları tesis edilmiştir.

Birinci savunma hattını oluşturan iş birimleri; hazır giyim, enerji ve pazarlama gibi farklı faaliyet alanlarında ortaya çıkabilecek risklerin sahada doğrudan tespiti, değerlendirilmesi ve yönetilmesinden sorumludur. Bu kapsamda riskler; gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etkileri dikkate alınarak analiz edilmekte, ölçülebilir kriterler üzerinden puanlanmakta ve önem derecelerine göre sınıflandırılmaktadır.

İkinci savunma hattını oluşturan risk yönetimi ve uyum fonksiyonları ise söz konusu risklerin izlenmesi, kontrol mekanizmalarının tasarlanması ve uygulanmasının gözetilmesinden sorumludur. Bu çerçevede risklerin niteliğine bağlı olarak riskten kaçınma, riskin azaltılması, riskin paylaşılması veya riskin kabul edilmesi yönünde uygun stratejiler belirlenmekte ve ilgili aksiyon planları devreye alınmaktadır.

Üçüncü savunma hattını oluşturan iç denetim fonksiyonu ise risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini bağımsız bir bakış açısıyla değerlendirmekte ve Yönetim Kurulu'na güvence sağlamaktadır.

Topluluğun risk değerlendirme süreci, statik bir analiz yaklaşımıyla sınırlı olmayıp dinamik bir izleme ve sürekli iyileştirme döngüsü çerçevesinde yürütülmektedir. Bu kapsamda mevcut kontrol ortamındaki olası zayıflıklar, dışsal gelişmeler ve piyasa koşullarındaki değişimler dikkate alınarak riskler düzenli olarak güncellenmektedir.

Önceki raporlama döneminden farklı olarak 2025 raporlama dönemi itibarıyla riskler; yüksek, orta düzeyde ve düşük düzeyde riskler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Yüksek düzeyli riskler için derhal aksiyon alınması esastır. Orta düzeyli riskler düzenli izleme ve kontrol süreçleri ile yönetilmektedir. Düşük düzeyli riskler ise değişen koşullar çerçevesinde gözden geçirilerek izlenmeye devam edilmektedir.

Bu bütüncül ve disiplinli risk yönetimi yaklaşımı sayesinde Topluluk, riskleri yalnızca sınırlayan bir kontrol mekanizması oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda bu riskleri stratejik karar alma süreçlerine entegre ederek değer yaratma fırsatlarına dönüştürebilmektedir. Böylelikle sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ekseninde ortaya çıkan belirsizlikler etkin bir şekilde yönetilmekte, Topluluğun uzun vadeli finansal sağlamlığı ve kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına alınmaktadır.

Bu kapsamda Topluluğun risk yönetim mimarisi; stratejik gözetim, analitik değerlendirme, finansal disiplin ve operasyonel uygulama katmanlarından oluşan bütüncül bir yapı arz etmekte olup her bir bileşen birbirini tamamlayan işlevler üstlenmektedir:

Yönetim Kurulu

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından geliştirilen öneriler Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin gözetim ve süzgecinden geçerek belirli periyotlarla Yönetim Kurulu'nun inceleme ve değerlendirmesine sunulmaktadır. Söz konusu raporlamalar; iklim değişikliğine bağlı geçiş ve fiziksel riskler, makroekonomik gelişmeler, düzenleyici değişiklikler ve sektörel dinamikler gibi unsurların Topluluk üzerindeki mevcut ve potansiyel etkilerini kapsamaktadır.

Yönetim Kurulu bu değerlendirmeler doğrultusunda Topluluğun risk iştahını belirlemekte, kritik risk alanlarına ilişkin stratejik öncelikleri tanımlamakta ve gerekli aksiyonların alınmasını temin etmektedir. Bu süreç yalnızca mevcut risklerin izlenmesi ile sınırlı olmayıp aynı zamanda orta ve uzun vadeli etkilerin değerlendirilmesini ve bu etkilerin Topluluğun iş modeli, değer zinciri, finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki yansımalarının analiz edilmesini de içermektedir.

Bu çerçevede Yönetim Kurulu, risk yönetimi süreçlerinin bütüncül ve entegre bir yaklaşımla yürütülmesini gözetmekte; sürdürülebilirlik ile bağlantılı risk ve fırsatların stratejik planlama, sermaye tahsisi ve performans yönetimi süreçlerine entegrasyonunu sağlamaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Komite, Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından geliştirilen öneri ve analizleri çok boyutlu bir değerlendirme sürecinden geçirerek, söz konusu bulguların finansal, ticari ve operasyonel etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almaktadır. Kendi uzmanlık alanı ve tecrübesi doğrultusunda Komite, Topluluğun sürdürülebilirliğini ve faaliyet sürekliliğini tehdit edebilecek risklerin erken aşamada tespit edilmesine odaklanmakta; özellikle finansal etkisi yüksek olan risk unsurlarını derinlemesine analiz ederek bu risklerin olası sonuçlarını görünür kılmaktadır.

Komite, yalnızca mevcut riskleri izlemekle kalmayıp, aynı zamanda ortaya çıkabilecek yeni risk alanlarını öngörmeye yönelik ileriye dönük değerlendirmeler de gerçekleştirmektedir.

Diğer ilgili komitelerle kurulan güçlü koordinasyon mekanizması sayesinde bilgi akışı süreklilik arz etmekte; risklerin çok disiplinli bir yaklaşımla ele alınması sağlanmaktadır. Bu entegrasyon, sürdürülebilirlik kaynaklı risklerin finansal boyutunun daha net bir şekilde ortaya konulmasına ve risklerin kurumsal karar alma süreçlerine etkin bir biçimde yansıtılmasına imkân tanımaktadır.

Sonuç olarak Komite, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı risklerin finansal etkilerini somutlaştırarak, Yönetim Kurulu ve üst yönetim nezdinde daha sağlıklı, veri temelli ve zamanında kararlar alınmasını destekleyen kritik bir yönetim mekanizması işlevi görmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Topluluğun değer zinciri boyunca etkili olan çevresel, sosyal ve yönetsel dinamikleri sistematik ve sürekli bir yaklaşımla analiz eden Komite, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatların erken aşamada tanımlanmasını ve önceliklendirilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda Komite; düzenleyici gelişmeler, piyasa eğilimleri, teknolojik dönüşümler ve paydaş beklentilerindeki değişimleri yakından izleyerek söz konusu unsurların Topluluğun faaliyetleri, iş modeli ve uzun vadeli stratejileri üzerindeki muhtemel etkilerini kapsamlı biçimde değerlendirmektedir.

Komite'nin çalışmaları yalnızca risklerin tespiti ile sınırlı kalmayıp; aynı zamanda fırsat odaklı strateji geliştirme, farklı iklim senaryoları altında dirençlilik analizleri gerçekleştirme ve potansiyel etkilerin nicel ve nitel boyutlarını ortaya koyan etki değerlendirmelerini de içermektedir. Bu doğrultuda iklim değişikliğine bağlı geçiş ve fiziksel riskler ile bunlara bağlı ortaya çıkabilecek yeni iş fırsatları bütüncül bir perspektifle ele almakta, sürdürülebilir büyüme hedefleriyle uyumlu aksiyon planları geliştirilmektedir.

