

2025

TSRS UYUMLU

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



SORUMLULUK



TOPLUM & ÇEVRE



ÇEŞİTLİLİK



BIG CHEFS

**BÜYÜK ŞEFLER GIDA TURİZM TEKSTİL DANIŞMANLIK ORGANİZE EĞİTİM SANAYİ A.Ş.
VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA
SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU**

Büyük Şefler Gıda Turizm Teks. Dan. Org. Eğt. San. ve Tic. A.Ş. Genel Kurulu'na,

Büyük Şefler Gıda Turizm Teks. Dan. Org. Eğt. San. ve Tic. A.Ş. ve bağlı ortaklarının (“hepsi birlikte “Grup” olarak adlandırılacaktır) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 “İklimle İlgili Açıklamalar”a uygun olarak sunulan bilgiler (“Sürdürülebilirlik Bilgileri”) hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

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

Sınırlı Güvence Sonucu

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

Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, 22 nolu sayfada yer alan Muhakemeler ve Varsayımlar bölümünde açıklandığı üzere, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapısal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin olasılığı, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.

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 Bilgileri'nin 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.

Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

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

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen 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.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Sertu Talı, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 29 Temmuz 2026

• 1. TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI STANDARTLARI	3
1.1 Rapor Hakkında	3
1.2 Uygunluk Beyanı	4
1.3 İş Modelimiz ve Değer Zincirimiz	6
• 2. YÖNETİŞİM	9
2.1 Sürdürülebilirlik Organizasyonu	11
2.1.1 Sürdürülebilirlik Komitesi ve Faaliyetleri	11
2.1.2 Üst Kurul Üyeleri	12
2.1.3 Üst Kurul Çalışma Usul ve Esasları	14
2.1.4 Üst Kurul Görev ve Sorumlulukları	15
2.1.5 Çalışma Grubu Çalışma Oluşum, Usul Esas, Görev ve Sorumlulukları	16
• 3. STRATEJİ	21
3.1 İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar Belirleme	21
3.2 İklimle İlgili Risk ve Fırsatları Tanımlama	26
3.3 Senaryo Analizleri	28
3.4 Risk ve Fırsatlar	33
3.4.1 Fiziksel Riskler	35
3.4.2 Geçiş Riskleri	44
3.4.3 İklimle İlgili Fırsatlar	50
• 4. RİSK YÖNETİMİ	51
• 5. METRİKLER VE HEDEFLER	59
5.1 Sera Gazı Emisyonları	59
5.2 İklimle ilgili Geçiş Riskleri Oranı	63
5.3 İklimle İlgili Fiziksel Risklerin Oranı	64
5.4 İç Karbon Fiyatları	65
5.5 Grup'un Yönetici Ücretlendirme Stratejisi ve İklimle İlgili Hususlar	65
5.6 Hedefler	67



TERİMLER ve KISALTMALAR

Kısaltma / Terim	Açıklama
TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI 1	Genel İlkeler Standardı – Strateji, yönetim, risk yönetimi ve metrikler gibi temel konuları kapsar
TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI 2	İklimle İlgili Açıklamalar Standardı – İklim risk ve fırsatlarıyla ilgili özel açıklamaları içerir
ÇSY	Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel konular (ESG: Environmental, Social and Governance)
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
RCP 4.5	Representative Concentration Pathway 4.5 – Orta düzey sera gazı emisyon senaryosu
RCP 8.5	Representative Concentration Pathway 8.5 – Yüksek düzey sera gazı emisyon senaryosu
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change – Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli
WMO	World Meteorological Organization – Dünya Meteoroloji Örgütü
GES	Güneş Enerjisi Santrali
I-REC	International Renewable Energy Certificate – Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası
AVM	Alışveriş Merkezi
ETÜDER	Ev Dışı Tüketim Tedarikçileri Derneği
SCR	Sustainability and Climate Risk – Sürdürülebilirlik ve İklim Riski (GARP tarafından verilen profesyonel sertifika)
GARP	Global Association of Risk Professionals – Küresel Risk Uzmanları Derneği
Senaryo Analizi	İklim projeksiyonları altında risk ve fırsatların değerlendirilmesi süreci
Fiziksel Riskler	İklim değişikliğinin doğrudan etkilerinden kaynaklanan riskler (ör. sel, sıcak hava dalgaları)
Geçiş Riskleri	Düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecinden kaynaklanan riskler (ör. karbon vergileri, regülasyonlar)
Akut Risk	Ani ve şiddetli gelişen iklim riskleri (ör. sel, fırtına)
Kronik Risk	Uzun vadeli, kademeli gelişen iklim riskleri (ör. deniz seviyesinin yükselmesi)
Karbon Ayak İzi	Bir kuruluşun faaliyetlerinden kaynaklanan toplam sera gazı emisyonu
EUDR	Ormansızlaşmayı Önleme Tüzüğü
MGM	Meteoroloji Genel Müdürlüğü

1. TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI

1.1 RAPOR HAKKINDA

Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim San. ve Tic. A.Ş. ve bağlı ortaklıkları (hep birlikte “Grup” olarak anılacaktır) olarak; şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir değer yaratma ilkeleri doğrultusunda yürüttüğümüz faaliyetlerimizi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ile uyumlu şekilde hazırladığımız ikinci sürdürülebilirlik raporumuz aracılığıyla kamuoyunun bilgisine sunmaktan memnuniyet duymaktayız.

Bu rapor, 1 Ocak – 31 Aralık 2025 dönemine ilişkin faaliyetlerimizi ve bu süreçte kaydedilen gelişmeleri kapsamakta olup, Grup’un finansal raporlama dönemi ile uyumludur. Raporda yer alan sürdürülebilirlik ile bağlantılı risk ve fırsatlar, finansal önemlilik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır.

Grup’un Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında hazırladığı ikinci rapor olması nedeniyle, önceki raporlama dönemine ait veriler ile karşılaştırmalı bilgilere yer verilmiş; sürdürülebilirlik performansındaki gelişim ve eğilimler ilgili göstergeler üzerinden analiz edilmiştir. Raporlama sürecinde kullanılan veri toplama, analiz ile risk ve fırsat belirleme yöntemleri önceki dönem ile tutarlılık sağlayacak şekilde uygulanmış ve geliştirilmiştir.

Grup’un sürdürülebilirlik raporlaması, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında “raporlayan işletme” yaklaşımı esas alınarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda raporlama sınırları, finansal konsolidasyon kapsamı ve operasyonel kontrol kriterleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Raporlama kapsamına, Grup’un doğrudan kontrol ettiği ve veri erişiminin sağlanabildiği operasyonlar dahil edilmiş; operasyonel kontrolün sınırlı olduğu veya veri temininin mümkün olmadığı faaliyetler ise veri erişilebilirliği ölçüsünde değerlendirmeye alınmıştır.

Raporda yer alan tüm veriler; Grup’un iç raporlama sistemleri, operasyonel kayıtları ve ilgili veri toplama süreçleri aracılığıyla elde edilmiş olup, finansal tablolar ile tutarlılık gözetilerek Türk Lirası (TRY) cinsinden sunulmuştur.

Raporda yer alan tahminler ve varsayımlar; iklimle ilişkili fiziksel ve geçiş riskleri, sektörel gelişmeler ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yapılan değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu kapsamda kullanılan öngörüler; mevcut veri setleri, kabul görmüş senaryolar ve ilgili metodolojiler esas alınarak oluşturulmuş olup, doğası gereği belirli belirsizlikler içermektedir.

İklimle bağlantılı risklerin finansal etkilerine yönelik analizlerde, Grup’un operasyonları ve tedarik zinciri üzerindeki potansiyel etkiler; kısa, orta ve uzun vadeli perspektifte ele alınmıştır. Bu değerlendirmeler, sürdürülebilirlik performansının finansal göstergeler ile birlikte ele alınmasını desteklemektedir.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları çerçevesinde sektör bazlı metrikler ve göstergeler de değerlendirilmiş olup, yiyecek-içecek hizmetleri sektörüne ilişkin rehberler incelenmiştir. Bu kapsamda, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2, İklimle İlgili Açıklamalar kapsamında yayımlanan sektör uygulama rehberlerinden “Ek Cilt 26: Restoranlar” dikkate alınmış; ilgili metriklerin Grup faaliyetleri açısından uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

Mevcut raporlama döneminde sektör bazlı metriklerin tamamı doğrudan uygulanmamış olmakla birlikte, bu metriklerin uygulanabilirliğini artırmaya ve veri yönetimi kapasitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. İlerleyen dönemlerde sektör bazlı göstergelerin daha sistematik bir şekilde izlenmesi ve raporlamaya entegre edilmesi hedeflenmektedir.

Grup olarak, sürdürülebilirlik performansımıza ilişkin raporlamayı sürekli iyileştirmeyi ve veri kalitesini artırmayı hedeflemekte; bu doğrultuda şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgi sunumunu önceliklendirmekteyiz.

1.2 UYGUNLUK BEYANI

TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI UYGUNLUK BEYANI (M.d 72)

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin sürdürülebilirlik raporu, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ile uyumlu olarak hazırlanmış olup, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan standartlar ve ilgili kılavuzlar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Bu rapor kapsamında, Grup'un sürdürülebilirlik ile bağlantılı önemli konuları ile iklimle ilişkili risk ve fırsatları ele alınmaktadır. Açıklamalar, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları çerçevesinde önemlilik yaklaşımı esas alınarak hazırlanmıştır.

Bu rapor, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve yayımlanmasına yetki verilmiştir.

TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI 1 EK 3 KAPSAMINDA AÇIKLAMALAR

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 Ek 3 hükümleri doğrultusunda aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır:

- **Önemlilik İlkesi:** Açıklamalar, Grup'un faaliyetleri ve sürdürülebilirlik stratejisi üzerinde önemli etkisi bulunan konular esas alınarak belirlenmiş; değerlendirme sürecine doğrudan işletilen operasyonların yanı sıra, faaliyet hacmi ve etkisi bakımından önemli görülen operasyonlar da dahil edilmiştir.
- **Karşılaştırılabilirlik:** Grup'un Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında hazırladığı ikinci rapor olması nedeniyle, önceki raporlama dönemine ait veriler ile karşılaştırmalı bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte, bazı sürdürülebilirlik göstergelerinde veri toplama süreçlerinin gelişimine bağlı olarak sınırlılıklar bulunabilmektedir.
- **Şeffaflık ve Doğruluk:** Raporda yer alan açıklamalar, mevcut veri setleri ve raporlama süreçleri temel alınarak hazırlanmış olup, veri kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.
- **Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 Uyumluluğu:** İklime ilgili risk ve fırsatlara ilişkin açıklamalar Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 çerçevesinde sunulmuş olup, ilk uygulama döneminde yararlanılan geçiş muafiyetleri doğrultusunda başlatılan çalışmalar geliştirilerek sürdürülmektedir.

RAPORLAMADA KULLANILAN GEÇİŞ MUAFİYETLERİ

Grup, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 çerçevesinde yapılan raporlama sürecinde, ilk uygulama dönemine ilişkin geçiş muafiyetlerinin Kamu Gözetim Kurumu'nun 25.12.2025 tarihli Kurul Kararı ile uzatılması kapsamında aşağıdaki muafiyetlerden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda:

- TSRS 1 Ek E5 uyarınca, bu raporlama döneminde yalnızca iklimle bağlantılı risk ve fırsatlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.
- TSRS 1 Ek E6 uyarınca, iklimle bağlantılı risk ve fırsatlar dışındaki sürdürülebilirlik konularına ilişkin karşılaştırmalı bilgiler bu raporlama döneminde sunulmamıştır. Bu kapsamdaki açıklamaların ilerleyen raporlama dönemlerinde genişletilmesi planlanmaktadır.
- TSRS 1 E4 uyarınca, 2025 yılına ait Konsolide Finansal Raporun yayımlanmasını takiben hazırlanmış ve kamuya açıklanmıştır.

TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI 1 E6 (B) - KARŞILAŞTIRMALI BİLGİ MUAFİYETİ

İlk raporlama döneminde karşılaştırmalı bilgi sunulmayan alanlara ilişkin olarak bu raporlama döneminde ilgili göstergeler için karşılaştırmalı bilgiler sunulmaya başlanmıştır.

RAPORLAMA KAPSAMI VE METODOLOJİ DEĞİŞİKLİĞİ

Bu raporlama döneminde bazı performans göstergelerinin hesaplama kapsamı ve metodolojisi güncellenmiştir. Özellikle fiş sayısı göstergesi, raporlama kapsamından franchise restoranların çıkarılması nedeniyle yalnızca şirket tarafından işletilen restoranları kapsayacak şekilde hesaplanmıştır.

KAPSAM 3 SERA GAZI EMİSYONLARI

KGK'nın ilgili düzenlemeleri kapsamında, Kapsam 3 sera gazı emisyonlarına ilişkin veri toplama ve hesaplama süreçleri geliştirilmekte olup, bu raporlama döneminde söz konusu emisyonlara ilişkin açıklamalara yer verilmemiştir. İlgili verilerin ilerleyen raporlama dönemlerinde açıklanması planlanmaktadır.



1.3 İŞ MODELİMİZ ve DEĞER ZİNCİRİMİZ



BigChefs Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının iş modeli; çok markalı yapı, hibrit operasyon modeli, merkezi tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir değer yaratma yaklaşımı ekseninde şekillenmektedir. Grup, faaliyetlerini “full servis restoran zinciri” olarak konumlandırmakta olup, misafir deneyimini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır.

Grup; BigChefs, NumNum, Buselik markaları altında faaliyet göstermekte olup, 2025 yılı itibarıyla Türkiye’de 29 şehirde ve yurt dışında 11 ülkede toplam 140 şube ile operasyonlarını sürdürmektedir. Bu şubelerin 44’ü doğrudan işletilen, 96’sı franchise modeliyle yönetilmektedir. Aynı dönemde yaklaşık 1.545 çalışanla hizmet verilmiş ve 13,2 milyon misafire ulaşılmıştır.

Grup’un iş modeli, doğrudan işletilen restoranlar ile franchise restoranların birlikte yer aldığı hibrit yapı üzerine kuruludur. Bu yapı;

- Operasyonel kalite ve marka standardizasyonunun korunmasını,
- Franchise modeli ile ölçeklenebilir büyüme ve uluslararası genişlemeyi,
- Sermaye verimliliğinin artırılmasını sağlamaktadır.

Uluslararası pazarlarda büyüme stratejisi, franchise modeli ile desteklenmekte; bu sayede Grup, farklı coğrafyalarda yerel iş birlikleri ile büyümesini sürdürmektedir.

DEĞER ZİNCİRİ VE ENTEGRE OPERASYON YAPISI

Grup’un değer zinciri; hammaddenin tedariğinden nihai ürünün misafire sunumuna kadar uzanan uçtan uca entegre bir yapıdan oluşmaktadır. Bu yapı, kalite, izlenebilirlik, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda merkezi olarak yönetilmektedir.

TEDARİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR SATIN ALMA YAKLAŞIMI

Grup, gıda ve operasyonel malzemelerin tedariğinde geniş bir tedarikçi ağı ile çalışmakta olup; kalite, güvenilirlik ve uygunluk kriterleri temelinde yapılandırılmış bir satın alma yaklaşımı benimsemektedir.

Sürdürülebilirlik, tedarik zincirinin önemli bir bileşeni olarak konumlandırılmıştır. Bu kapsamda;

- Yerel ve mevsimsel ürün kullanımı teşvik edilmekte,
- Kadın üreticiler ve küçük ölçekli tedarikçilerle iş birlikleri desteklenmekte,
- Tedarikçilerin sürdürülebilirlik performanslarını geliştirmeleri beklenmektedir.

“Tedarik Zincirinde Güven” programı kapsamında:

- ETÜDER iş birliği ile tedarikçi sertifikasyon süreçleri yürütülmekte,
- Bağımsız denetimler gerçekleştirilmekte,
- 2025 yılı itibarıyla gıda ve içecek alımlarının %93’ü kalite yönetim sistemine sahip onaylı tedarikçilerden sağlanmaktadır.

Ayrıca tedarik zinciri kaynaklı emisyonların izlenmesine yönelik veri toplama süreçleri başlatılmış olup, değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik performansının artırılması hedeflenmektedir.

MERKEZİ ÜRETİM, DİJİTALLEŞME VE OPERASYONEL VERİMLİLİK

Grup'un operasyonel modeli, merkezi üretim ve dijitalleşme uygulamaları ile desteklenmektedir.

- İstanbul'da yaklaşık 1.000 m² alanda faaliyet gösteren Merkez Mutfak
- Gebze'de yaklaşık 4.000 m² kapalı alana sahip Merkezi Depo üzerinden üretim ve dağıtım süreçleri entegre şekilde yönetilmektedir.

Bu yapı sayesinde:

- Ürün standardizasyonu sağlanmakta,
- Gıda güvenliği ve izlenebilirlik güçlendirilmekte,
- Operasyonel verimlilik artırılmaktadır.

Bunun yanı sıra dijitalleşme uygulamaları (örneğin QR menü ve operasyonel dijital çözümler), müşteri deneyimini iyileştirirken operasyon süreçlerinde hız ve esneklik sağlamaktadır.

OPERASYON MODELİ VE MİSAFİR DENEYİMİ

Grup'un restoran operasyonları, hizmet kalitesi ve marka deneyimini odağa alan bir yaklaşımla yürütülmektedir. Menü yönetimi, ürün geliştirme ve operasyon standartları merkezi olarak belirlenmekte; sahada tutarlı uygulamalar ile desteklenmektedir.

Grup, misafir deneyimini yalnızca ürün sunumu ile sınırlı tutmayıp; hizmet kalitesi, atmosfer ve marka değerleri ile bütüncül bir deneyim olarak ele almaktadır.

YENİ İŞ ALANLARI VE STRATEJİK GENİŞLEME

Grup, mevcut restoran operasyonlarının yanı sıra iş modelini çeşitlendirmeye yönelik yeni alanlara da odaklanmaktadır. Bu kapsamda:

- Türkiye'nin Sivas Kangal bölgesinde 2024 yılı itibarıyla BigChefs, ilk Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımını devreye alarak yenilenebilir enerji kullanımını artırmaya yönelik önemli bir adım atmıştır. 2025 yılının son çeyreğinde yine aynı bölgede tamamlanan ikinci GES yatırımıyla sisteme yaklaşık 1.700 kWp ilave kapasite eklenmiş ve toplam kurulu güç yaklaşık 3.700 kWp seviyesine yükselmiştir. Böylece BigChefs, yenilenebilir enerji üretim kapasitesini iki katından fazla artırarak operasyonlarında dışa bağımlılığı azaltmış, enerji verimliliğini güçlendirmiş ve düşük karbonlu büyüme hedeflerini destekleyen önemli bir altyapı oluşturmuştur.
- Kahvecilik alanında dikey entegrasyon ile ürün portföyünün genişletilmesi ve katma değerli gelir alanlarının oluşturulması hedeflenmektedir.

Bu girişimler, Grup'un sürdürülebilir büyüme stratejisini destekleyen tamamlayıcı iş kolları olarak değerlendirilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENTEGRASYONU

Grup'un iş modeli ve değer zinciri, sürdürülebilirlik yaklaşımı ile entegre şekilde yönetilmektedir. Bu kapsamda:

- Tedarik zincirinde sürdürülebilirlik kriterleri uygulanmakta,
- Gıda israfının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmekte,
- Enerji ve su verimliliği odaklı uygulamalar teşvik edilmekte,
- İklim değişikliğine bağlı fiziksel ve geçiş riskleri değer zinciri boyunca değerlendirilmektedir.

Bu bütüncül yaklaşım, Grup'un hem operasyonel performansını hem de çevresel ve sosyal etkilerini dengeli şekilde yönetmesini desteklemektedir.



2. YÖNETİŞİM

Grup sürdürülebilir kalkınmayı işletme süreçlerine ve yönetim yapısına entegre etmenin güçlü ve kapsamlı bir yönetim mekanizması gerektirdiğinin bilincindedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı yalnızca bir ilke olarak değil, aynı zamanda iş yapma biçimimizin temel taşı olarak görüyoruz. Bu doğrultuda, yönetimden operasyonel ekiplere kadar her seviyede etkili ve sistematik bir yönetim mekanizması oluşturduk.

Grup, sürdürülebilirlik konularında stratejik kararların alınmasından uygulamaların en küçük detaylarına kadar tüm süreçlerde etkin bir yönetim yaklaşımını benimsemiştir. Yönetim Kurulumuz, sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesinden sorumlu en üst merci olarak, Grup'un uzun vadeli stratejik planlarını bu değerler ışığında şekillendirmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik hedeflerimizi gerçekleştirmek için operasyon ekiplerinden düzenli olarak performans raporları talep edilmekte ve uygulamalara dair rehberlik sağlanmaktadır.

Grup Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik politikalarının oluşturulmasını ve uygulanmasını yakından takip eder. Grup'un stratejik sürdürülebilirlik hedeflerini belirlerken, ekonomik büyüme ile çevresel ve sosyal etkilerin dengeli bir şekilde yönetilmesini esas alır. Bu kapsamda, Yönetim Kurulu üyeleri düzenli olarak sürdürülebilirlik riskleri ve fırsatları üzerine değerlendirmelerde bulunur.



2.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ORGANİZASYONU

2.1.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ VE FAALİYETLERİ

Grup bünyesinde, sürdürülebilirlik çalışmalarını yönetmek ve operasyonel süreçlere entegre etmek üzere bir Sürdürülebilirlik Komitesi kurulmuştur. Bu komite, Yönetim Kurulu'na doğrudan rapor verir ve aşağıdaki alanlarda faaliyet gösterir.

- Çevresel, sosyal ve yönetim performansını izlemek ve iyileştirmek,
- Paydaşlarla şeffaf iletişim sağlamak,
- Tedarik zincirinde etik ilkelerin uygulanmasını denetlemek,
- Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasını koordine etmek.

Grup olarak sürdürülebilirlik anlayışımızı yalnızca çevresel etkilerle sınırlı görmüyor; operasyonel süreçlerimizden yönetim yapımıza, paydaş iletişimimizden etik değerlerimize kadar tüm iş yapma şeklimizi bu perspektifle yeniden tanımlıyoruz.

Operasyon ekiplerimiz, günlük süreçlerini sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu şekilde yürütmek amacıyla düzenli eğitimlere katılmakta ve performansları belirlenen kriterler doğrultusunda izlenmektedir. Özellikle tedarik zinciri yönetimi, enerji verimliliği, atık azaltımı ve çalışan refahı gibi alanlarda proaktif bir yaklaşım benimsenmekte, tüm şubelerimizde sürdürülebilirlik uygulamaları bütüncül bir yapıda hayata geçirilmektedir. Operasyon ekiplerimizden seçilen temsilcilere yönelik sürdürülebilirlik eğitimlerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesi; bu eğitimler aracılığıyla bilgi paylaşımının artırılması ve iyi uygulama örneklerinin tüm zincirde yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmalarımızda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri temel değerlerimiz arasında yer almaktadır. Hem iç hem de dış paydaşlarımızla açık ve dürüst bir iletişim kurarak, elde ettiğimiz başarıları ve karşılaştığımız zorlukları düzenli olarak paylaşmayı taahhüt ediyoruz. Performansımız, bağımsız denetim süreçlerine açık tutulmakta ve bu sayede sürekli gelişim teşvik edilmektedir.

Grup olarak yalnızca bugünün değil, geleceğin sorumluluğunu da üstleniyoruz. Güçlü yönetim yapımız sayesinde etik değerlerimizi kurumsal kültürümüzün ayrılmaz bir parçası hâline getiriyor; sürdürülebilirlik vizyonumuzu karar alma süreçlerimizin merkezine yerleştirerek, sektörümüzde öncü ve ilham verici bir rol üstlenmeyi sürdürüyoruz.

Bu bütüncül yaklaşım, yalnızca Grup'umuza değil, aynı zamanda faaliyet gösterdiğimiz toplumu ve çevreyi daha yaşanabilir bir hale getirmek için bir taahhüttür.

- Sürdürülebilirlik Üst Kurulu Grup'un ilgili birimlerinin yönetici ve temsilcilerinden oluşmakta olup, tüm çalışmalardan elde edilen sonuçları CEO'ya raporlamaktadır.
- Üst Kurul Üyeleri, görev dağılımındaki değişikliklere bağlı olarak her zaman değiştirilebilir. Üst Kurul üyeleri arasından ayrılan üye olursa, CEO en geç 3 ay içinde eski üyenin görev süresini tamamlamak üzere yeni üye belirler.
- Üst Kurul'a Grup CEO'su başkanlık eder. CEO'nun olmadığı zamanlarda Üst Kurul'a sürdürülebilirlik koordinatörü başkanlık eder.
- Yukarıdaki amaç ve kapsam çerçevesinde Üst Kurul; faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bedeli Grup tarafından sağlanmak üzere, bağımsız uzman kişi ya da kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alabilir ve gerekli gördüğü yöneticileri ve/veya uzman kişileri toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.
- Üst Kurul Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur.

Sürdürülebilirlik Üst Kurulu, iş stratejisi ile sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu olup, sürdürülebilirlikle bağlantılı riskler de dâhil olmak üzere risk yönetimini gözetmektedir. CEO'nun başkanlık ettiği Sürdürülebilirlik Üst Kurulu düzenli olarak toplanarak Grup'un sürdürülebilirlik performansını ve kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmekte ve Yönetim Kurulu'na raporlama yapmaktadır. Grup bünyesinde sürdürülebilirlik süreçlerinin koordinasyonu ve uygulanmasından İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Direktörü sorumlu olup, ilgili direktör hem operasyonel süreçlerin takibini sağlamakta hem de sürdürülebilirlik önceliklerinin organizasyon genelinde yaygınlaştırılmasına liderlik etmektedir. Bu yapı, sürdürülebilirlik konularının kurum kültürü, çalışan deneyimi ve organizasyonel süreçlerle bütünleşik şekilde ele alınmasını desteklemektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI

Sürdürülebilirlik yönetişi, Grup bünyesinde üst yönetim seviyesinde yapılandırılmış olup, sürdürülebilirlik ile bağlantılı risk ve fırsatların stratejik karar alma süreçlerine entegrasyonu sağlanmaktadır.

YÖNETİM KURULU VE ÜST YÖNETİM GÖZETİMİ

Sürdürülebilirlik konularına ilişkin nihai gözetim ve yönlendirme sorumluluğu Yönetim Kurulu'na aittir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik, şirketin genel stratejik öncelikleri ile uyumlu şekilde ele alınmaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının üst düzey sahipliği, CEO tarafından yürütülmekte olup, bu rol kapsamında sürdürülebilirlik stratejisinin kurum genelinde benimsenmesi ve uygulanması desteklenmektedir.

Sürdürülebilirlik süreçlerinin koordinasyonu ve organizasyon genelinde yaygınlaştırılması ise İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Direktörü (Sürdürülebilirlikten Sorumlu Üst Kurul Temsilcisi) sorumluluğunda yürütülmektedir. Bu yapı, sürdürülebilirlik konularının insan kaynağı, kurum kültürü ve operasyonel süreçlerle entegre şekilde ele alınmasını sağlamaktadır.

2.1.2 ÜST KURUL ÜYELERİ

Sürdürülebilirlik Üst Kurulu, iş stratejisi ile sürdürülebilirlik stratejisinin uyumlaştırılması, önceliklendirilmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu olup, sürdürülebilirlikle bağlantılı riskler dâhil olmak üzere risk yönetimini gözetmektedir.

Kurul düzenli olarak toplanmakta; Grup'un sürdürülebilirlik performansını, hedeflere yönelik ilerlemesini ve kritik risk/fırsat alanlarını değerlendirmekte ve gerekli durumlarda Yönetim Kurulu'na raporlama yapmaktadır.

Sürdürülebilirlik Üst Kurulu aşağıdaki üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır:

- CFO
- COO
- Tedarik Zinciri Direktörü
- Pazarlama ve İletişim Direktörü
- IT Direktörü

Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik; finans, operasyon, tedarik zinciri, pazarlama ve teknoloji fonksiyonları ile entegre bir şekilde yönetilmektedir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOORDİNASYONU

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin günlük yönetimi ve koordinasyonu, Sürdürülebilirlik Koordinatörü tarafından yürütülmektedir. Bu rol kapsamında:

- Sürdürülebilirlik veri toplama ve raporlama süreçleri yönetilmekte,
- Çalışma grupları arasında koordinasyon sağlanmakta,
- Üst Kurul'a düzenli bilgi akışı gerçekleştirilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMA GRUBU

Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu, farklı fonksiyonlardan temsilcilerin yer aldığı çok disiplinli bir yapı olarak kurgulanmıştır. Grup; operasyonel birimlerin aktif katılımı ile sürdürülebilirlik stratejilerinin sahaya yansıtılmasını sağlamaktadır.

Çalışma grubu;

- Emisyon hedeflerinin belirlenmesi,
- İklim eylem planlarının oluşturulması,
- Sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması ve takibi konularında sorumluluk üstlenmektedir.

Gerekli durumlarda dış hizmet sağlayıcılardan teknik destek alınabilmektedir.