Komite, elde ettiği bulguları düzenli, karşılaştırılabilir ve karar alma süreçlerini destekleyici nitelikte raporlar aracılığıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne sunmakta böylelikle bilgi akışının sürekliliğini ve kurumsal düzeyde şeffaflığı sağlamaktadır. Bu yapılandırılmış raporlama süreci sayesinde kritik gelişmeler zamanında Yönetim Kurulu gündemine taşınmakta ve stratejik karar alma süreçlerine etkin bir şekilde entegre edilmektedir.

Bu yönüyle Komite, yalnızca bir analiz ve izleme mekanizması olmanın ötesine geçerek; sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ekseninde ortaya çıkan belirsizliklerin yönetilmesine katkı sağlayan, fırsatların değerlendirilmesini destekleyen ve Topluluğun uzun vadeli değer yaratma kapasitesini güçlendiren temel bir yönetim unsuru olarak konumlanmaktadır.

Denetim Komitesi

Kurumsal yönetim yapısının güvenilirliğini ve bütünlüğünü teminat altına alan Denetim Komitesi risk yönetimi çerçevesinin etkinliğini ve iç kontrol sistemleriyle uyumunu düzenli ve sistematik bir yaklaşımla değerlendirmektedir.

Bu kapsamda Komite Topluluğun risk yönetimi uygulamalarının belirlenen politika ve prosedürlere uygunluğunu gözetmekte; kontrol ortamının yeterliliğini, işleyiş etkinliğini ve sürekli iyileştirme gereksinimlerini periyodik olarak gözden geçirmektedir.

Komite, finansal raporlamanın yanı sıra sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili açıklamaların doğruluğu, tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği üzerinde de gözetim sorumluluğu üstlenmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan raporların ilgili standartlara ve düzenlemelere uygunluğu değerlendirilmekte; kullanılan veri setleri, varsayımlar ve metodolojiler eleştirel bir bakış açısıyla incelenmektedir. Böylece paydaşlara sunulan bilgilerin gerçeği doğru ve tarafsız bir şekilde yansıtması güvence altına alınmaktadır.

Denetim Komitesi ayrıca iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini gözetmekte, bağımsız denetim süreçleri ile koordinasyonu sağlamak ve tespit edilen bulguların giderilmesine yönelik aksiyonların takibini gerçekleştirmekte ve gerekli durumlarda üst yönetime ve Yönetim Kurulu'na raporlamada bulunmaktadır.

Bu bütüncül yaklaşım sayesinde Denetim Komitesi, yalnızca bir kontrol ve denetim organı olarak değil; aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik ilkelerinin kurumsal yapı içerisinde etkin bir şekilde tesis edilmesini sağlayan temel bir güvence mekanizması olarak konumlanmaktadır. Bu yapı Topluluğun finansal ve sürdürülebilirlik performansına ilişkin açıklamalarının paydaş nezdinde güvenilirliğini artırmakta ve kurumsal itibarın güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu

Topluluk bünyesinde sürdürülebilirlik stratejilerinin operasyonel düzeye indirgenmesi ve sahadaki uygulamaların etkin yönetimi amacıyla kurulan **Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu** doğrudan Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı bir **icra ve koordinasyon** birimi olarak yapılandırılmıştır. Komite tarafından yetkilendirilen bu grup; Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi, Mali İşler Direktörü, Soho Giyim ve Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İnsan Kaynakları Sorumlusu gibi teknik uzmanlığa ve yönetsel yetkinliğe sahip stratejik yöneticilerden oluşmaktadır.

Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu, Topluluğun **"Üçlü Savunma Hattı"** yaklaşımında birinci savunma hattını oluşturarak risk yönetim sürecine kritik katkılar sunmaktadır:

Risklerin Yerinde Tespiti ve Analizi: İş birimleri düzeyinde potansiyel riskleri doğrudan tespit eden Grup; her bir riski gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkisi bakımından analiz ederek risklerin öncelik sırasını belirlemeye katkı sağlamaktadır.

Stratejik Uygulama ve Entegrasyon: Komite tarafından belirlenen sürdürülebilirlik yol haritası kapsamındaki hedeflerin iş süreçlerine entegrasyonunu sağlamaktadır.

Dinamik İzleme ve Raporlama: Sahadan toplanan verileri ve uygulama sonuçlarını periyodik olarak Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlayarak risk yönetim yapısının güncel verilerle iyileştirilmesine ve stratejik hedeflerin doğrulanabilir hale getirilmesine olanak tanımaktadır.

Kurum Kültürünün İnşası: Risk yönetiminin ve sürdürülebilirlik bilincinin bir “kurum kültürü” olarak tüm kademelerde içselleştirilmesini sağlayarak, teorik yönetim yaklaşımlarını yaşayan bir uygulama pratiğine dönüştürmektedir.

Özette tüm bu yapının temel amacı sürdürülebilirlik ve iklim risklerini yalnızca üst yönetimin gündemindeki bir madde olmaktan çıkarıp Topluluğun her seviyesinde yaşayan bir kurum kültürüne dönüştürmektir. Katılımcı bir sorumluluk bilinciyle yürütülen bu yönetim modeli Topluluğun uzun vadeli finansal yeterliliğinin ve kurumsal sürdürülebilirliğinin en büyük güvencesidir.

Risklerin Belirlenmesi

Topluluk iklimle ilgili risk ve fırsatlarını tanımlarken sadece geçmiş verilere dayalı statik bir analizle yetinmemekte; dinamik, çok katmanlı ve ileriye dönük senaryoları merkeze alan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu süreç, stratejik planlamamızın “**Gelecek Odaklı**” olmasını sağlamak adına aşağıdaki beş temel kaynaktan istifade edilmektedir.

Küresel İklim ve Geçiş Senaryoları:

Geleceğe yönelik olası iklim ve ekonomik dönüşüm senaryolarını modellemek amacıyla, uluslararası kabul görmüş senaryo setleri entegre bir yaklaşım çerçevesinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda IPCC tarafından geliştirilen RCP 4.5 (Orta Yol) ve RCP 8.5 (Yüksek Emisyon) senaryoları, iklim değişikliğinin fiziksel etkilerinin farklı yoğunluk seviyeleri altında ortaya çıkabilecek sonuçlarını değerlendirmek için temel referans olarak ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra NGFS (Network for Greening the Financial System) tarafından geliştirilen Düzenli (Orderly) ve Düzensiz (Disorderly) geçiş senaryoları, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinin hızına, maliyetine ve düzenleyici çerçevesine bağlı olarak oluşabilecek finansal ve yapısal etkilerin analiz edilmesine imkân tanımaktadır. IEA NZE (Net Zero Emissions) senaryosu ise küresel ekonominin net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda dönüşümünü varsayarak, uzun vadeli enerji geçiş dinamiklerini ve sektörel yeniden yapılanma süreçlerini değerlendirmede önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

Söz konusu senaryo setleri, Topluluğun faaliyet gösterdiği sektörlerde iklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin (aşırı hava olayları, tedarik zinciri kesintileri, üretim sürekliliğinde aksamalar vb.) operasyonel süreklilik üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir şekilde analiz etmeye olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda geçiş riskleri kapsamında karbon fiyatlandırması, emisyon maliyetleri, regülasyon değişiklikleri ve piyasa dinamiklerindeki dönüşümün finansal tablolar, yatırım planları ve sermaye tahsis süreçleri üzerindeki potansiyel etkileri de detaylı olarak değerlendirilmektedir.

Bu bütüncül senaryo yaklaşımı sayesinde Topluluk, yalnızca mevcut riskleri değil, aynı zamanda farklı zaman dilimlerinde ortaya çıkabilecek belirsizlikleri de dikkate alabilmektedir. Elde edilen çıktılar; iş modeli değerlendirmeleri, uzun vadeli planlama, yatırım önceliklendirmesi ve risk yönetimi kararlarında önemli bir girdi teşkil etmekte olup Topluluğun sürdürülebilir değer yaratma kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.



Finansal ve Ekonomik Göstergeler:

Topluluğumuzun finansal dayanıklılığını ve farklı senaryolar altındaki performansını değerlendirmek amacıyla; iklim değişikliği kaynaklı düzenleyici ve piyasa temelli gelişmeler sistematik olarak izlenmekte ve analiz edilmektedir. Bu kapsamda olası karbon vergileri, emisyon ticaret sistemi kapsamında oluşabilecek maliyetler, iklim kaynaklı lojistik ve tedarik zinciri dalgalanmaları ile artan kurumsal sigorta primleri temel veri setleri olarak dikkate alınmaktadır. Söz konusu göstergeler, hem mevcut finansal yapı üzerindeki etkileri hem de orta ve uzun vadeli projeksiyonlar çerçevesinde çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir.

Bu analizler, farklı iklim senaryoları altında maliyet yapısında oluşabilecek değişimlerin, kârlılık, likidite ve nakit akışları üzerindeki potansiyel etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda düzenleyici çerçevede meydana gelebilecek değişikliklerin ve piyasa dinamiklerindeki dönüşümün Topluluğun iş modeli ve değer zinciri üzerindeki yansımaları da bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu sayede finansal planlama süreçleri yalnızca mevcut koşullara göre değil, gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikleri de içerecek şekilde yapılandırılmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda söz konusu göstergeler yatırım kararlarının önceliklendirilmesinde, sermaye tahsisinde ve nakit akışı yönetiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Böylelikle Topluluk iklim değişikliği kaynaklı finansal riskleri proaktif bir şekilde yönetirken aynı zamanda ortaya çıkabilecek stratejik fırsatları değerlendirme kapasitesini de güçlendirmektedir. Bu yaklaşım kurumsal dayanıklılığın artırılmasına ve sürdürülebilir değer yaratımının desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Sektör ve Ekosistem Analizleri:

Tekstil, dağıtım ve yenilenebilir enerji sektörlerine ilişkin yerel ve küresel ölçekte yayımlanan raporlar, Topluluk tarafından sistematik ve titiz bir değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. Bu kapsamda sektörel trendler, düzenleyici gelişmeler, teknolojik dönüşümler ve rekabet dinamikleri yakından takip edilmekte; söz konusu verilerin Topluluğun faaliyetleri, stratejik hedefleri ve risk profili üzerindeki olası etkileri analiz edilmektedir.

İlgili raporlar yalnızca genel eğilimlerin izlenmesi amacıyla değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ekseninde ortaya çıkan risk ve fırsatların erken aşamada belirlenmesi için de kullanılmaktadır.

Bu doğrultuda uluslararası kuruluşlar, sektör birlikleri ve düzenleyici otoriteler tarafından yayımlanan çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenmekte; elde edilen bulgular kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmektedir. Bu sistematik izleme ve analiz yaklaşımı sayesinde Topluluk, faaliyet gösterdiği sektörlerdeki gelişmelere proaktif şekilde uyum sağlamakta; değişen piyasa koşullarına karşı stratejik esneklik kazanmakta ve uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratma kapasitesini güçlendirmektedir.

Paydaş Katılımı ve Geri Bildirim Döngüsü:

Stratejik paydaşlarımız olan yatırımcılar, kreditorler, tedarikçiler ve müşterilerimizden düzenli olarak elde edilen geri bildirimler Topluluğun risk tanımlama ve değerlendirme süreçlerinin ayrılmaz ve yapılandırılmış bir bileşeni oluşturmaktadır. Bu geri bildirim mekanizması, yalnızca operasyonel düzeyde bilgi akışı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerine doğrudan girdi teşkil eden önemli bir erken uyarı sistemi işlevi görmektedir.

Bu kapsamda yatırımcıların sürdürülebilirlik ve uzun vadeli değer yaratımı odağındaki beklentileri, kreditorlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterlerine ilişkin artan hassasiyetleri, tedarikçilerin uyum standartları ve müşterilerin sürdürülebilir ürünlere yönelik talep eğilimleri sistematik olarak analiz edilmektedir. Söz konusu paydaş beklentileri piyasa dinamikleri, rekabet koşulları ve düzenleyici çerçevedeki değişimlerle birlikte ele alınarak bütüncül bir risk değerlendirme yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir.

Bu çok boyutlu geri bildirim yapısı özellikle pazar payı riski, itibar riski, marka algısı ve müşteri sadakati gibi stratejik öneme sahip risk alanlarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Aynı zamanda finansmana erişim koşulları, borçlanma maliyetleri ve yatırımcı güveni gibi unsurlar üzerinde de doğrudan etkili olan kritik bir göstergesi seti oluşturmaktadır.

Bu kapsamda elde edilen tüm paydaş geri bildirimleri düzenli analiz süreçlerinden geçirilerek ilgili komiteler ve üst yönetim seviyelerinde değerlendirilerek stratejik karar alma süreçlerine yansıtılmaktadır.

Mevzuat ve Düzenleme Uyumu:

AB Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Türkiye'nin Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) hazırlıkları ile Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) çerçevesi, Topluluğun sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği yönetim yaklaşımının yasal ve düzenleyici temelini oluşturmaktadır. Söz konusu düzenleyici yapı yalnızca mevcut uyum yükümlülüklerini karşılanmasına yönelik bir çerçeve sunmakla kalmayıp aynı zamanda Topluluğun uzun vadeli stratejik planlaması, operasyonel dönüşümü ve raporlama mimarisinin şekillendirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu kapsamda AB Yeşil Mutabakatı ve SKDM, karbon yoğun faaliyetlerin maliyetlendirilmesi ve sınır ötesi ticarete karbon ayak izi şeffaflığının artırılması yönünde önemli bir dönüşüm alanı yaratırken; Türkiye'nin ETS hazırlıkları, emisyonların fiyatlandırılması ve karbon piyasalarının gelişimi açısından Topluluğun risk, fırsat ve maliyet yapısını doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. KGK tarafından yayımlanan TSRS ise sürdürülebilirlik raporlamasında şeffaflık, karşılaştırılabilirlik ve hesap verebilirlik ilkelerini standart hale getirerek, finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegre bir şekilde sunulmasına imkân tanımaktadır.