Çalışma grubu aşağıdaki fonksiyonları kapsamaktadır:

- Yatırımcı İlişkileri
- Operasyon (BigChefs, NumNum ve diğer markalar)
- Akademi
- Finans
- Tedarik Zinciri
- Mutfak Operasyonu
- IT
- İnsan Kaynakları
- Pazarlama ve İletişim
- Maliyet Kontrol
- Teknik Satın Alma
- Denetim
- Yurtdışı Operasyon
- Muhasebe

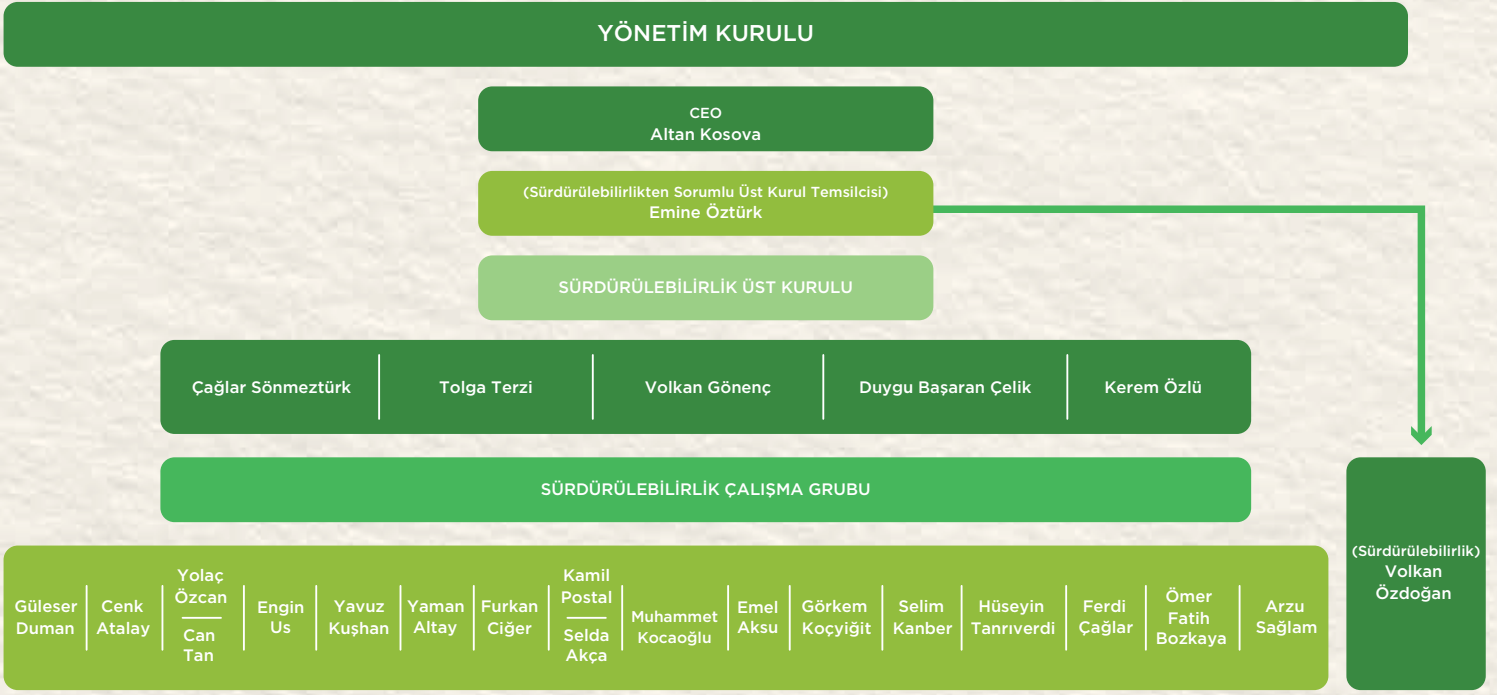
Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik; yalnızca stratejik bir konu olarak değil, operasyonel süreçlerin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır.

ENTEGRE YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI

Oluşturulan bu çok katmanlı yönetim yapısı ile:

- Sürdürülebilirlik risk ve fırsatları erken aşamada tespit edilmekte,
- Stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmekte,
- Performans düzenli olarak izlenmekte ve raporlanmaktadır.

Bu yaklaşım, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında öngörülen yönetim gereklilikleri ile uyumlu olup, sürdürülebilirlik konularının kurum genelinde sahiplenilmesini ve etkin şekilde yönetilmesini desteklemektedir.



2.1.3 ÜST KURUL ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI

- Üst Kurul, yılda en az iki kez olmak üzere şubat ve temmuz aylarında düzenli olarak toplanır; işlerin gerektirdiği hallerde Üst Kurul Başkanı'nın ya da Sürdürülebilirlik Koordinatörü'nün çağrısı üzerine de toplanabilir.
- Toplantının gündemi Sürdürülebilirlik Koordinatörü ve/veya CEO tarafından belirlenmektedir. Toplantı, en az Üst Kurul üye sayısının salt çoğunluğunun katılımıyla gerçekleştirilir.
- Üst Kurul, Grup'un tamamını ilgilendiren sürdürülebilirlik hedefleriyle ilgili kararları salt oy çoğunluğu ile alır. Eşitlik olması halinde, karar önerisi bir sonraki Üst Kurul toplantısında tekrar görüşülür. İkinci toplantıda yapılan oylamada da eşitlik olursa, karar önerisi reddedilmiş sayılır.
- Üst Kurul, üyelerin oybirliğiyle (yazılı ve ıslak imzalarıyla birlikte) toplantı yapmaksızın da karar alabilir.
- Toplantı ve karar yeter sayısı kurallarına uyulması halinde, Üst Kurul toplantılarının uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle yapılması da mümkündür.
- Karar tutanakları Üst Kurul Sekreteryası tarafından hazırlanır. Üst Kurul toplantılarında alınan kararlar toplantı yerini, zamanını ve katılan üye bilgilerini de içerecek şekilde yazılı hale getirildikten sonra Üst Kurul üyeleri tarafından imzalanır ve Üst Kurul Sekreteryası tarafından arşivlenir. Üst Kurul Sekreteryası SKK tarafından yapılır.
- Üst Kurul'da alınan kararların Yönetim Kurulu'na sunulması ve/veya onaylatılması gerekenler (Grup'un sürdürülebilirlik stratejisine yön verecek kararlar) CEO tarafından Yönetim Kurulu onayına sunulur.
- Üst Kurul, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bedeli Grup tarafından karşılanmak üzere, bağımsız uzman kişi ya da kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alabilir. Grup bünyesindeki gerekli gördüğü yöneticileri ve/veya uzman kişileri toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.
- Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve Çalışma Grubu üyeleri, aynı zamanda Sera Gazı Emisyonlarının İzlenmesi ve Raporlanması Prosedürü'nde tanımlanan Sera Gazı Çalışma Komitesi'nin üyeleri olarak görev yapmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu prosedürde belirtilen komite sorumlulukları Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve Çalışma Grubu tarafından üstlenilmektedir.

2.1.4 ÜST KURUL GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- Grup sürdürülebilirlik çalışmalarına liderlik ederek organizasyon genelinde sürdürülebilirlik bilinci ve kültürü yaratır ve teşvik eder.
- Grup sürdürülebilirlik stratejisi ve hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesini sağlar ve çalışanların iyileştirmesine yönelik çalışmalar yapar.
- Sürdürülebilirlik konusunda odaklanması gereken öncelikli konuları tespit eder, sürdürülebilirlik stratejisini, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini, yol haritalarını ve politikalarını oluşturur. Sürdürülebilirlik önceliklerinin paydaş katılımıyla belirlenmesine katkı sağlar ve sonuçları değerlendirir.
- Sürdürülebilirliği Grup'un iş yapış şekline entegre etmek amacıyla çalışmalar yürütür ve bu doğrultuda projeler geliştirir. Proje çıktılarının Grup sürdürülebilirlik stratejisi ve iş stratejisi ile örtüşmesini sağlar.
- Grup sürdürülebilirlik stratejisinin ve hedeflerinin desteklenmesi doğrultusunda ulusal ve uluslararası üyelik ve iş birliklerini değerlendirir.
- Grup'un karşı karşıya olduğu çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki risk ve fırsatların tanımlanması, değerlendirilmesi ve gerekli aksiyonların belirlenmesi için tavsiyelerde bulunur. Bu riskleri azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasını proaktif olarak yönetir.
- Sürdürülebilirlik konularının etkin yönetimi için yürüttüğü faaliyetlere destek olması amacıyla Üst Kurul altında Çalışma Grupları kurar, çalışma gruplarını yetkilendirir ve koordine eder.
- Paydaşların Grup sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında bilgilendirilmesi için sürdürülebilirlik iletişim çalışmalarına ilişkin tavsiyelerde bulunur ve çalışmaları destekler.
- Tüm değer zinciri göz önünde bulundurularak, paydaş diyalogu planlanan aralıklarla gözden geçirilir ve sürdürülebilirlik faaliyetlerine paydaş katılımı sağlanır.
- Sürdürülebilirlik raporlama çalışmaları için gerekli veri akışının sağlandığını kontrol eder.
- Sürdürülebilirlik hedeflerini, politikalarını, uygulamalarını, çalışma esaslarını ve yönetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirerek iyileştirir, geliştirir, yürütür, izler, denetler ve yılda en az bir kez yıllık performans raporlaması yapar.
- Sürdürülebilirlik konularında gerekli kaynak ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek temin edilmesini sağlar.
- İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında düşük karbonlu ekonomiye geçişi destekler ve iş süreçlerinde karbon salımını azaltmaya yönelik projelerin yapılmasını sağlar.
- Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere yönelik ilerlemenin izlenmesini denetler; ilgili performans metriklerinin ücretlendirme politikasına dâhil edilip edilmediğini ve nasıl dâhil edildiğini değerlendirir; gerektiğinde Üst Kurul'a ve ilgili yönetim organlarına raporlama yapar.
- Grup, iklim değişikliği kaynaklı fiziksel ve geçiş risklerinin yönetimini yalnızca teknik ve operasyonel düzeyde değil, aynı zamanda organizasyonel kapasite perspektifinden de ele almaktadır. Bu kapsamda, iklim risklerinin etkin biçimde yönetilebilmesi için kurumsal yetkinliklerin güçlendirilmesi, uzmanlık alanlarının genişletilmesi ve çalışan kapasitesinin sürekli geliştirilmesi stratejik öncelikler arasında yer almaktadır.

İlgili risk analizleri ve bu analizler doğrultusunda belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesi sürecinde Grup; Sürdürülebilirlik görev tanımı özelinde bir departman yapısı oluşturmuştur ve bu kapsamda farklı disiplinlerden uzmanlıkların grup içi yapıya dâhil edilmesini sağlamıştır.

Kritik konularda danışmanlık hizmetlerinden yararlanmakta, özellikle sera gazı emisyon hesaplamaları, iklim risk senaryoları ve yönetim sistemleri entegrasyonu gibi teknik konularda dış uzman desteğiyle süreçlerini desteklemektedir.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) katılımcısı olarak, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda eğitimlere ve kapasite artırımı programlarına aktif katılım göstermekte, özellikle insan hakları, çevre, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği konularında kurumsal uyumu artırmaktadır.

Yönetim sistemleri kapsamında, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin kurulumu tamamlanmış olup, söz konusu sistemler Grup genelinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemler, Grup'un sürdürülebilirlik öncelikleriyle entegre bir şekilde yapılandırılmıştır. Kurulan yönetim sistemleri sayesinde kalite güvencesi ve çevresel performans, sistematik, ölçülebilir ve izlenebilir bir yapı içerisinde yönetilmektedir. Bu kapsamda süreçlerin düzenli olarak izlenmesi, performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirme mekanizmalarıyla desteklenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, yönetim sistemlerinin uygulanması ile birlikte sürekli iyileştirme yaklaşımının kurum genelinde yaygınlaştırılması, paydaş beklentilerinin daha etkin karşılanması ve sürdürülebilirlik hedeflerinin iş süreçlerine entegrasyonu güçlendirilmiştir.

Tüm bu uygulamalar, Grup'un iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatlara yalnızca dışsal bir tehdit olarak değil, aynı zamanda organizasyonel dönüşüm ve stratejik yetkinlik kazanımı fırsatı olarak yaklaştığını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik alanında gelişen yasal gereklilikler ve paydaş beklentileri karşısında, proaktif kurumsal gelişim yaklaşımıyla hareket eden Grup, bu doğrultuda gerekli kaynakları ayırmakta ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyen bir yapı kurmaktadır.

2.1.5 ÇALIŞMA GRUBU ÇALIŞMA OLUŞUM, USUL ESAS, GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu, Grup'un ilgili birimlerinin temsilcilerinden oluşur ve Üst Kurul'un talep etmesi durumunda gerekli çalışmaları yürütmekle yükümlüdür.
- Çalışma Grubu Sürdürülebilirlik Üst Kurulu'na karşı sorumludur.
- Grup sürdürülebilirlik çalışmalarında görev alır ve organizasyon genelinde sürdürülebilirlik bilinci ve kültürü yaratır ve teşvik eder.
- Grup sürdürülebilirlik stratejisi ve hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesini sağlar ve çalışanların içselleştirmesi yönünde çalışmaların sürekliliğini sağlar.
- Sürdürülebilirlik konusunda odaklanması gereken öncelikli konuları tespit ederek Üst Kurul'a sunar.
- Grup'un karşı karşıya olduğu çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki risk ve fırsatların tanımlanması, değerlendirilmesi ve gerekli aksiyonların belirlenmesi konusunda Üst Kurul'a tavsiyelerde bulunur. Bu riskleri azaltmak için Grup içerisinde gerekli önlemlerin alınmasını proaktif olarak yönetir.

- Sürdürülebilirlik raporlama çalışmaları ve sera gazı verileri için gerekli veri akışını sağlar ve kontrol eder. İklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatların Grup stratejilerine etkisi doğrultusunda, üst düzey yöneticilerin performans hedeflerine sürdürülebilirlik kriterlerinin kademeli olarak entegre edilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, 2026 yılı itibarıyla belirli yönetim pozisyonları için karbon azaltımı, enerji verimliliği ve tedarik zinciri sürdürülebilirliğine ilişkin göstergelerin prim ve teşvik mekanizmalarına dahil edilmesi planlanmaktadır.

Operasyonel karar alma süreçlerinde iklim risklerine karşı dayanıklılığı artırmak amacıyla, coğrafi çeşitliliğin sağlanması, lojistik esnekliğin güçlendirilmesi, alternatif tedarik modellerinin geliştirilmesi ve su ile enerji kaynaklarına daha duyarlı ürün ve süreçlerin tercih edilmesi önceliklendirilmektedir.

Bu yaklaşım, yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasını değil, aynı zamanda uzun vadeli finansal dayanıklılığın güçlendirilmesini de hedeflemektedir. Bu doğrultuda, iklimle ilgili risk ve fırsatların işletme stratejisine ve karar alma süreçlerine etkilerinin daha sistematik bir şekilde değerlendirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve ilgili birimler, alınan kararlarda çevresel ve sosyal faydalar ile ekonomik maliyetler arasında oluşabilecek ödünleşimlerin bilincinde hareket etmekte; dengeli, veri temelli ve uzun vadeli değer yaratımını gözetten bir yaklaşım benimsemektedir. Bu kapsamda öne çıkan başlıca ödünleşim alanları aşağıda sunulmaktadır:

- Yenilenebilir enerji yatırımları kapsamında hayata geçirilen GES projeleri, kısa vadede yüksek yatırım maliyetleri gerektirmelerine rağmen, uzun vadede enerji maliyetlerinin azaltılması, karbon emisyonlarının düşürülmesi ve enerji arz güvenliğinin artırılması gibi faydalar sağlamaktadır. Bu doğrultuda yatırımlar kademeli olarak planlanmakta ve finansal sürdürülebilirlik ile çevresel kazanımlar birlikte değerlendirilmektedir.

- Enerji dönüşüm sürecinde, operasyonların kesintisiz sürdürülebilmesi amacıyla enerji ihtiyacının tamamının kısa sürede yenilenebilir kaynaklara geçirilmesi yerine, kademeli bir geçiş yaklaşımı benimsenmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik hedefleri ile operasyonel süreklilik arasında denge kurulmasına imkân tanır.

- Grup'un büyüme stratejisinde önemli yer tutan AVM lokasyonları, yüksek müşteri trafiği ve operasyonel verimlilik avantajı sağlamakla birlikte, enerji yoğun yapıları nedeniyle dolaylı çevresel etkiler yaratabilmektedir. Bu kapsamda lokasyon seçimlerinde ticari performans ile çevresel etkiler birlikte değerlendirilmekte ve sürdürülebilirlik kriterleri karar süreçlerine kademeli olarak entegre edilmektedir.

- "Tedarik Zincirinde Güven" yaklaşımı kapsamında tedarikçilerden kalite ve sertifikasyon standartlarına uyum talep edilmesi, gıda güvenliği ve sürdürülebilirlik performansını güçlendirmekte; ancak bazı durumlarda maliyet artışı, tedarikçi havuzunun daralması ve operasyonel esneklikte sınırlamalara yol açabilmektedir. Bu nedenle Grup, kalite ve sürdürülebilirlik standartları ile tedarik sürekliliği ve maliyet etkinliği arasında dengeli bir yaklaşım benimsemektedir.

- Yerel ve sürdürülebilir tedarikçilerle iş birliğinin artırılması, çevresel ve sosyal etkilerin güçlendirilmesine katkı sağlamakla birlikte, ölçek ekonomisinin sınırlı olması nedeniyle maliyet ve tedarik sürekliliği açısından zorluklar yaratabilmektedir. Bu doğrultuda Grup, sürdürülebilir tedarik hedefleri ile operasyonel verimlilik arasında kademeli bir geçiş süreci yürütmektedir.

- Sürdürülebilirlik yatırımlarının ve uygulamalarının önceliklendirilmesinde, kısa vadeli finansal etkiler ile uzun vadeli değer yaratımı birlikte ele alınmakta; veri toplama, performans izleme ve kapasite geliştirme çalışmalarıyla daha sürdürülebilir çözümlere geçiş desteklenmektedir.



Grup sürdürülebilirlik alanındaki stratejik dönüşümünü yalnızca kurumsal yapı ile değil, bu yapıyı yönlendiren liderlerin bilgi birikimi, deneyimi ve vizyonu ile hayata geçirmektedir. Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve Çalışma Grubu üyeleri, sektörel uzmanlıkları, akademik katkıları ve disiplinlerarası bakış açıları ile Grup'un çevresel ve sosyal etki odağını güçlendirmektedir.

Yiyecek-içecek sektöründe uzun yıllara dayanan yöneticilik geçmişine sahip olan Altan Kosova, operasyonel verimlilik ile çevresel ve sosyal etkilerin dengeli yönetimini bir arada ele alan bir iş modeli geliştirmiştir. CEO olarak Sürdürülebilirlik Üst Kurulu'na başkanlık etmekte, karbon emisyonlarının azaltımı, enerji verimliliği süreçlerine liderlik etmektedir. 2026 yılı itibarıyla yönetici performans göstergelerine sürdürülebilirlik metriklerinin entegre edilmesi sürecini de doğrudan koordine etmektedir.

Grup bünyesinde sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik çalışmalar, ilgili üst yönetim ve fonksiyonlar tarafından kurumsal bir yapı içerisinde yürütülmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik fonksiyonunun kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik önemli adımlar atılmıştır.

Sürdürülebilirlik yönetiminden sorumlu ekip içerisinde yer alan Sürdürülebilirlik Yöneticisi, KGK tarafından akredite edilen kurumsal raporlama uzmanlığı eğitimini tamamlamıştır. Bu yetkinlik, Grup'un Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ile uyumlu raporlama süreçlerinin güçlendirilmesine ve sürdürülebilirlik verilerinin daha sistematik ve güvenilir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

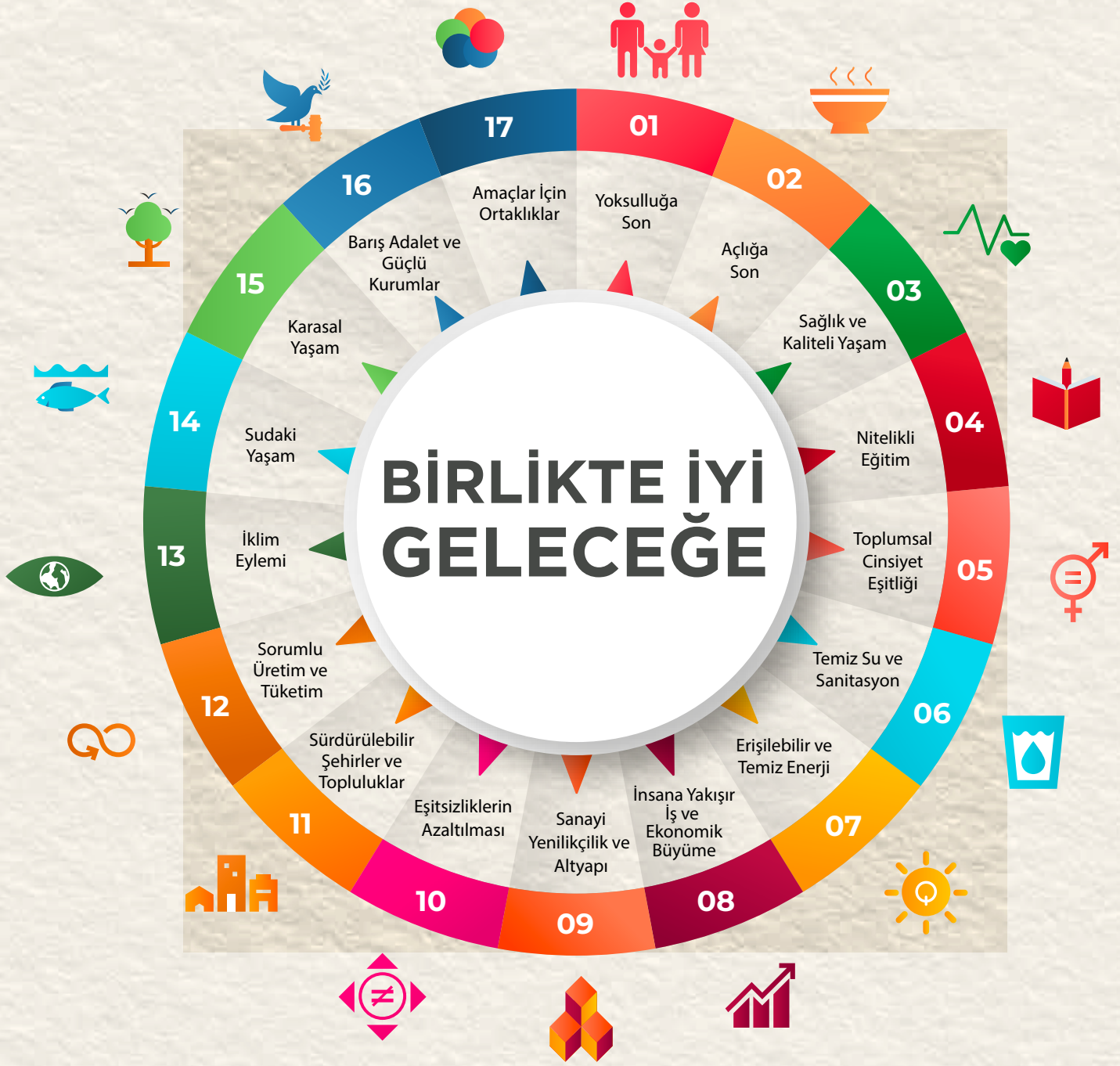
Grup, sürdürülebilirlik alanında hem iç kapasitesini geliştirmeye hem de paydaşlarla etkileşimini güçlendirmeye yönelik çalışmalarını sürdürmekte; bu doğrultuda eğitim, farkındalık ve bilgi paylaşımına dayalı faaliyetlere önem vermektedir.

Cenk Atalay, İstanbul Okan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Gastronomi Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmakta; aynı zamanda Türkiye Aşçılar Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi ve Marka Yönetim Kurulu üyesidir. Eğitimci kimliği ile gastronomi sektöründe sürdürülebilirlik, etik üretim ve kaynak yönetimi konularında bilimsel temelli katkılar sunmaktadır. Akademik bilgiyi saha uygulamalarıyla birleştirerek Grup'un sürdürülebilirlik projelerinde stratejik içerik desteği sağlamaktadır.

Sürdürülebilirliğin etkili şekilde yönetilebilmesi için sadece yapıların değil, bu yapılarda görev alan bireylerin de sürekli gelişim içinde olması gerektiğine inanan Grup, Üst Kurul ve Çalışma Grubu üyelerinin düzenli eğitimlerle yetkinliklerini güçlendirmektedir.

Düzenli periyotlarla organize edilen eğitimlerde iklim değişikliği, karbon yönetimi, sürdürülebilir tedarik ve ÇSY risk yönetimi gibi konular ele alınmaktadır. Yeni atanan kurul üyeleri için ayrıca Sürdürülebilirlik Yöneticisi tarafından bilgilendirmeler düzenlenmektedir.

BİRLİKTE İYİ GELECEĞE



3. STRATEJİ

3.1 İKLİMLE İLGİLİ RİSK VE FIRSATLAR BELİRLEME

İkinci raporlama dönemimizde, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ile uyumlu olarak yürütülen önemlilik analizine devam edilmiş olup, ilk raporlama döneminde oluşturulan metodoloji esas alınmıştır. Bu kapsamda, işletmemizin mevcut ve gelecekteki finansal durumu üzerinde etkisi olabilecek iklim kaynaklı risk ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmüştür. Analiz sürecinde; fiziksel ve geçiş riskleri, regülasyon gelişmeleri, enerji ve kaynak maliyetleri ile operasyonel etkiler dikkate alınarak, bu unsurların faaliyetlerimize potansiyel etkileri değerlendirilmiştir.

Grup iş modeli ve değer zinciri içerisinde iklimle ilgili risk ve fırsatların yoğunlaştığı alanların belirlenmesinde Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2'nin 13(b) paragrafı rehber alınmış; analiz sürecinde toplulaştırma ve ayrıştırma ilkeleri Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1'in B29-B30 paragrafları doğrultusunda uygulanmaya devam edilmiştir.

Mevcut raporlama döneminde, iklimle ilişkili risk ve fırsatların belirlenmesine yönelik süreçlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmekte olup, bu süreçlerin ilerleyen dönemlerde daha kapsamlı veri setleri ve analizlerle desteklenmesi hedeflenmektedir.

İklimle ilişkili risk ve fırsatlar belirlenirken aşağıdaki başlıklar dikkate alınmıştır:

- Türkiye'deki fiziksel ve geçiş riskleri,
- Tedarik zinciri ve lojistik operasyonlara etkiler,
- Mevzuat gelişmeleri, karbon düzenlemeleri ve paydaş beklentileri,
- Enerji verimliliği ve kaynak kullanımına ilişkin fırsatlar.

Bu analizlerin çıktıları, iklim eylem planlarının oluşturulmasına katkı sağlamakta olup, aynı zamanda kurumsal risk yönetimi süreçleriyle ilişkilendirilerek değerlendirilmektedir.



VARSAYIMLAR VE BELİRSİZLİKLER

İklimle ilişkili risk ve fırsatların finansal etkilerini değerlendirmek amacıyla, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 kapsamında finansal önemlilik eşiklerinin belirlenmesinde FAVÖK büyüklüğü esas alınmıştır. FAVÖK, Grup'un operasyonel kârlılığını ve nakit üretim kapasitesini yansıttığı için, bu analizlerde temel finansal gösterge olarak tercih edilmiştir. Ayrıca, 2026 yılı için belirlenen %23,5'lik FAVÖK marj hedefimiz doğrultusunda, marj etkileri bu oran esas alınarak hesaplanmıştır. Belirlenen bu eşik seviyesi, iklimle ilişkili unsurların işletmenin finansal durumu üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmede dayanak oluşturmuştur. Bu metodoloji çerçevesinde, tanımlanan iklim riskleri ve fırsatlarının operasyonel ve finansal performans üzerindeki olası etkileri sistematik biçimde analiz edilmiş ve rapor kapsamında yalnızca finansal açıdan anlamlı bulunan bulgulara yer verilmiştir.

Şirketin geçiş risklerine ilişkin finansal etki analizinde, üst yönetim tarafından onaylanan planlama varsayımları doğrultusunda, sürdürülebilirlik ve düzenleyici uyum kapsamında katlanılacak harcamaların yıllık net cironun %0,5'i düzeyinde gerçekleşeceği kabul edilmiştir. Bu oran, geçiş risklerinden kaynaklanabilecek uyum ve dönüşüm maliyetlerinin tahmin edilmesinde esas alınmıştır.

Fiziksel ve geçiş risklerinin Grup üzerinde potansiyel finansal etkilerinin değerlendirilmesine yönelik analizler, tedarik zinciri ve doğrudan operasyonlara ilişkin etkilene olasılıkları ile bu etkilerin kısa, orta ve uzun vadede finansal tablolarda yaratabileceği olası değişimlere ilişkin tahmin ve varsayımlara dayanmaktadır.

Bununla birlikte, yapılan değerlendirmelerde bazı belirsizlikler söz konusudur. Bu belirsizlikler, iklim projeksiyonlarındaki değişkenlikler, hava olaylarının davranışlarındaki öngörülemezlik ve iklim koşullarının zaman içinde gösterebileceği doğal dalgalanmalardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, raporda sunulan öngörüler ileriye dönük varsayımlara dayanmakta olup belirli bir hata payı içerebilir.

Bir önceki raporlama dönemine kıyasla, iklimle ilişkili risklerin değerlendirilmesinde kullanılan senaryo analizi yaklaşımı geliştirilmiştir. Önceki raporlama döneminde fiziksel ve geçiş riskleri ortak bir senaryo seti üzerinden değerlendirilirken, raporlama döneminde risk türlerinin niteliğine daha uygun bir analiz yaklaşımı benimsenilmiştir.

Bu kapsamda, fiziksel risklerin değerlendirilmesinde IPCC tarafından yayımlanan iklim senaryoları (RCP 4.5 ve RCP 8.5) kullanılmaya devam edilmiş; aşırı hava olayları, sıcaklık artışları ve diğer fiziksel iklim etkileri bu senaryolar çerçevesinde analiz edilmiştir. Geçiş risklerinin değerlendirilmesinde ise enerji dönüşümü, karbon politikaları, düzenleyici gelişmeler ve piyasa dinamiklerini daha etkin şekilde yansıtmayı amacıyla Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan senaryolar kullanılmıştır.