Bu düzenleyici çerçeve, Topluluğun yalnızca yasal uyum kapasitesini güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal şeffaflık düzeyini artırmakta, paydaş güvenini pekiştirmekte ve uluslararası raporlama standartlarıyla uyumunu sağlamaktadır. Böylelikle Topluluk, değişen regülasyon ortamına proaktif şekilde uyum sağlayan, riskleri erken aşamada yöneten ve sürdürülebilirlik performansını sürekli geliştiren bir yönetim yapısını tesis etmektedir.

Sonuç olarak bu çok kaynaklı mekanizma Topluluğun maruz kaldığı riskleri sadece "tanımlamasını" değil aynı zamanda bu riskleri stratejik birer "fırsata" dönüştürmesine imkân sağlamaktadır.

Risklerin Değerlendirilmesi

Topluluk bünyesinde, sürdürülebilirlik çalışma grubu ve ilgili birimlerimiz tarafından teknik analizi yapılan, Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından stratejik bir olgunluğa getirilen, Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin süzgecinden geçen ve Yönetim Kurulumuzca onaylanarak kurumsal planımıza dahil edilen her risk; **TSRS 1** ve **TSRS 2** standartları ile uyumlu şekilde **üç aşamalı bir metodoloji** ile incelenmektedir.

Stratejik Sınıflandırma ve Doğrulama: İlk aşamada, her riskin doğası ve değer zincirimiz üzerindeki etki mekanizması anlaşılmaktadır. Bu noktada riskler; iklim değişikliğinin vartıklarımız üzerindeki doğrudan etkilerini temsil eden «Fiziksel Riskler» (Akut/Kronik) veya düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecindeki yasal, piyasa, teknoloji ve itibar dinamiklerinden kaynaklanan «Geçiş Riskleri» olarak ayrıştırılmaktadır. Nitelendirme süreci, riskin hangi alt kategoriye (örneğin; SKDM kaynaklı yasal riskler veya e-atık odaklı döngüsel ekonomi riskleri gibi) dahil olduğunun netleştirilmesiyle tamamlanmaktadır.

Olasılık ve Zaman Dilimi Analizi: İkinci adımda, riskin gerçekleşme ihtimali durağan tahminlerin ötesine geçilerek değerlendirilmektedir. Topluluk olarak amacımız sadece bir öngöründe bulunmak değil, IPCC, NGFS ve IEA NZE gibi küresel senaryo analizlerinden ve geçmiş verilerimizden faydalanarak bir olasılık belirlemektir. Bu süreçte riskler; kısa, orta ve uzun vadeli projeksiyonlar üzerinden zaman dilimlerine ayrılmakta, böylece hangi riskin ne zaman kritik bir eşeğe ulaşacağı belirlenmektedir.

Finansal Etki ve Önemlilik Analizi: Son aşamada ise, riskin gerçekleşmesi durumunda Topluluğun finansal tabloları, faaliyetleri ve marka itibarı üzerinde yaratacağı etki büyüklüğü analiz edilmektedir. Bu aşama, yıllık olarak gerçekleştirdiğimiz önemlilik analizi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle risklerin şirketin finansal yeterliliğine etkisi önceliklendirilmekte ve bu sayede kaynaklarımızın en yüksek risk/fırsat potansiyeli taşıyan alanlara verimli bir şekilde aktarılması temin edilmektedir.

İzleme ve Raporlama

Topluluk bünyesinde risk yönetimi durağan bir analiz süreci değil; risklerin sürekli izlendiği, performansın ölçüldüğü ve paydaşlara şeffaf bir şekilde aktarıldığı dinamik bir döngü olarak kurgulanmıştır. Bu kapsamda Topluluk iklimle ilgili risk ve fırsatların gelişimini yakından takip etmek amacıyla **Anahtar Performans Göstergeleri (APG)** ve stratejik izleme mekanizmalarını faaliyetlerine entegre etmiştir. Raporlama dönemi itibarıyla APG'ler;

Düzenlemelere Uyum: Ulusal (ETS, İklim Kanunu) ve uluslararası (SKDM, AB Yeşil Mutabakatı) düzenlemelere uyum seviyemizin takibi.

İklim Senaryoları: Senaryo analizlerindeki değişkenlerin (karbon fiyatları, sıcaklık artış hızları vb.) güncel durumunun stratejik varsayımlarımızla karşılaştırılması.

Enerji Tüketimi ve Verimlilik: Faaliyetlerimizde ve lojistik süreçlerimizde enerji yoğunluğunun azaltılması ve yenilenebilir kaynak kullanım oranlarının izlenmesi.

Tedarik ve Lojistik Güvenliği: Kritik ürün gruplarında tedarikçi iklim risklerinin izlenmesi.

Müşteri ve Pazar Dönüşümü: Sürdürülebilir ürünlere olan talebin ve müşteri memnuniyetinin geçiş stratejimizle uyumunun analizi.

Ayrıca risklerimiz ve bunlara yönelik ilerleme ise hiyerarşik bir raporlama disiplini ile denetlenmektedir:

Sürdürülebilirlik Komitesi: Yılda en az iki kez toplanarak APG verilerini analiz etmekte ve risk yönetim stratejilerini güncellemektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi: Yılda en az altı kere toplanarak Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gözetimini gerçekleştirmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskleri süzgecinden geçirmekte ve Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmektedir.

Yönetim Kurulu: Topluluğun sürdürülebilirlik performansını ve iklim risklerinin finansal etkilerini stratejik düzeyde değerlendirerek nihai onayı vermektedir.

Şeffaf Paydaş İletişimi: Tüm bu süreçler, yıllık sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır. 2025 raporlama döneminde de **TSRS uyumlu** raporumuzun bağımsız denetim kuruluşunca denetlenmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimizin en üst düzeydeki kanıtıdır.

Sonuç olarak Topluluğun risk yönetimi felsefesi; sorun ortaya çıktıktan sonra aksiyon alan reaktif bir yapıdan ziyade, potansiyel riskleri öngören **proaktif** bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda, **TSRS 1 ve TSRS 2** çerçevesine tam uyumlu olarak:

Katılımcı ve Sistemik Belirleme: Risklerimiz katılımcı ve sistemik biçimde belirlenmekte,

Bütünsel Değerlendirme: Türü, gerçekleşme olasılığı ve etkisi ile birlikte değerlendirilmekte,

Stratejik Önceliklendirme: Kaynaklar, en yüksek önem derecesine sahip risk ve fırsatlara yönlendirilmekte,

Sürekli İzleme: APG'ler iç kontrol ve bağımsız denetim mekanizmalarıyla kontrol edilmektedir.

Böylelikle hem paydaşlara şeffaflık sağlamakta hem de Topluluğun sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği gündeminin getirdiği belirsizliklere karşı daha dirençli hale gelmesine sebep olmaktadır.