Söz konusu metodolojik değişiklik ile fiziksel ve geçiş risklerinin kendi dinamikleri doğrultusunda değerlendirilmesi sağlanmış, risk analizlerinin karar alma süreçleri açısından daha ilgili, karşılaştırılabilir ve güvenilir sonuçlar üretmesi amaçlanmıştır.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 kapsamında yürütülen iklimle ilişkili risk değerlendirme çalışmaları, Grup'un iş modeli ve değer zinciri boyunca karşılaşılabileceği risklerin sistematik olarak tanımlanmasıyla başlamıştır. Bu kapsamda hem fiziksel hem de geçiş riskleri dikkate alınmış, değerlendirme süreci sadece iç operasyonlarla sınırlı kalmayıp tedarik, üretim ve dağıtım dahil tüm değer zincirini kapsamıştır. Geçiş riskleri aşağıdaki ana başlıklar altında değerlendirilmiştir:

Geçiş riskleri, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde ortaya çıkabilecek düzenleyici, piyasa ve operasyonel değişimlerin Grup faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkileri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, riskler yalnızca kategorik olarak değil, aynı zamanda somut tetikleyiciler ve operasyonel etkileri ile birlikte ele alınmıştır.

PAZAR RİSKİ

Tüketici tercihlerinin sürdürülebilir, düşük karbon ayak izine sahip ürün ve hizmetlere yönelmesi; menü içerikleri, ürün tedariki ve marka konumlandırması üzerinde etkili olabilmektedir. Bu dönüşüm, bazı ürün gruplarında talep daralmasına yol açabileceği gibi, sürdürülebilir ürün alternatiflerine geçiş ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

YASAL VE MEVZUAT RİSKİ

Karbon emisyonlarının raporlanmasına yönelik yükümlülükler, sınırdaki karbon düzenleme mekanizmaları (CBAM), enerji verimliliği uygulamaları ve ambalaj yönetmelikleri gibi düzenlemeler kapsamında, Grup'un uyum süreçleri ve operasyonel maliyet yapısı etkilenebilmektedir. Bu düzenlemelere uyum sağlanamaması durumunda finansal ve itibari riskler oluşabileceği değerlendirilmektedir.

TEDARİK ZİNCİRİ RİSKİ

İklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin (kuraklık, aşırı hava olayları vb.) tedarikçiler üzerindeki etkileri; hammadde temin süreleri, maliyetler ve ürün sürekliliği üzerinde belirsizlik yaratabilmektedir. Bu durum, özellikle tarımsal girdilere dayalı ürün gruplarında arz güvenliğini etkileyebilmektedir.

OPERASYONEL RİSK

Enerji ve su kaynaklarına erişim, bu kaynakların maliyetlerinde yaşanabilecek artışlar ve operasyonel süreçlerde verimlilik ihtiyacı, restoran operasyonlarının sürekliliği ve kârlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle yoğun enerji tüketimi gerektiren mutfak operasyonlarında bu riskler daha belirgin hale gelmektedir.

İTİBAR RİSKİ

İklim değişikliği ile mücadele kapsamında yeterli aksiyon alınmaması veya paydaş beklentilerinin gerisinde kalınması durumunda, marka itibarı ve müşteri güveni olumsuz etkilenebilmektedir. Bu durum, müşteri tercihleri ve yatırımcı algısı üzerinde dolaylı etkiler yaratabilmektedir.

FİNANSAL RİSK

İklimle ilişkili düzenlemeler ve piyasa dönüşümü, maliyet yapısı, kârlılık ve finansmana erişim üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle sürdürülebilir finansman araçlarına erişim, yatırım kararları ve sermaye maliyeti açısından önemli bir belirleyici haline gelmektedir.

Geçiş risklerine ilişkin değerlendirmelerde, iklim senaryoları ve sektörel gelişmeler dikkate alınmış; bu risklerin Grup'un iş modeli, değer zinciri ve uzun vadeli stratejik hedefleri üzerindeki potansiyel etkileri bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmiştir.

Geçiş riskleri, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 çerçevesinde iklimle ilişkili dönüşüm sürecinin işletme faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkileri dikkate alınarak aşağıda değerlendirilmiştir.



Bu değerlendirme sürecinde, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2'nin Sektör Bazlı Uygulama Rehberi referans alınmış; sektörle uyumlu metrikler incelenmiştir. Bu analiz ile birlikte iklimle ilgili risklerin izlenmesine ve raporlanmasına yönelik yapı kurulmuş ve sürecin diğer sürdürülebilirlik başlıklarıyla entegre edilmesi yönünde bir temel oluşturulmuştur.

Türkiye'nin "2053 Uzun Dönemli İklım Değişikliği Stratejisi" doğrultusunda, Türkiye; Hükümetlerarası İklım Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı en hassas bölgeler arasında değerlendirilen Akdeniz Havzası'nda yer almaktadır.

Dünya Meteoroloji rgt (WMO) ve Copernicus verilerine göre, 2024 yılı küresel ortalama sıcaklıkların sanayi öncesi döneme kıyasla yaklaşık 1,5°C seviyesinin üzerine çıktığı ve kayıtlardaki en sıcak yıl olduğu tespit edilmiştir.

Akdeniz Havzası özelinde ise IPCC değerlendirmeleri, bölgedeki sıcaklık artışının küresel ortalamaların üzerinde gerçekleştiğini ve iklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin (kuraklık, su stresi, aşırı sıcaklık olayları vb.) daha belirgin şekilde hissedildiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, bölgesel sıcaklık artışlarının bazı alt bölgelerde küresel ortalamaların üzerinde seyrettiği ve artış eğiliminin devam ettiği değerlendirilmektedir.

Akdeniz Havzası'ndaki iklim değişikliği kaynaklı tehlikelerin etkileri zamanla şiddetlenmektedir. Özellikle kuraklık ve aşırı yağış olaylarının sıklığı ve şiddeti artmıştır; Türkiye'yi de içeren Kuzey Akdeniz Bölgesi daha yoğun etkilenmektedir.

Türkiye merkezli bir restoran zinciri olan Grup, farklı coğrafyalarda da faaliyet göstermektedir. Coğrafi yayılım ve büyüme stratejileri, iklim değişikliğine bağlı fiziksel ve geçiş risklerine maruz kalma olasılığını artırmaktadır. Ancak Grup, bu riskleri merkezi yönetim yaklaşımıyla proaktif bir şekilde ele almakta; yeni restoran lokasyonlarının seçiminde yalnızca ticari potansiyel değil, aynı



zamanda iklim riskleri, çevresel sürdürülebilirliği ve uzun vadeli operasyonel güvenliği de dikkate almaktadır.

Tüm bu uygulamalar aracılığıyla Grup, iklim değişikliğinin yarattığı riskleri iş modeli ve değer zinciri genelinde dikkate alarak operasyonel sürdürülebilirliği güçlendirmeyi ve hizmet kalitesini iklim açısından dirençli bir yapıda sürdürmeyi hedeflemektedir.

3.2 İKLİMİLE İLGİLİ RİSK ve FIRSATLARI TANIMLAMA

Riskler genel olarak belirlendikten sonra, her bir riskin maruziyet düzeyi ve bu maruziyete karşı sistemin hassasiyeti dikkate alınarak önceliklendirme yapılmıştır. İklımle ilgili risk ve fırsatlarımız, sürdürülebilirlik üst kurulumuz ve Yönetim Kurulumuz tarafından da değerlendirilmiş; 2024 stratejimizin şekillendirilmesinde önemli bir referans olarak ele alınmıştır.

Grup'un risk yönetimi süreci, organizasyonun kısa, orta ve uzun vadede doğrudan ya da dolaylı olarak karşı karşıya kalabileceği geniş bir risk yelpazesini tanımlar, önceliklendirir ve yönetir.

Grup'un iklimle ilişkili risk ve fırsat yönetim süreci, risk kriterlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu kapsamda Grup'un operasyonları, tedarik zinciri bağımlılıkları ve çevresel etkileri analiz edilmektedir. Belirlenen risk ve fırsatlar, gerçekleşme olasılıkları 1 (düşük) ile 5 (çok yüksek) arasında; etki düzeyleri ise 1 (düşük) ile 5 (yüksek) arasında puanlanmaktadır.

Yapılan değerlendirme sonucunda oluşturulan risk ve fırsat envanteri merkezi bir sistemde toplanmakta ve Grup'un faaliyetleri dikkate alınarak yılda en az bir kez gözden geçirilmektedir.

Risklerin ve fırsatların önceliği, "olasılık x etki düzeyi" formülüyle hesaplanmakta olup;
16-25 aralığı önemli risk / önemli fırsat,
10-15 aralığı orta düzey risk / orta düzeyde fırsat,
1-9 aralığı ise düşük risk / düşük fırsat olarak sınıflandırılmaktadır.

Ayrıca, iklimle ilgili risk ve fırsat yönetiminde zaman perspektifi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Kısa vade (0-1 yıl): Grup, kısa vadeli hedeflerini yıllık periyotlarla belirlemekte ve bu hedefleri finansal planlama süreçleriyle uyumlu şekilde oluşturmaktadır. Yıllık iş planları ve bütçe hedefleri doğrultusunda yapılan kısa vadeli risk ve fırsat analizleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Orta Vade (1-5 yıl): Grup, bir ila beş yıllık dönemleri orta vadeli zaman ufku olarak tanımlamakta ve bu çerçevede beş yıllık stratejik planlar hazırlamaktadır. Orta vadede, daha kapsamlı yatırım ve büyüme kararları değerlendirilmekte; iklimle ilgili risk ve fırsatlar da bu dönemde analiz edilerek Grup'un stratejik yol haritasına yön vermektedir.

Uzun Vade (5 yıl ve üzeri): Beş yılı aşan tüm dönemler uzun vade kapsamında ele alınmakta olup, bu süreçte iklim değişikliği, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve düşük karbon ekonomisine geçiş gibi uzun vadeli çevresel risk ve fırsatlar dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda,



Grup'un stratejik duruşunu yansıtan büyük ölçekli dönüşüm projeleri; uzun vadeli planlamaya entegre edilmektedir.

Grup, iklim değişikliğine uyum ve adaptasyonun küresel ölçekte acil ve özel aksiyonlar gerektiren bir konu olduğu bilinciyle, genel risk etki boyutu sınıflamalarından farklı olarak iklim risklerine özgü özel bir önemlilik eşiği tanımlamıştır. Buna göre, bir iklim riskinin veya fırsatının “önemli” olarak kabul edilmesi için, söz konusu etkinin Grup'un FAVÖK'ünün %1'ini aşan bir finansal etki potansiyeline sahip olması gerekmektedir.

Risk ve Fırsat Türü
Fiziksel Riskler (Kronik)
Fiziksel Riskler (Akut)
Geçiş Riski
Fırsatlar

Zaman Dilimi
Kısa Vadeli (0-1 yıl)
Orta Vadeli (1-5 yıl)
Uzun Vadeli (5+ yıl)

Etki Seviyesi	Puan
Düşük Etki	1
Az	2
Orta	3
Önemli	4
Yüksek Etki	5

Olasılık Seviyesi	Puan
Düşük	1
Ara Sıra	2
Olası	3
Çok Olası	4
Çok Sık	5

Risk Skoru	FAVÖK
1-9	%0-%1
10-15	%1-%3
16-25	%3-%5

Bu yaklaşım doğrultusunda, süreçlerin kurumsal strateji ile bütünleştirilmesini sağlayacak bir risk yönetim çerçevesi oluşturulmakta ve uygulama aşamasında grup genelinde kapsamlı entegrasyon sağlanmaktadır. Ayrıca, senaryo analizleri yoluyla gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel iklim riskleri proaktif şekilde değerlendirilmekte ve bu analizler Grup'un uzun vadeli stratejik planlamasına entegre edilmektedir.

İklim riskleri kapsamında yürütülen analizlerin nitelik ve kapsamını artırmak amacıyla, sürece GARP SCR sertifikalı bir uzmandan profesyonel destek alınmakta ve bu sayede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda bütüncül bir yaklaşım benimsenmektedir.

3.3 SENARYO ANALİZLERİ

Bu analizlerde, iklim değişikliğinin farklı şiddet seviyelerine karşılık gelen ve küresel ölçekte yaygın biçimde kabul gören RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları kullanılmıştır. Bu senaryolar, risklerin oluşma sıklığı ve şiddeti gibi parametreler üzerinden, Grup'un iklim kaynaklı etkilere maruz kalma düzeyini değerlendirmek amacıyla uygulanmıştır.

Bu çalışma kapsamında hem fiziksel hem de geçiş riskleri analiz edilmiştir.

Değerlendirme süreci, sadece restoran operasyonları ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda;

- Lojistik ve tedarik zinciri faaliyetleri,
- Mevzuat değişiklikleri, karbon düzenlemeleri ve paydaş beklentileri,
- Geniş coğrafi dağılıma sahip şubeler,
- Yenilenebilir enerjiye geçiş sürecindeki yatırım ve verimlilik fırsatları, gibi işimizin farklı bileşenlerini de kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Bu kapsamda, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından önerilen iki temel senaryo üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir:

- RCP4.5 (orta düzey emisyon senaryosu - azaltım çabalarının sürdüğü durum)
- RCP8.5 (yüksek emisyon senaryosu - politika müdahalesi olmaksızın devam eden eğilimler)

Senaryo analizleri; sıcaklık artışı, yağış rejimlerinin değişimi, enerji ve su kaynaklarına erişim, tarımsal üretkenlik, lojistik ağlar ve operasyonel süreklilik üzerindeki potansiyel etkileri ortaya koymuş; bu etkilerin iş sürekliliği ve dayanıklılık açısından ne anlama geldiği değerlendirilmiştir.

Bu analizlerden elde edilen bulgular, Grup'umuzun iklim değişikliği karşısında daha dayanıklı hale gelmesini sağlayacak stratejik adımların belirlenmesine katkı sunmakta ve sürdürülebilirlik stratejilerimizin güncellenmesine temel teşkil etmektedir.

Bu kapsamda; Hükümetlerarası İklim Değişikliği Panelinin (IPCC) RCP4.5 ve 8.5 senaryoları dahil olmak üzere farklı iklimle ilgili senaryoları dikkate alan bir senaryo analizi gerçekleştirdik.

Aşağıdaki senaryo analizleri hem fiziksel hem de geçiş risklerinin önceliklendirilmesinde kullanılmıştır.