METRİKLER VE HEDEFLER

Metrikler

Sera Gazı ve Emisyon Verileri

Bu raporda sera gazı emisyon hesaplamaları, Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Hesaplamalar, Kurumsal (Organizasyonel) Sınırlar ve Operasyonel Sınırlar prensipleri çerçevesinde hazırlanmış olup, Kapsam 1 (doğrudan emisyonlar) ve Kapsam 2 (dolaylı enerji kaynaklı emisyonlar) verilerini içermektedir. Tüm hesaplamalarda ulusal ve uluslararası kabul görmüş emisyon faktörleri kullanılmış, veri toplama sürecinde doğruluk, bütünlük ve karşılaştırılabilirlik ilkeleri gözetilmiştir. Kapsam 3 (diğer dolaylı emisyonlar) hesaplamaları, 21634 sayılı KGK Kurul Kararı'nda yer alan Geçici Madde 3 hükmü uyarınca iki yıl süreyle raporlama yükümlülüğünden muaf tutulmuştur. Bu nedenle, raporlama döneminde Kapsam 3 emisyon verileri hesaplama kapsamına dahil edilmemiştir. İlgili muafiyet süresinin sona ermesiyle birlikte, tedarik zinciri, taşımacılık, atık yönetimi ve diğer ilgili faaliyetlerden kaynaklanan Kapsam 3 emisyonlarının da hesaplanarak raporlanması planlanmaktadır.

Kapsam 1: Doğrudan Sera Gazı Emisyonları

Kapsam 2: Enerji Dolaylı Sera Gazı Emisyonları

Kapsam 3: Diğer Dolaylı Sera Gazı Emisyonları (Kapsam 3 altında 15 ayrı kategori yer almaktadır)

Topluluk aksi belirtilmedikçe, mutlak brüt sera gazı (GHG) emisyonlarını metrik ton karbondioksit eşdeğeri (tCO₂e) cinsinden açıklamaktadır. Sera gazı envanterinin hesaplanmasında, GHG Protokol standardının kapsadığı; CO₂ karbondioksit, CH₄ metan, N₂O nitrooksit, NF₃ nitrojen trifluorid, HFCs hidroflorokarbonlar, PFCs perflorokarbonlar SF₆ kükürtheksaflorid olmak üzere yedi (7) sera gazı dikkate alınmıştır.

Buna göre Topluluğun 2025 yılı Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları toplam 625,45 ton CO₂e olarak hesaplanmıştır. Topluluğun 1 Ocak 2025-31 Aralık 2025 tarihleri arası lokasyon bazlı ve toplam brüt emisyonlar aşağıdaki tabloda verilmektedir. Topluluk tek bir lokasyonda (İstanbul) faaliyet gösterdiğinden lokasyon ayrımı yapılmamıştır. Topluluğun iştirakleri bulunmadığından herhangi bir açıklama yapılmamıştır.

Kapsam 1: Doğrudan Sera Gazı Emisyonları	429,24 CO ₂ e
Kapsam 2: Enerji Dolaylı Sera Gazı Emisyonları	196,21 CO ₂ e
Toplam (Kapsam 1 + Kapsam 2)	625,45 CO₂e

Sera Gazı (GHG) Protokolü ile uyumlu olarak kurumsal sınırlar **“operasyonel kontrol yaklaşımı”** temel alınarak tanımlanmıştır. Bu yöntemle göre, Topluluk, mülkiyet payı gözetilmeksizin işletme politikalarını uygulama ve yürütme konusunda tam yetkiye sahip olduğu faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının %100'ünü raporlamıştır.

Operasyonel kontrol yaklaşımında şirket; kendisi veya bağlı ortaklıklarından biri bir faaliyetin işletme politikalarını uygulama ve yürütme konusunda tam yetkiye sahipse, o faaliyet üzerinde **operasyonel kontrole** sahiptir. Bu ölçüt, birçok şirketin işletmekte oldukları tesislerden (örneğin işletme ruhsatına sahip oldukları tesislerden) kaynaklanan emisyonları raporlamasına yönelik muhasebe ve raporlama uygulamalarıyla uyumludur. Çok nadir durumlar dışında, bir şirket veya bağlı ortaklığı bir tesisin işletmecisi ise, işletme politikalarını belirleme ve uygulama konusunda tam yetkiye sahip olduğu ve dolayısıyla operasyonel kontrole sahip olduğu kabul edilir.

Operasyonel kontrol yaklaşımı kapsamında, bir şirket kendisinin veya bağlı ortaklıklarının operasyonel kontrole sahip olduğu faaliyetlerden kaynaklanan emisyonların %100'ünü muhasebeleştirir ve raporlar. Operasyonel kontrol, bir şirketin bir faaliyete ilişkin tüm kararları alma yetkisine sahip olduğu anlamına gelmez. Örneğin, büyük sermaye yatırımları, ortak finansal kontrole sahip tüm tarafların onayını gerektirebilir. Operasyonel kontrol, işletme politikalarını belirleme ve uygulama yetkisini ifade eder.

Bazı durumlarda bir şirket, bir faaliyet üzerinde ortak finansal kontrole sahip olabilir ancak operasyonel kontrole sahip olmayabilir. Bu gibi durumlarda, herhangi bir ortağın işletme politikalarını belirleme ve uygulama yetkisine sahip olup olmadığını ve dolayısıyla operasyonel kontrol kapsamında emisyonları raporlama sorumluluğunun kimde olduğunu belirlemek için sözleşmesel düzenlemelerin incelenmesi gerekir. Eğer faaliyet, kendi işletme politikalarını bağımsız olarak belirleyip uyguluyorsa, faaliyet üzerinde ortak finansal kontrole sahip olan tarafların hiçbiri operasyonel kontrol yaklaşımı kapsamında emisyon raporlaması yapmaz.

Operasyonel kontrol yaklaşımı, Topluluğun yönettiği faaliyetlerde 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. Bu sera gazı envanteri yalnızca Topluluk tarafından doğrudan yönetilen operasyonları kapsamıştır.

Topluluğun gerçekleştirdiği faaliyetler sonucu oluşan sera gazı emisyonları, faaliyet verileri ile uygun emisyon faktörlerinin çarpımıyla hesaplanmıştır. Bu yöntem, mevcut faaliyet verilerine uygun olarak belirlenmiş olup böylece sonuçların belirsizliği en aza indirilebilmiş, doğru ve tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda, doğrudan sera gazı emisyonlarının (Kapsam 1) hesaplanması amacıyla 2006 IPCC Ulusal Sera Gazı Envanter Kılavuzları ile 2006 IPCC İyi Uygulamalar Rehberi ve Ulusal Sera Gazı Envanterlerinde Belirsizlik Yönetimi (2006-IPCC Good Practice Guidance and Uncertainty Management in National Greenhouse Gas Inventories 2006) kılavuzunda belirtilmiş olan “Kademe 1- Tier 1” yaklaşımı uygulanmıştır. Enerji dolaylı sera gazı emisyonlarının (Kapsam 2) hesaplanması amacıyla, T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Türkiye Ulusal Elektrik Şebekesi Emisyon Faktörü Bilgi Formu’nda verilen dağıtım hattından bağlı tüketim noktası için emisyon faktörü (0,478 ton CO₂e/MWh) kullanılmış olup, “Kademe 2- Tier 2” yaklaşımı uygulanmıştır.