Senaryo	Varsayım	Etki
RCP4.5 senaryosu	RCP4.5 Senaryosu, sera gazı emisyonlarının 2040 yılı civarında zirveye ulaşacağı ve sonrasında iklim politikaları sayesinde kademeli olarak azalacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu senaryoda, yüzyıl sonunda küresel ortalama sıcaklık artışının 2°C ile 3°C arasında gerçekleşmesi beklenmektedir (IPCC, AR6). Türkiye özelinde, bu senaryoya göre sıcaklık ve yağış rejimlerinde %20'lik değişiklikler öngörülmektedir. Bu durum, özellikle su kaynakları, tarımsal verimlilik ve aşırı hava olaylarının sıklığı üzerinde etkili olabilir (Türkiye İklim Değişikliği Projeksiyonları, TÜBİTAK MAM - 2020). Aynı zamanda deniz seviyesindeki artışlarda RCP 4.5 senaryosu kapsamında öngörülmektedir.	RCP4.5 senaryosu, sera gazı emisyonlarının 2040 civarında en yüksek seviyeye ulaşacağı, ardından ise azalmaya başlayacağı bir gelecek senaryosudur. Bu senaryoda, küresel sıcaklıkların 2°C ile 3°C arasında artması beklenmektedir. Türkiye için bu senaryo altında öne çıkan bazı etkiler şunlardır: • 2060'lı yıllarda, kuraklık şiddetinde artış beklenmektedir. Ege Bölgesi'nde bu artış %40'a, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da ise %80'in üzerine çıkabilir. • Yağışlarda azalma en çok 2061-2080 döneminde Akdeniz Bölgesi'nde görülebilir. • Yangın riskinde artış: Orta Anadolu'da hava koşullarında artış beklenmektedir. Antalya, Burdur, Çankırı ve Çorum illerinde bu artış %30 civarında olabilir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise bu oran %20 düzeyindedir. • Sıcak dalgası günleri, özellikle Güney Ege ve Akdeniz'de, 2060'larda yaklaşık 60 gün artabilir. • Bu etkiler, özellikle sebze ve meyve üretimi gibi tarım faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. RCP4.5 senaryosu, etkilerin ciddiyetini ortaya koymakla birlikte, uyum stratejileri ve sürdürülebilir uygulamalarla bu etkilerin azaltılabileceğini göstermektedir. Bu nedenle gıda sektöründe esnek, çevreye duyarlı ve uzun vadeli çözümler büyük önem taşımaktadır. (Kaynaklar: IPCC AR6, Türkiye İklim Projeksiyonları (TÜBİTAK MAM), Orman Genel Müdürlüğü iklim raporları). RCP 4.5 senaryosuna göre, 2100 yılına kadar Türkiye kıyılarında deniz seviyesinde yaklaşık 47 cm'lik bir artış öngörülmektedir (IPCC'nin Beşinci Değerlendirme Raporu - AR5).
RCP8.5 Senaryosu	RCP8.5 senaryosu, mevcut emisyon trendlerinin devam ettiği ve iklim politikalarının yetersiz kaldığı bir durumu temsil etmektedir. Bu senaryoda, küresel ortalama sıcaklık artışının 2100 yılına kadar 4°C'nin üzerine çıkma ihtimali bulunmaktadır (IPCC AR6, 2021).	RCP8.5 senaryosu, sera gazı emisyonlarının hızla artmaya devam ettiği, iklim politikalarının sınırlı olduğu durumu yansıtmaktadır. Bu senaryoda, küresel sıcaklık artışının 2100 yılına kadar 4°C'nin üzerine çıkma ihtimali bulunmaktadır (IPCC AR6, 2021). Türkiye'ye ilişkin öne çıkan projeksiyonlar ise şu şekildedir: • 2081-2100 döneminde, yağış miktarındaki en büyük azalma Akdeniz Bölgesi'nde öngörülmektedir. • 2100 yılına kadar küresel deniz seviyesi 45 ile 82 cm arasında yükselebilir; ortalama artış ise yaklaşık 62 cm olarak beklenmektedir. • Sıcak dalga sıklığı, yüzyılın başlarına kıyasla yaklaşık beş kat artabilir ve bazı bölgelerde yılda 100 güne kadar sıcak dalgası yaşanabilir. Bu gelişmeler, gıda arzı ve tedarik zinciri üzerinde ciddi baskılar oluşturabilir. Öte yandan, yüksek emisyon senaryoları altında oluşabilecek ekonomik ve sosyal maliyetler, işletmelerin yeşil enerji yatırımlarına yönelmesini teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, yeşil finansman olanakları ve karbon piyasaları iklim risklerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştiren sektörler için önemli fırsatlar sunmaktadır. (Kaynaklar: IPCC Sixth Assessment Report (AR6), 2021 TÜBİTAK MAM, Türkiye İklim Değişikliği Projeksiyonları, 2020 OGM, Türkiye Yangın Risk Raporları)

GEÇİŞ SENARYOSU ANALİZİ

Grup'un düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinden kaynaklanabilecek risk ve fırsatları değerlendirmek amacıyla, fiziksel iklim senaryolarına ek olarak geçiş risklerine odaklanan bir senaryo analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında, iklimle ilişkili politika ve mevzuat gelişmeleri, karbon fiyatlama mekanizmaları, enerji maliyetlerindeki dönüşüm, tedarik zinciri sürdürülebilirlik gereklilikleri, ambalaj düzenlemeleri, müşteri tercihleri ve finansmana erişim koşullarındaki değişimler dikkate alınmıştır.

Senaryo analizi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 kapsamında öngörülen iklim dayanıklılığı yaklaşımıyla uyumlu olacak şekilde kurgulanmış olup, Network for Greening the Financial System (NGFS) tarafından geliştirilen uluslararası senaryo çerçevesi referans alınmıştır. Bu kapsamda, farklı politika uygulama hızlarını ve piyasa dinamiklerini yansıtan üç temel geçiş senaryosu esas alınmıştır: Orderly Transition, Disorderly Transition ve Delayed Transition.

Orderly Transition senaryosu, iklim politikalarının erken, öngörülebilir ve koordineli şekilde uygulandığı bir geçiş sürecini temsil ederken, Disorderly Transition senaryosu, politika uygulamalarının gecikmeli ancak daha sert ve ani şekilde devreye alındığı bir durumu ifade etmektedir. Delayed Transition senaryosu ise iklim politikalarının uzun süre ertelendiği ve ilerleyen dönemlerde daha yüksek maliyetler ile daha yoğun düzenleyici baskıların ortaya çıktığı bir görünümü yansıtmaktadır.

Gerçekleştirilen analiz kapsamında, Grup'un çok markalı yapısı, geniş franchise ağı, merkezi tedarik zinciri modeli ve çok lokasyonlu operasyon yapısı dikkate alınarak, farklı geçiş yollarının özellikle enerji maliyetleri, tedarik sürekliliği, operasyonel standartların yaygınlaştırılması, yatırım ihtiyaçları ve finansal performans üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca, yenilenebilir enerji yatırımları (GES), tedarikçi sertifikasyon programları (ETÜDER İş Birliği), Kapsam 3 veri toplama altyapısı ve sürdürülebilir ürün geliştirme çalışmaları analiz sürecine entegre edilmiştir.

Senaryo analizleri kapsamında, makroekonomik göstergeler de (enflasyon, faiz oranları, döviz kuru ve büyüme projeksiyonları) dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, hem gelir tarafındaki belirsizlikler hem de maliyet yapısındaki potansiyel değişiklikler analiz edilerek Grup'un direnç seviyesi ve stratejik adaptasyon kabiliyeti ortaya konulmuştur.

Analiz sonuçları, Grup'un stratejik planlama süreçlerinde, yatırım önceliklendirmelerinde ve iklimle ilişkili risk yönetimi yaklaşımında girdi olarak kullanılmaktadır.

Senaryo	Temel Varsayımlar	Grup Üzerindeki Olası Etkiler
Orderly Scenario (Düzenli Geçiş)	İklim politikalarının erken, kademeli ve öngörülebilir şekilde uygulanması; karbon fiyatlarının kontrollü artışı; enerji dönüşümünün planlı ilerlemesi	GES yatırımları ve enerji verimliliği uygulamaları sayesinde enerji maliyetlerinin daha etkin yönetilmesi; ETÜDER kapsamında sertifikalı tedarikçi oranının artırılmasıyla tedarik zinciri risklerinin azaltılması; sürdürülebilir ürün ve içeriklere yönelik artan müşteri talebi ile marka konumunun güçlenmesi; merkezi mutfak ve lojistik yapı sayesinde operasyonel verimlilik kazanımları
Disorderly Scenario (Düzensiz Geçiş)	İklim politikalarının gecikmeli ancak ani ve sert şekilde devreye alınması; karbon maliyetlerinde hızlı artış, ambalaj ve tedarik standartlarında ani sıkılaştırma	Enerji, hammadde ve ambalaj maliyetlerinde ani artış; franchise yapısında sürdürülebilirlik standartlarının hızlı yaygınlaştırılmasına yönelik ek yatırım ihtiyacı; tedarikçi havuzunda sertifikasyon gereklilikleri nedeniyle daralma riski; veri toplama ve raporlama altyapısının hızla güçlendirilmesi gerekliliği
Delayed Scenario (Gecikmeli Geçiş)	İklim politikalarının uzun süre ertelenmesi; ilerleyen dönemlerde daha sert ve kapsamlı düzenlemelerin devreye alınması; piyasa uyumunun gecikmesi	Uzun vadede birikimli maliyet baskısı; sürdürülebilir tedarikçi erişiminde zorluklar, enerji ve girdi maliyetlerinde artan oynaklık, geç aksiyon alınması nedeniyle operasyonel uyum süreçlerinde zorlanma, rekabet gücü ve finansal dayanıklılık üzerinde olumsuz etkiler

Senaryo analizi sonuçları, Grup'un iklimle ilişkili risk ve fırsatlara karşı dayanıklılığını artırmak amacıyla stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmekte olup, özellikle enerji yönetimi, tedarik zinciri sürdürülebilirliği ve operasyonel verimlilik alanlarında alınacak aksiyonların önceliklendirilmesinde kullanılmaktadır.





3.4 RİSK VE FIRSATLARIMIZ

Grup, iklim değişikliğinden kaynaklanabilecek risk ve fırsatları, iş modeli ve değer zinciri üzerindeki potansiyel etkileri doğrultusunda sistematik bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Bu kapsamda, iklimle ilişkili unsurların mevcut ve beklenen finansal etkileri, kısa, orta ve uzun vadeli perspektifler dikkate alınarak analiz edilmekte, elde edilen bulgular karar alma süreçlerine entegre edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında yalnızca finansal açıdan anlamlı bulunan iklimle ilişkili risk ve fırsatlar değerlendirilmiş; finansal önemlilik eşiğini aşmayan unsurlar analiz dışında bırakılmıştır. Değerlendirmede, Grup'un FAVÖK büyüklüğü esas alınarak, potansiyel etkinin bu eşik üzerinde olup olmadığı belirleyici kriter olarak kullanılmıştır.

İkinci raporlama döneminde, önceki dönemde tanımlanan iklimle ilişkili risklerin geçerliliği korunmuş; özellikle fiziksel riskler açısından mevcut analiz yaklaşımı sürdürülmüştür. Bununla birlikte, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecine bağlı risklerin Grup faaliyetleri üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı değerlendirilmesi amacıyla geçiş riskleri alt kırılımlar bazında detaylandırılmıştır. Bu doğrultuda, düzenleyici gelişmeler, enerji maliyetleri, tedarik zinciri sürdürülebilirliği ve değişen müşteri beklentileri gibi unsurlar daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Geçiş riski, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde ortaya çıkan düzenleyici, piyasa ve operasyonel değişimlerin Grup faaliyetleri üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Bu risk aşağıdaki alt başlıklar altında değerlendirilmiştir:

DÜZENLEYİCİ RİSKLER

Karbon emisyonlarının raporlanmasına yönelik yükümlülükler, enerji verimliliği düzenlemeleri ve ambalaj mevzuatları gibi düzenlemeler kapsamında uyum gerekliliklerinin operasyonel süreçler ve maliyet yapısı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

ENERJİ VE MALİYET RİSKİ

Enerji fiyatlarındaki artış ve karbon maliyetlerine bağlı olarak işletme giderlerinde oluşabilecek artışlar analiz edilmiştir.

TEDARİK ZİNCİRİ RİSKİ

Tedarikçilerin sürdürülebilirlik kriterlerine uyum düzeyi ve bu uyumun maliyet, süreklilik ve kalite üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

PAZAR VE MÜŞTERİ RİSKİ

Tüketici tercihlerinin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelmesi doğrultusunda ürün içeriği, menü yapısı ve marka konumlandırması üzerindeki etkiler dikkate alınmıştır.

İTİBAR RİSKİ

İklim değişikliği ile mücadele kapsamında yetersiz performans gösterilmesi durumunda paydaş algısı ve marka değeri üzerindeki olası etkiler ele alınmıştır.

Bu çerçevede, Grup tarafından değerlendirilen başlıca iklimle ilişkili riskler aşağıda sunulmaktadır.

Aşağıdaki tabloda değerlendirdiğimiz risklerimiz verilmiştir.

Risk Numaraları	Risk Başlığı
Fiziksel Risk 1	Aşırı Hava Olaylarının Şiddetinin Artması
Fiziksel Risk 2	Deniz Seviyesi Yükselmesi ve Kıyı Erozyonu
Geçiş Riski	Düşük Karbon Ekonomisine Geçişe Bağlı Düzenleyici ve Piyasa Kaynaklı Riskler



3.4.1 FİZİKSEL RİSKLER

İklim değişikliğinin fiziksel etkileri, özellikle sel, dolu, fırtına ve aşırı sıcaklık gibi akut olaylar ile uzun süreli kuraklık ve sıcaklık artışları gibi kronik değişimlerin Grup'un Türkiye merkezli operasyonları üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Söz konusu etkiler: tedarik zincirinde aksaklıklar, restoranlarda operasyonel sürekliliğin bozulması, enerji ve su kaynaklarına erişimde zorluklar, tarımsal hammadde temininde dalgalanmalar gibi bir dizi riski beraberinde getirmektedir.

RİSK 1: AŞIRI HAVA OLAYLARININ ŞİDDETİNİN ARTMASI

İklim değişikliğinin fiziksel etkileri: sel, dolu, fırtına ve aşırı sıcaklık gibi akut olaylar ile uzun süreli kuraklık ve sıcaklık artışları gibi kronik değişimlerin sıklık ve şiddetinde artışa yol açmaktadır. Bu gelişmeler, Grup'un Türkiye merkezli operasyonları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratmaktadır.

Söz konusu etkiler; tedarik zincirinde aksaklıklar, restoran operasyonlarında kesintiler, enerji ve su kaynaklarına erişimde zorluklar ile tarımsal hammadde temininde dalgalanmalar gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Özellikle açık alan kullanımının yoğun olduğu dönemlerde ve yaz aylarında artan müşteri trafiği dikkate alındığında, bu risklerin operasyonel süreklilik üzerindeki etkisi daha belirgin hale gelmektedir.

İkinci raporlama döneminde, fiziksel risklere ilişkin değerlendirme yaklaşımı korunmuş olup, önceki dönemde kullanılan senaryo bazlı analiz çerçevesi doğrultusunda riskin etkileri yeniden gözden geçirilmiştir.

Bu kapsamda, referans alınan RCP 4.5 (orta düzey emisyon) senaryosu; sıcaklık artışları, yağış rejimindeki düzensizlikler ve aşırı hava olaylarının sıklığında artış öngörmekte olup, bu durumun özellikle Marmara, Ege ve Akdeniz bölgelerinde operasyonel etkileri artırabileceği değerlendirilmektedir.