Emisyon faktörleri, her bir sera gazı için (CO₂, CH₄, N₂O, HFCS ve diğer karışım gazlar) yukarıda belirtilen kaynaklardan temin edilerek sera gazı emisyon miktarları ayrı ayrı hesaplanmış ve CO₂ eşdeğerine (CO₂e) çevrilmiştir. Bu hesaplama kapsamında Topluluğun belirtilen tek lokasyonunda doğrudan sera gazı emisyonları (Kapsam 1), enerji dolaylı sera gazı emisyonları (Kapsam 2) hesaplanarak 2025 yılı Kurumsal Sera Gazı Emisyon Envanteri oluşturulmuştur.

Girdiler aşağıdaki gibidir;

Kapsam 1 altında; odun, LPG ve doğalgaz tüketimi ile Topluluğun faaliyetlerinin devamlılığı için elektrik kesintilerinde devreye giren acil durum jeneratörü motorin tüketimi, Topluluğa ait olan taşıtların yakıt tüketimleri ile soğutma sistemleri kullanımında soğutucu akışkanlardaki kaçaklar ve dolum kaynaklı sızıntı sera gazı emisyonları hesaplanmıştır.

Kapsam 2 altında; elektrik tüketimi kaynaklı sera gazı emisyonları hesaplanmıştır.

Topluluk tarafından ihraç edilmek, yurt içinde satılmak veya dağıtılmak üzere üretilen ısı, elektrik veya buhar üretimi ve operasyonel sınırları içerisinde biyokütle kullanımı bulunmamaktadır.

Topluluğun sera gazı emisyon envanterinin hazırlanmasında Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change-IPCC) tarafından yayımlanan 6. Değerlendirme Raporu’nda verilen küresel ısınma potansiyelleri kullanılmıştır. Karışım gazların karışım oranları IPCC Vol.3 Bölüm 7’den alınmıştır.

Topluluğun 2025 yılı Sera Gazı Envanterinin hazırlanmasında kullanılan emisyon faktörleri, raporun doğrulanabilmesi amacıyla Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) uyarınca belirtilen gereklere uygun olacak şekilde seçilmiştir. Bu envanter kapsamında yapılan sera gazı emisyonu hesaplamalarında; IPCC tarafından yayınlanan emisyon faktörleri ve küresel ısınma potansiyelleri ile elektrik emisyon faktörü için T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Türkiye Ulusal Elektrik Şebekesi Emisyon Faktörü Bilgi Formu verileri kullanılmıştır. Tüm hesaplamalarda; kilogram ve gram birimiyle bulunan sonuçlar tona dönüştürülmüş brüt emisyonlardır.

Hesaplama kullanılan varsayımlar aşağıdaki gibidir;

Kapsam 1 varsayımlar:

Odun; kg olarak faturalardan alınan odun miktarında 1 kg odundan 3.000 kCal enerji açığa çıktığı dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, odunun alt ısı değeri 3.000 kCal/kg alınmıştır. Tüketim verisi, kCal birimi biriminden Joule (J) birimine dönüştürülürken 1 kCal = 4,184 kJ eşitliği kullanılmıştır. Sonrasında Joule değeri GigaJoule (GJ) birimine dönüştürülürken 1 TJ=10⁶ kJ eşitliği baz alınmıştır.

LPG; kg olarak faturalardan alınan LPG miktarında 1 kg LPG’den 10.200 kCal enerji açığa çıktığı dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, LPG’nin alt ısı değeri 10.200 kCal/kg alınmıştır. Tüketim verisi, kCal birimi biriminden Joule (J) birimine dönüştürülürken 1 kCal = 4,184 kJ eşitliği kullanılmıştır. Sonrasında Joule değeri GigaJoule (GJ) birimine dönüştürülürken 1 TJ=10⁶ kJ eşitliği baz alınmıştır.

Doğalgaz; kWh olarak faturalardan alınan doğalgaz miktarında 1 m³ doğalgazdan 10,64 kWh enerji açığa çıktığı dikkate alınmıştır. Doğalgazın alt ısı değeri 8.250 kCal/m³ alınmıştır. Tüketim verisi, kCal birimi biriminden Joule (J) birimine dönüştürülürken 1 kCal = 4,184 kJ eşitliği kullanılmıştır. Sonrasında Joule değeri GigaJoule (GJ) birimine dönüştürülürken 1 TJ=10⁶ kJ eşitliği baz alınmıştır. Doğalgaz kazanı yakma hesabında yakıtın tamamının yandığı kabul edilerek oksidasyon katsayısı 1 olarak alınmıştır.

Jeneratör; Jeneratör için satın alınan 37,62 L yakıtın 2025 yılında tamamının tüketildiği kabul edilmiştir. Dizel yakıtın yoğunluğu 0,83 kg/L olarak, net kalorifik değeri (NKD) 43 TJ/Gg olarak kabul edilmiştir.

Sahip olunan ve kiralanılan araçlar; her bir topluluk üyesi için ilgili tüketim verileri temin edilmiştir. Benzin yoğunluğu 0,735 kg/L, motorin yoğunluğu ise 0,83 kg/L kabul edilmiştir.

Kapsam 2 varsayımlar:

Elektrik tüketimi; her bir Topluluk üyesi için ayrı ayrı olacak şekilde raporlama dönemindeki elektrik faturalarından temin edilmiştir.

Kurumsal sınırlar dahilinde kalan ve operasyonel kontrol yaklaşımı ilkesi kapsamında olan bütün sera gazı emisyon kaynakları bu envanter raporuna dahil edilmiştir.

Kapsam 2 Enerji Dolaylı Sera Gazı Emisyonlarında, tüketilen elektrik ulusal şebekeden sağlanmaktadır. Toplam emisyon hesaplamalarında Kapsam 2 için lokasyon bazlı emisyon değeri esas alınmaktadır.