2025 yılına ilişkin gözlemler, Türkiye genelinde aşırı sıcaklıklar, düzensiz yağışlar ve ani hava olaylarında artış eğiliminin devam ettiğini göstermektedir. Özellikle yaz aylarında sıcak hava dalgalarının süresinin uzadığı, bazı bölgelerde aşırı sıcaklık değerlerinin gözlemlendiği; bununla birlikte ani ve şiddetli yağışların sel ve taşkın risklerini artırdığı değerlendirilmektedir. Bu gelişmeler, iklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin yalnızca uzun vadeli projeksiyonlar kapsamında değil, halihazırda operasyonel etkiler yaratmaya başladığını göstermektedir.

RCP 8.5 (yüksek emisyon) senaryosu ise bu etkilerin daha sık ve şiddetli yaşanacağı bir görünümü temsil etmekte; bu durumun Grup'un faaliyet gösterdiği coğrafyalarda operasyonel süreklilik, maliyet yapısı ve tedarik zinciri üzerinde daha yüksek risk oluşturabileceği öngörülmektedir. Artan sıcaklıklar nedeniyle soğutma ihtiyacının yükselmesi, lojistik süreçlerde aksamalar, tarımsal üretimde verim kayıpları ve müşteri trafiğinde dalgalanmalar bu kapsamda öne çıkan etkiler arasında yer almaktadır.

Aşırı hava olaylarının şiddetinin artması, Grup açısından aşağıdaki potansiyel etkileri doğurabilir:

- Restoran operasyonlarında geçici kesintiler ve fiziki hasar riski
- Müşteri ziyaret sayılarında azalma
- Lojistik ve tedarik zincirinde aksamalar
- Tarımsal hammaddelerde arz dalgalanmaları ve maliyet artışları

İklim Senaryolarının İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkileri

Risk Başlığı	Risk Türü	İş Modeli / Değer Zinciri	RCP 4.5 Etkisi	RCP 8.5 Etkisi
Aşırı hava olaylarının şiddetinin artması	Akut Fiziksel Risk	İş modeli ve değer zinciri (operasyonlar, tedarik, müşteri trafiği)	Orta düzey artış; bölgesel bazda ani yağış, sıcak hava dalgası ve kısa süreli operasyonel kesinti risklerinde artış	Yüksek düzey artış; aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetinde belirgin artış, operasyonel kesintiler, tedarik zinciri aksamaları ve maliyet baskısı

MEVCUT VE BEKLENEN FİNANSAL ETKİ

Grup, aşırı hava olayları gibi iklim kaynaklı akut fiziksel risklerin finansal etkilerini, kısa (0-1 yıl), orta (1-5 yıl) ve uzun vadeli (5 yıl ve üzeri) perspektiflerde değerlendirmektedir. Bu kapsamda analizler, hem RCP 4.5 (orta emisyon) hem de RCP 8.5 (yüksek emisyon) senaryoları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirmelerde, iklim kaynaklı olayların Grup'un finansal durumu, operasyonel performansı ve nakit akışları üzerindeki potansiyel etkileri analiz edilmiş; elde edilen sonuçlar Grup'un FAVÖK büyüklüğü ile karşılaştırılarak finansal önemlilik açısından değerlendirilmiştir.

Aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetindeki artışın operasyonlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yaratabileceği öngörülmekte olup, bu etkiler AVM ve cadde şubelerinde farklılık göstermektedir. Kapalı ve iklimlendirilmiş alanlara sahip AVM şubeleri, ekstrem hava koşullarına karşı daha dayanıklı bir yapı sergilerken, cadde şubeleri müşteri trafiği ve operasyonel süreklilik açısından daha yüksek hassasiyet göstermektedir.

Meteoroloji Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye genelinde son yıllarda yıllık 1.000'in üzerinde ekstrem hava olayı kaydedilmekte olup, bu olaylar farklı bölgelerde ve zaman dilimlerinde gerçekleşmektedir. Aynı gün içerisinde birden fazla olay yaşanabilmekte ve bu olayların tamamı Grup operasyonlarını doğrudan etkilememektedir. Grup'un coğrafi yayılımı ve operasyonel yapısı dikkate alınarak yapılan değerlendirmede, aşırı hava olaylarının doğrudan operasyonel etki yarattığı gün sayısının sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu doğrultuda, kısa vadeli finansal etki analizinde, geçmiş dönem operasyonel gözlemleri, meteorolojik eğilimler ve yönetim muhakemesi dikkate alınarak, aşırı hava olaylarının yılda ortalama 4 gün boyunca müşteri trafiği ve operasyonel süreklilik üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır. Söz konusu varsayım kesin bir gerçekleşme tahmini niteliğinde olmayıp, finansal hassasiyetin değerlendirilmesine yönelik bir analiz girdisi olarak ele alınmıştır. Varsayımın değişmesi durumunda finansal etki tutarları da farklılaşabilecektir.

Toplam şube sayımız içinde AVM şubelerimizin oranı %70, cadde şubelerimizin oranı ise %30'dur. Cadde şubelerimizin oranı daha düşük olmasına rağmen, aşırı hava olaylarından etkilenme düzeyi AVM şubelerine kıyasla daha yüksektir. Bunun temel nedeni, bu gibi hava koşullarında tüketicilerin kapalı alan olmasının yanı sıra iklimlendirme ve güvenli altyapı olanakları nedeniyle AVM şubelerini daha fazla tercih etmesidir.

Bu kapsamda, finansal etki analizlerinde müşteri sayısındaki azalma, ortalama harcama tutarı ve etkilenen gün sayısı gibi değişkenler esas alınarak modelleme yapılmıştır. Özellikle müşteri trafiğinin yoğun olduğu dönemlerde ekstrem hava koşulları, cadde şubelerinde misafir sayısında azalmaya ve ciro dalgalanmalarına yol açabilmektedir.

Mevcut dönemde yapılan değerlendirmelerde ciro etkisi 11.094.680 TL olarak tespit edilirken, FAVÖK etkisi 2.607.250 TL olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, senaryo analizlerine dayalı projeksiyonlar, özellikle RCP 8.5 senaryosu altında aşırı hava olaylarının sıklığında ve şiddetinde artışa bağlı olarak, uzun vadede operasyonel ve finansal etkilerin daha belirgin hale gelebileceğini göstermektedir.

AVM şubelerimizin nakit akış etkisi kısa vade 1.724.471 TL, orta vade 8.415.638 TL, uzun vade 22.259.364 TL; cadde şubelerimizin nakit akış etkisi ise kısa vade 3.490.029 TL, orta vade 17.031.791 TL, uzun vade 45.049.086 TL'dir. Şubelerimizin altyapısında ve üst yapısında herhangi bir yatırım maliyeti etkisi öngörülmendiğinden, nakit akışı üzerindeki etki FAVÖK etkisi ile aynı düzeydedir. Aşağıda belirtilen rakamlar kısa, orta ve uzun vadede yıllık rakamları ifade etmektedir.

31 Aralık 2025				31 Aralık 2024 (31 Aralık 2024 alım gücüyle hesaplanmıştır.)			
Finansal Etkiler	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)	Finansal Etkiler	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)
Ciro Etkisi	22.189.361	108.286.932	286.418.935	Ciro Etkisi	17.883.411	53.650.234	107.300.469
AVM	7.338.173	35.811.228	94.720.697	AVM	5.741.113	17.223.338	34.446.676
Cadde	14.851.188	72.475.705	191.698.238	Cadde	12.142.299	36.426.896	72.853.793
FAVÖK Etkisi	5.214.500	25.447.429	67.308.450	FAVÖK Etkisi	4.023.768	12.071.303	24.142.605
AVM	1.724.471	8.415.638	22.259.364	AVM	1.291.750	3.875.251	7.750.502
Cadde	3.490.029	17.031.791	45.049.086	Cadde	2.732.017	8.196.052	16.392.103

Risk 1: Aşırı hava olaylarının şiddetinin artması: Sel, fırtına, aşırı sıcaklık ve yoğun yağmur gibi olayların restoran operasyonları, müşteri trafiği ve tedarik zinciri üzerinde yarattığı kısa ve orta vadeli operasyonel ve finansal etkiler.

Metrik	Restoran Başına Aşırı Hava Günü Fiş Ortalaması
	Metrik ile ilgili detaylar;
	Metriğin türü: Nicel / Ortalama değer
	Kaynak: Grup tarafından geliştirilmiş
	Hesaplama yöntemi: Metrik, toplam yıllık birebir fiş sayısının yıllık meteorolojik afet sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.
	Doğrulama olmayacaktır.
	Aşırı hava günü sayısı Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM) tanımlarına göre belirlenmektedir. MGM'ye göre meteorolojik afet, atmosferik veya hava koşullarıyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili şekilde ortaya çıkan ve toplumsal yaşam, altyapı veya ekonomik faaliyetler üzerinde olumsuz etkiler yaratan doğa kaynaklı afetlerdir.
Hedef-1	Stratejik Hedef (2025-2026): Birebir fiş sayısının birim meteorolojik afet sayısının 2024 baz yılı seviyesinin %90'ın altına düşmemesi.
	• 2024 yılında, 2.485.994 birebir fiş sayısı / 1257 meteorolojik afet sayısı
	• Sonuç olarak birim afet başına düşen birebir fiş sayısı: 1977
	• Hedefin niteliği: Nicel, ölçülebilir ve zaman tanımlı,
	• Baz dönem: 2024 yılı (1977 birebir fiş sayısı/ birim afet sayısı)
	• Geçerlilik dönemi: 2025 - 2026
	Ara Dönüm Noktası: 2028
	• İzleme yöntemi: Yıllık
	• Gözden geçirme: Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yılda bir gözden geçirilir, gerektiğinde güncellenir
2025 Sonuç	• 2025 raporlama döneminde, 2024 yılında belirlenen göstergenin daha hassas ve tutarlı şekilde hesaplanabilmesi amacıyla hesaplama kapsamı güncellenmiştir. Önceki raporlama döneminde hesaplama Merkez ve franchise (FR) şubelere ait birebir fiş verileri birlikte dâhil edilirken, 2025 yılı itibarıyla gösterge yalnızca Grup tarafından doğrudan yönetilen Merkez şubelerin birebir fiş verileri esas alınarak hesaplanmaktadır. Karşılaştırılabilirliğin sağlanması amacıyla 2024 baz yılı verileri de aynı metodoloji kullanılarak yeniden hesaplanmış ve baz yıl metrik değeri 1.977 olarak revize edilmiştir.
	2025 yılı itibarıyla "Restoran Başına Aşırı Hava Günü Fiş Ortalaması" metriği kapsamında yalnızca Merkez şubelerine ait 2.330.354 birebir fiş verisi ile 1.011 meteorolojik afet verisi esas alınmış; buna göre metrik değeri 2.304 olarak hesaplanmıştır.
	Bu sonuç, güncellenen metodoloji doğrultusunda yeniden hesaplanan 2024 baz yılı değeri olan 1.977 ile karşılaştırıldığında değerlendirilmiş olup, belirlenen hedef kapsamında metrik değerinin baz yılın %90'ına karşılık gelen 1.779 seviyesinin üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Metrik performansı değerlendirilirken, meteorolojik afet sayısının Grup kontrolü dışında gerçekleşen dışsal bir değişken olduğu dikkate alınmaktadır. Bu nedenle gösterge, aşırı hava olaylarının operasyonel faaliyetler ve müşteri hareketliliği üzerindeki etkisini izlemeye yönelik dolaylı bir operasyonel dayanıklılık göstergesi olarak kullanılmaktadır. 2025 yılı sonuçları, aşırı hava olaylarının Merkez şubelerinin operasyonel performansı üzerindeki etkilerinin yönetilebilir seviyede kaldığını göstermektedir. Bununla birlikte, iklim değişikliği nedeniyle meteorolojik afetlerin sıklığı ve şiddetinde beklenen artış dikkate alındığında, bu riskin orta ve uzun vadede operasyonlar üzerinde daha belirgin etkiler oluşturabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda Grup, iklim adaptasyonuna yönelik risk izleme ve yönetim süreçlerini geliştirmeye devam etmekte olup, ilgili performans göstergelerini düzenli olarak takip etmektedir.

RİSKLE MÜCADELE STRATEJİMİZ VE AKSİYONLAR

MEVCUT UYGULAMALAR

Grup, aşırı hava olaylarının operasyonlar üzerindeki etkilerini azaltmak amacıyla, restoran lokasyon seçiminde afet riski, altyapı güvenliği ve operasyonel süreklilik kriterlerini sistematik olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda, kapalı ve iklim kontrollü alanlarda faaliyet gösteren AVM restoranlarının toplam portföy içindeki payının %70 seviyesinde olması, operasyonel dayanıklılığı artıran önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Tüm restoranların sigorta kapsamına alınmasıyla, aşırı hava olaylarına bağlı fiziksel hasar ve iş kesintisi risklerine karşı finansal koruma sağlanmaktadır.

Bunun yanı sıra, merkezi tedarik zinciri yapısı sayesinde ürün temini ve dağıtım süreçleri tek merkezden koordine edilmekte; bu sayede bölgesel iklim kaynaklı aksaklıkların operasyonlar üzerindeki etkisi sınırlandırılmaktadır.

PLANLANAN UYGULAMALAR

İklim değişikliğine bağlı risklerin daha sistematik şekilde yönetilebilmesi amacıyla, ilgili fonksiyonların katılımıyla bir iklim riskleri çalışma grubu oluşturulması planlanmaktadır.

Bu kapsamda, fiziksel ve geçiş risklerini birlikte ele alan, risklerin operasyonlar, tedarik zinciri ve finansal performans üzerindeki etkilerini değerlendiren analiz ve izleme süreçlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, iklim senaryolarına dayalı değerlendirmelerin karar alma süreçlerine entegrasyonu planlanmaktadır.

KARAR ALMA VE ÖDÜNLEŞİMLER

Grup yatırım ve büyüme kararlarında iklim riskleri ile ticari fırsatlar arasında dengeli bir yaklaşım benimsemektedir.

Yeni restoran yatırımlarında afet riski düşük bölgeler önceliklendirilmekle birlikte, yüksek ticari potansiyel taşıyan lokasyonlarda risk azaltıcı önlemler ve operasyonel esneklik çözümleri devreye alınmaktadır.

Cadde restoranları ile AVM restoranları arasındaki operasyonel dayanıklılık farkı dikkate alınarak, portföy dağılımı ve büyüme stratejileri optimize edilmektedir.

DOĞRUDAN AZALTIM AKSİYONLARI

Restoran operasyonlarında enerji tüketimini azaltmaya yönelik olarak yüksek verimli soğutma sistemleri ve LED aydınlatma çözümleri yaygınlaştırılmaktadır.

Artan sıcaklıkların enerji talebi üzerindeki etkisini dengelemek amacıyla enerji yoğunluğunu azaltan altyapı yatırımları kademeli olarak devreye alınmaktadır.

Ayrıca, Grup'un sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında yenilenebilir enerji yatırımları (GES) ile enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve karbon emisyonlarının azaltılması hedeflenmektedir.