Sektör Spesifik Sürdürülebilirlik Metrikleri

Sürdürülebilirlik Açıklama Konuları ve Metrikler

Konu	Metrik	Kategori	Ölçü Birimi	Açıklama
Enerji Yönetimi	(1) Tüketilen toplam enerji	Nicel	Gigajoule (GJ)	7.266,91
	(2) Şebeke elektriği yüzdesi		Yüzde (%)	20,33%
	(3) Yenilenebilir enerji yüzdesi		Yüzde (%)	0,00%

Konu	Metrik	Kategori	Ölçü Birimi	Açıklama
Filo Yakıtı Yönetimi	Tüketilen filo yakıtı	Nicel	Gigajoule (GJ)	3.841,42 GJ
	Tüketilen filo yakıtının yenilenebilir yüzdesi	Nicel	Yüzde (%)	%0,00

Konu	Metrik	Kategori	Ölçü Birimi	Açıklama
Soğutmadan Kaynaklanan Hava Emisyonları	Soğutucu akışkanlardan kaynaklanan brüt toplam Kapsam 1 emisyonları	Nicel	Metrik ton (t) CO ₂ -e	24,70
	Sıfır ozon tüketme potansiyeli ile tüketilen soğutucu akışkanların yüzdesi	Nicel	Ağırlıkça yüzde (%)	%0,00

Faaliyet Metrikleri

Faaliyet Metriği	Kategori	Ölçü Birimi	Açıklama
Dağıtım merkezi sayısı	Nicel	Sayı	2 adet
Dağıtım merkezlerinin toplam alanı	Nicel	Metrekare (m ²)	5.150 m ² (3.950 m ² açık, 1200 m ² kapalı alan)

Faaliyet Metriği	Kategori	Ölçü Birimi	Açıklama
Ticari filodaki araç sayısı	Nicel	Sayı	41
Kat edilen Ton-kilometre	Nicel	ton-kilometre	1.148,78

Hedefler

İklimle İlgili Hedefler

Topluluk olarak sera gazı emisyonlarımızın sistematik bir şekilde azaltılmasına yönelik somut, zamana bağlı ve ölçülebilir hedefler belirlemiş bulunmaktayız. Bu hedefler, sadece yasal düzenlemelere uyum sağlamanın ötesinde; Topluluğun düşük karbonlu ekonomideki rekabet gücünü tahkim etmek, verimliliğimizi en üst seviyeye taşımak ve paydaşlarımıza sunduğumuz şeffaf kurumsal güveni pekiştirmek amacıyla stratejik yol haritamıza dahil edilmiştir.

Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonların Azaltılması

Topluluk, 2023 yılını baz alarak 2030 yılı sonuna kadar Brüt Kapsam 1 (Doğrudan) ve Kapsam 2 (Enerji Dolaylı) emisyonlarının toplamını %30 azaltmayı hedeflemektedir. Bu hedefler, Topluluğun doğrudan kontrol edebildiği faaliyet kaynaklarına (örneğin şirket araçları, ofis operasyonları ve enerji tüketimi) dayanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını kapsamaktadır.

Bu doğrultuda;

Depo ve Ofislerde Enerji Optimizasyonu ve Akıllı Altyapı: Lojistik merkezlerimizde ve ofis alanlarımızda enerji yoğunluğunu düşürmek adına; ileri teknoloji LED aydınlatma dönüşümleri, yüksek verimli (Inverter teknolojili) iklimlendirme sistemleri, bina otomasyon çözümleri ve isi izolasyonu yatırımları hayata geçirilmesi,

Yenilenebilir Enerji Dönüşümü: Karbon yoğunluğunu azaltmak amacıyla, öz tüketim modeline dayalı çatı tipi Güneş Enerji Santrali (GES) projelerinin fizibilite süreçleri hızlandırılmakta ve elektrik tedarikinde sertifikalı “Yeşil Elektrik” (I-REC) kullanım oranlarının artırılması,

Düşük Emisyonlu Lojistik: Dağıtım ağımızda karbon verimliliğini sağlamak üzere; dijital rota optimizasyon sistemlerinin devreye alınması, şirket araç filosunda elektrikli araç (EV) dönüşümünün başlatılması ve lojistik paydaşlarıyla düşük emisyonlu nakliye protokollerinin oluşturulması,

Sürdürülebilir İklimlendirme Teknolojileri: Soğutma ve havalandırma sistemlerinde, küresel ısınma potansiyeli (GWP) düşük olan yeni nesil soğutucu akışkanların kullanımına geçilerek, sızıntı kaynaklı emisyonların minimize edilmesi.

Bu kapsamda 2027 yılına kadar en az %12 azaltım gerçekleştirilmesi planlanmış olup, ilerlemeler yıllık sera gazı envanteri çalışmaları ile takip edilecektir.

Başlık	Kapsam 1 Kapsam 2 Emisyonların Azaltılması
Metrik	tCO ₂ e
Konu	2023 baz yılına göre 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %30 azaltım
Faaliyet Kapsamı	Topluluğun kendi faaliyetleri (depo, ofis, lojistik, filo)
Hedefin Kapsadığı Sera Gazları	CO ₂ (karbondioksit), CH ₄ (metan), N ₂ O (nitroz oksit), NF ₃ (azot triflorür), HFCs (hidroflorokarbonlar), PFCs (perflorokarbonlar), SF ₆ (kükürtheksaflorid)
Kapsam	Kapsam 1 ve 2
Faaliyet Dönemleri	2023–2030
Baz Yıl	2023
Ara Hedefler	2027 yılına kadar en az %12 azaltım gerçekleştirmek
Hedef belirleme metodolojisi	Mutlak bazlı azaltım uygulanacaktır. Bu hedef hizmet yoğunluklu azaltım metodolojisine göre ve operasyonel kontrol sınırları çerçevesinde belirlenmiştir
Hedef Türü	Niceliksel mutlak hedef
Hedefin Nasıl Gerçekleştirileceği	- Depo ve Ofislerde Enerji Optimizasyonu ve Akıllı Altyapı - Yenilenebilir Enerji Dönüşümü - Düşük Emisyonlu Lojistik - Sürdürülebilir İklimlendirme Teknolojileri
Hedef Gözden Geçirme Sıklığı	Yıllık; emisyonlarda %20 ve üzeri değişim olduğunda yeniden değerlendirme
İlerlemeyi İzlemek İçin Kullanılan Metrikler	2023 yılındaki brüt Kapsam 1 ve 2 emisyonlarına kıyasla cari yılda hesaplanan emisyon azalım yüzdesi
Kaydedilen İlerleme	2024 yılında 2023 yılına göre yaklaşık 96,93 ton CO ₂ e fazla salım gerçekleşmesi hedefe yönelik çabaların artırılması gerektiğine işaret etmekteyken, 2025 yılında 2024 yılına göre benzer rakamların gerçekleşmesi emisyon artışının önüne geçildiğini göstermektedir.

Kapsam 3 Emisyonların Azaltılması

Topluluk, çevresel sorumluluk anlayışını sadece kendi holding merkezi faaliyetleriyle sınırlı tutmayıp, bağlı ortaklıklarının oluşturduğu devasa değer zincirinin tamamına yaymaktadır. Bu doğrultuda Topluluğumuz, Türkiye'nin ulusal hedefleriyle tam uyumlu bir şekilde, 2053 yılına kadar Kapsam 3 (Dolaylı Değer Zinciri) emisyonlarında “Net Sıfır” hedefini benimsemiştir.

Bu vizyoner hedef; deri ve tekstil hammaddesi tedarikçilerimizden lojistik ağlarımıza, ürünlerimizin son kullanıcıdaki yaşam döngüsünden enerji üretim tesislerimizin bileşenlerine kadar tüm dolaylı emisyon kaynaklarını kapsayan kapsamlı bir dönüşüm yol haritasına dayanmaktadır:

Stratejik Tedarikçi Entegrasyonu ve Yeşil Satın Alma: Bağlı ortaklıklarımız aracılığıyla küresel hammadde ve teknoloji üreticileriyle sürdürülebilirlik odaklı iş birlikleri kurarak; düşük karbon ayak izine sahip, çevresel sertifikalı materyallerin ve enerji verimli ekipmanların tedarik oranının artırılması hedeflenmektedir.

Lojistik ve Dağıtım Ağında Dekarbonizasyon: Özellikle Vizyon Global'in yaygın dağıtım ağı ve tekstil ihracat operasyonlarımızda, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıları ile karbon verimliliği odaklı protokollerin oluşturulması, dijital rota optimizasyonu ve teslimatlarda düşük emisyonlu/elektrikli araç kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Ürün Yaşam Döngüsü ve Kullanım Aşaması Verimliliği: Portföyümüzdeki enerji verimliliği yüksek ve uzun ömürlü (zamansız moda) ürünlerin ağırlığını artırarak, müşterilerimizin kullanım aşamasındaki enerji tüketimini (donuk gıda hazırlığı, ürün bakımı vb.) ve buna bağlı karbon yükünü minimize edecek yenilikçi çözümler sunulması amaçlanmaktadır.

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi: Tekstil ve gıda ürünlerimizin kullanım ömrü sonunda geri dönüşüm, yenileme ve yeniden kullanım oranlarını artıracak sistemlerin kurulması; ambalaj ve üretim atıklarının yönetiminde “genişletilmiş üretici sorumluluğu” kapsamında proaktif bir rol üstlenilmesi hedeflenmektedir.

Karbon Dengeleme ve Telafi Mekanizmaları: Azaltılması teknik veya ekonomik olarak mümkün olmayan emisyonların; yenilenebilir enerji santrallerimizden elde edilen yüksek kaliteli karbon kredileri (I-REC/GCC), ağaçlandırma projeleri ve teknoloji tabanlı karbon yakalama çözümleriyle telafi edilmesi planlanmaktadır.

Başlık	Net Sıfır Topluluk
Metrik	tCO ₂ e
Konu	2053 yılında Kapsam 3 sera gazı emisyonlarında net sıfıra ulaşmak
Faaliyet Kapsamı	Topluluk ve değer zinciri faaliyet alanlarının tamamı
Hedefin Kapsadığı Sera Gazları	CO ₂ (karbondioksit), CH ₄ (metan), N ₂ O (nitroz oksit), NF ₃ (azot triflorür), HFCs (hidroflorokarbonlar), PFCs (perflorokarbonlar), SF ₆ (kükürtheksaflorid)
Kapsam	Kapsam 3
Faaliyet Dönemleri	2027–2053
Baz Yıl	2027 yılı Kapsam 3 sera gazı emisyonları
Ara Hedefler	2027 yılında verilerin ölçülmesiyle birlikte ara hedefler belirlenecektir
Hedef Belirleme Metodolojisi	Mutlak bazlı azaltım
Hedef Türü	Niceliksel mutlak hedef
Hedefin Nasıl Gerçekleştirileceği	- Stratejik Tedarikçi Entegrasyonu ve Yeşil Satın Alma - Lojistik ve Dağıtım Ağında Dekarbonizasyon - Ürün Yaşam Döngüsü ve Kullanım Aşaması Verimliliği - Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi - Karbon Dengeleme ve Telafi Mekanizmaları
Hedef Gözden Geçirme Sıklığı	Yıllık; emisyonlarda %20 ve üzeri değişim olduğunda yeniden değerlendirme
İlerlemeyi İzlemek İçin Kullanılan Metrikler	2027'deki brüt Kapsam 3 emisyonlarına kıyasla cari yılda hesaplanan brüt Kapsam 3 emisyonlarında azalma yüzdesi

DERLÜKS YATIRIM HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

**Derlüks Yatırım Holding A.Ş.
Genel Kurulu'na,**

Derlüks Yatırım Holding A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının (“hepsi birlikte “Grup” olarak adlandırılacaktır) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer alan, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 “İklimle İlgili Açıklamalar”a uygun olarak sunulan bilgiler (“Sürdürülebilirlik Bilgileri”) hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

Güvence denetimimiz, 2025 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan diğer bilgileri ve Sürdürülebilirlik Bilgileri veya 2025 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu ile ilişkilendirilen diğer bilgileri kapsamaz.

Sınırlı Güvence Sonucu

“Güvence sonucuna dayanarak olarak yaptığımız çalışmanın özeti” başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Grup’un 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer alan Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin, tüm önemli yönleriyle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (“TSRS”)’na göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Dikkat Çekilen Husus

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu’nun TSRS Geçiş Hükümleri bölümünde açıklandığı üzere, Grup’un 2025 yılı için hazırladığı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu TSRS Kapsamında hazırladığı ikinci rapor olup bu raporda TSRS 1’in sağladığı muafiyetleri dikkate alarak yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamıştır ve önceki döneme ait bilgileri karşılaştırmalı bilgi olarak sunmamıştır.

Ancak bu husus tarafımızca verilen sonucu etkilememektedir.

Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

İncelenmekte olan bilgilerin seçici olarak test edilmesi nedeniyle tüm güvence sözleşmelerinde yapısal sınırlamalar mevcuttur. Bu nedenle hile, hata veya uyumsuzluk meydana gelebilir ve tespit edilemeyebilir. Ek olarak, raporlama belgelerinde yer alan finansal olmayan bilgiler gibi, bu tür bilgilerin belirlenmesi, hesaplanması ve örneklenmesi veya tahmin edilmesi için kullanılan nitelik ve yöntemler dikkate alındığında, finansal bilgilere göre daha yapısal sınırlamalara tabidir.

Denetimimiz, Güvence Denetimi Standardı 3000 ve 3410’da tanımlandığı şekilde sınırlı güvence sağlamaktadır. Sınırlı güvence çalışması kapsamında yapılan işlemler, doğası ve zamanlaması gereği – ve daha az kapsamlı olarak – makul bir güvence çalışmasından farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sınırlı bir güvence çalışmasında elde edilen güvence düzeyi, makul bir güvence çalışması kapsamına kıyasla önemli ölçüde dardır.



Bağımsız
Denetim ve
Yeminli Mali
Müşavirlik A.Ş.



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

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

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

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

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

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

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

Mesleki Standartların Uygulanması

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



Bağımsız
Denetim ve
Yeminli Mali
Müşavirlik A.Ş.



Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

KGK tarafından yayımlanan ve dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlik ve özen, sır saklama ve mesleğe uygun davranış temel ilkeleri üzerine bina edilmiş olan Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar'daki (Bağımsızlık Standartları Dâhil) (Etik Kurallar) bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranmış bulunmaktayız. Kuruluşumuz, Kalite Yönetim Standardı 1 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 sürdürülebilirlik ve risk uzmanlarından oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Grup'un iklim ve sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına yönelik bilgilerin ve varsayımların makuliyetini değerlendirmeye yardımcı olmak için uzman ekibimizin çalışmalarını kullandık. Verdiğimiz güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir. Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır.

Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

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

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

Yeditepe Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.
(Associate Member of Praxity AISBL)

Hasan Ersin
Sorumlu Denetçi
İstanbul, 17 Nisan 2026