DOLAYLI AZALTIM AKSİYONLARI

Merkezi tedarik zinciri modeli kapsamında, yerel ve mevsimsel ürün kullanımının artırılması teşvik edilmekte; bu sayede hem tedarik sürekliliği güçlendirilmekte hem de iklim kaynaklı risklere karşı dayanıklılık artırılmaktadır.

Ayrıca, tedarik zinciri kaynaklı emisyonların izlenmesine yönelik veri toplama süreçleri başlatılmış olup, lojistik mesafelerin optimize edilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması yoluyla dolaylı karbon emisyonlarının azaltılması hedeflenmektedir.





RİSK 2: DENİZ SEVİYESİ YÜKSELMESİ VE KIYI EROZYONU

İklim değişikliğinin uzun vadeli ve kalıcı etkileri arasında yer alan deniz seviyesinin yükselmesi ve kıyı erozyonu, özellikle kıyı bölgelerinde konumlanan Grup restoranları açısından kronik fiziksel risk oluşturmaktadır.

Risk analizlerinde referans alınan RCP 4.5 senaryosu, 2100 yılına kadar yaklaşık 47 cm seviyesinde deniz seviyesi artışı öngörürken, RCP 8.5 senaryosu bu artışın 62 cm'ye kadar ulaşabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, kıyı şeridinde yer alan restoranlarda su baskını, altyapı hasarı ve kıyı erozyonu risklerinin zaman içerisinde artabileceğini göstermektedir.

Bu kapsamda ortaya çıkan riskler, restoranların fiziksel güvenliği, müşteri erişimi, lojistik operasyonlar ve tedarik sürekliliği üzerinde orta ve uzun vadede etkiler yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle sezonluk müşteri yoğunluğunun yüksek olduğu sahil lokasyonlarında, aşırı hava olayları ve kıyı değişimleri operasyonel kesintilere ve gelir dalgalanmalarına yol açabilmektedir.

Ayrıca, deniz suyunun altyapı sistemleri üzerindeki aşındırıcı etkisi ve yapı bütünlüğünde meydana gelebilecek bozulmalar, bakım ve yatırım maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Bu durum, uzun vadede hem operasyonel sürekliliği hem de müşteri deneyimini etkileyebilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

Mevcut dönemde, bu risklere bağlı olarak önemli bir operasyonel kesinti yaşanmamış olmakla birlikte, iklim senaryoları doğrultusunda etkilerin zaman içerisinde daha belirgin hale gelebileceği öngörülmektedir. Bu nedenle, kıyı bölgelerinde yer alan restoranlar için lokasyon bazlı risk değerlendirme ve izleme süreçlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda Grup, altyapı ihtiyaçlarının periyodik olarak değerlendirilmesi, tedarik sürekliliğinin sağlanmasına yönelik alternatif planlamaların oluşturulması ve operasyonel esnekliğin artırılmasına yönelik uygulamaları hayata geçirmektedir.

Risk Başlığı	Risk Türü	İş Modeli / Değer Zinciri	RCP 4.5 Etkisi	RCP 8.5 Etkisi
Deniz seviyesi yükselmesi ve kıyı erozyonu	Kronik fiziksel risk	İş modeli ve değer zinciri (kıyı operasyonları, tedarik ve müşteri erişimi)	Kıyı bölgelerinde sınırlı su baskını ve altyapı riski artışı	Kıyı erozyonunda hızlanma, operasyonel kesinti ve maliyet artışlarında belirgin yükseliş

MEVCUT VE BEKLENEN FİNANSAL ETKİ

Deniz seviyesindeki yükselme, Grup'un kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren dört restoranı için öne çıkan ve dikkatle yönetilmesi gereken önemli bir fiziksel iklim riskidir. Özellikle ilgili restoranlardaki pergola sistemleri, sızdırmaz giyotin camlar ve dalga kıranların doğrudan etkilenmesi nedeniyle, söz konusu risklerin orta ve uzun vadede FAVÖK, ciro ve nakit akışı üzerinde finansal etkiler yaratması beklenmektedir.

Mevcut raporlama dönemi itibarıyla, söz konusu riskin uzun vadede yaşanabilecek deniz seviyesindeki artışa bağlı olarak yapının yükseltilmesi ve öngörülmesi güç diğer olası etkilerinin bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu üzerindeki olası finansal etkileri, ilgili varsayımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Yapılan hesaplamalar neticesinde, riskin gerçekleşmesi halinde kısa ve orta vadede finansal etki boyutu, risk ve olasılık matrisiyle düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Uzun vadede olası etkilere ilişkin metodolojik bütünlüğü yüksek ve doğrulanabilir ölçüm çalışmaları, kullanılan varsayımlardaki ölçüm belirsizlikleri ile dışsal faktörlere bağlı değişkenliğin yüksekliği nedeniyle sürdürülmektedir. Bu nedenle, mevcut raporlama döneminde yapılan açıklamalar niteliksel düzeyde muhakeme ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca, ilgili varlıklara ilişkin detaylı değerlendirme ve olası değer düşüklüğü analizlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmekte olup, ölçüm metodolojisinin olgunlaşmasıyla birlikte gelecek raporlama dönemlerinde sayısal açıklamaların genişletilmesi hedeflenmektedir.

Risk 2: Deniz seviyesinin yükselmesi ve kıyı erozyonu sonucunda oluşabilecek su baskını, taşkın ve altyapı hasarları nedeniyle Tarabya, Hisar, Galataport ve Vaniköy restoranlarında operasyonel kesintilerin yaşanması riski bulunmaktadır. Bu durum, müşteri erişimi, tedarik sürekliliği, hizmet devamlılığı ve gelir yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Metrik	Kıyı şubelerde taşkın/su baskını kaynaklı operasyonel kesinti sıklığı (yıllık toplam kesinti sayısı) Metrik ile ilgili detaylar: • Metriğin türü: Sayısal / Frekans bazlı metrik • Kaynak: Grup tarafından geliştirilmiştir • Hesaplama yöntemi: Yıllık toplam operasyonel kesinti sayısının raporlanması (meteorolojik uyarılarla eşleştirilmiş olaylar baz alınır) • Doğrulama: Alınmayacaktır
Hedef 1	Stratejik Hedef (2026): Kıyı şubelerinde operasyonel kesinti sıklığının yılda en fazla 1 olay seviyesine düşürülmesi • Baz dönem: 2024 yılı (başlangıç yılı; metrik bu yıl itibarıyla tanımlanmıştır) • Geçerlilik dönemi: 2026 • Ara hedefler: Yok • Hedefin Amacı: İklim Adaptasyon • İzleme yöntemi: yıllık raporlama • Gözden geçirme: Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yılda bir gözden geçirilir, gerektiğinde güncellenir • İlk raporlama yılı: 2025 yılı itibarıyla ilk kez raporlanacaktır
Hedef 2	Kıyı bölgelerde bulunan deniz taşkını önlemek amacıyla kurulmuş ekipmanların yılda bir kez bakımlarının gerçekleştirilmesi Baz dönem: 2024 yılı (başlangıç yılı; metrik bu yıl itibarıyla tanımlanmıştır) Geçerlilik dönemi: Sürekli Ara Hedefler: Yok • Hedefin Amacı: İklim Adaptasyon • İzleme Yöntemi: Yıllık Raporlama • Gözden geçirme: Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yılda bir gözden geçirilir, gerektiğinde güncellenir • İlk raporlama yılı: 2025 yılı itibarıyla ilk kez raporlanmıştır.
Sonuç	Hedef-1 • 2025 yılında kıyı şubelerde operasyonel kesinti yaşanmamıştır. Hedef-2 • 2025 yılında kıyı bölgelerde bulunan deniz taşkını önlemek amacıyla kurulmuş ekipmanların bakımı gerçekleştirilmiştir.

RİSKLE MÜCADELE STRATEJİMİZ VE AKSİYONLAR

MEVCUT UYGULAMALAR

Grup, iklim değişikliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek kıyı ve afet kaynaklı risklerin operasyonlar üzerindeki etkilerini azaltmak amacıyla, restoran lokasyon seçimlerinde afet riski ve yapı güvenliği kriterlerini dikkate almaktadır. Kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren şubelerde kapsamlı sigorta çözümleri uygulanarak olası fiziksel hasar ve iş kesintilerine karşı finansal koruma sağlanmaktadır. Ayrıca, dalga etkisinin yoğun olduğu kıyı şubelerde risklerin azaltılması amacıyla dalga kıran yapılar kullanılmakta, su baskını ve taşkın risklerini sınırlandırmak amacıyla drenaj sistemleri devreye alınmaktadır.

PLANLANAN UYGULAMALAR

İklim kaynaklı fiziksel risklere karşı dayanıklılığın artırılması amacıyla bakım ve kontrol faaliyetlerinin artırılması planlanmaktadır. Bunun yanı sıra, kıyı bölgelerinde oluşabilecek risklerin azaltılmasına katkı sağlamak amacıyla yerel yönetimlerle iş birliği içerisinde kıyı koruma projelerine katılım sağlanması hedeflenmektedir.

KARAR ALMA VE ÖDÜNLEŞİMLER

Grup, yeni yatırım ve büyüme kararlarında iklim kaynaklı fiziksel riskleri dikkate almakta ve iklim riski daha düşük bölgeleri önceliklendirmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, operasyonel sürekliliğin korunması ve uzun vadeli risklerin azaltılması hedeflenmektedir.

DOĞRUDAN AZALTIM AKSİYONLARI

İklim kaynaklı afetlerin olası etkilerini azaltmak amacıyla yüksek standartlı yapı güvenliği uygulamalarının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bu sayede restoranların fiziksel dayanıklılığının artırılması ve operasyonel sürekliliğin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

DOLAYLI AZALTIM AKSİYONLARI

Grup, operasyonlar üzerindeki olası iklim kaynaklı etkilerin sınırlandırılması amacıyla tedarik zinciri çeşitliliğini artırmakta ve optimizasyon çözümlerinden yararlanmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde tedarik süreçlerinde yaşanabilecek aksaklıkların en aza inmesi ve operasyonel sürekliliğin desteklenmesi hedeflenmektedir.

3.4.2 GEÇİŞ RİSKLERİ

Grup'un düşük karbon ekonomisine geçiş kapsamında şekillenen düzenleyici ve piyasa kaynaklı risklere yönelik geliştirdiği sürdürülebilirlik uygulamaları, ikinci raporlama yılı itibarıyla daha sistematik biçimde yönetilmekte ve finansal etkileri daha görünür hâle gelmektedir.

Bu doğrultuda Grup, yenilenebilir enerji ve kaynak verimliliği yatırımlarına odaklanmaktadır. GES yatırımlarıyla yenilenebilir enerji üretim kapasitesi artırılırken, elektrik tüketiminin yenilenebilir enerji kaynaklarıyla ilişkilendirilmesini ve belgelendirilmesini sağlayan I-REC sertifikaları temin edilmiştir.

Bununla birlikte, restoranlarda enerji ve su verimliliğini artırmaya yönelik teknolojik ekipmanların kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Bu uygulamalarla elektrik ve su tüketiminin azaltılması ve ilgili faaliyet giderlerinde tasarruf sağlanması hedeflenmektedir.

Düşük karbon ekonomisine geçiş sürecine bağlı olarak özellikle orman riski yüksek ürünlerde (kahve, kakao, palm yağı, soya vb.) sürdürülebilir ve sertifikalı kaynak kullanımının yaygınlaştırılması, tedarik maliyetlerinde yukarı yönlü baskı oluşturabilecek temel risk unsurlarından biri olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkabilecek finansal etkiler; küresel emtia fiyatları, düzenlemelerin kapsamı ve tedarik zincirinin dönüşüm hızına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Söz konusu düzenlemelerin yürürlüğe girmesi ve uygulama kapsamlarının netleşmesiyle birlikte, Grup üzerindeki muhtemel finansal etkiler değerlendirilecektir.

Bu gelişmeler, Grup'un sürdürülebilirlik yaklaşımının güçlendirilmesine ve çevresel duyarlılığı yüksek tüketici beklentilerine daha etkin yanıt verilmesine katkı sağlamaktadır. Yenilenebilir enerji ve kaynak verimliliği odağında yürütülen çalışmaların, Grup'un marka algısını ve müşteri bağlılığını desteklemesi beklenmektedir.

Uzun vadeli finansal etkilerin ölçümüne yönelik çalışmalar; kapsam genişletme (özellikle Kapsam 3 emisyonları), veri kalitesi iyileştirme ve sürdürülebilirlik raporlama standartlarına (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları/GRI) uyum çerçevesinde devam etmekte olup, ikinci rapor yılı itibarıyla metodolojik olgunluk artırılmıştır.

Mevcut raporlama döneminde GES yatırımı ve I-REC sertifikasyon harcaması kapsamında toplam 68.824.000 TL yatırım harcaması gerçekleşmiştir. İklim senaryolarına dayalı projeksiyonlar doğrultusunda hesaplanan gelecek dönem etkileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıda belirtilen rakamlar kısa, orta ve uzun vadede yıllık rakamları ifade etmektedir. Kısa, orta ve uzun vade için bilanço etkisi önemli olmadığı için tabloda ayrıca belirtilmemiştir.

31 Aralık 2025				31 Aralık 2024 (31 Aralık 2024 alım gücüyle hesaplanmıştır.)			
Finansal Etkiler	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)	Finansal Etkiler	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)
Ciro Etkisi	36.837.747	74.905.391	118.874.856	Ciro Etkisi	25.000.000	31.250.000	37.500.000
FAVÖK Etkisi	8.656.871	17.602.767	27.935.591	FAVÖK Etkisi	5.625.000	7.031.250	8.437.500
Nakit Akışı Etkisi	3.675.000	7.472.697	11.859.170	Nakit Akışı Etkisi	3.125.000	3.906.250	4.687.500

Risk 3: Mevzuatlara ve diğer gerekliliklere uyum sağlamak, düşük karbon ekonomisine geçişi desteklemek ve iklimle ilgili riskleri yönetmek için sürdürülebilirlik projelerine ayrılacak kaynakların eksik planlanması nedeniyle dönüşüm hedeflerine ulaşamama riski.

Metrik	Sürdürülebilirlik kapsamında artan yasal, düzenleyici ve paydaş gerekliliklerine uyum sağlamak amacıyla Kapsam 2 emisyonlarının %10 oranında azaltılması.
	Metrik ile İlgili Detaylar,
	Metriğin Türü: Sayısal (% azalma, tCO2e) / Mutlak Azaltım
	Kaynak: Grup
	Hesaplama Yöntemi: Düzenli olarak ölçülen Scope 2 emisyonları kapsamında detaylı veri setleri oluşturulur. Bu veriler, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları Geçiş Planı ile uyumlu şekilde analiz edilerek emisyon azaltım stratejileri (örneğin, I-REC sertifikaları, enerji verimliliği yatırımları, alternatif enerji kullanımı) belirlenir. Her yıl gerçekleşen emisyon miktarı bir önceki yıl ile karşılaştırılarak %10 azaltım hedefinin ilerlemesi takip edilir.
Hedef	Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından takip edilir.
	Bir sonraki raporlama döneminde iklim kapsamında uzun vadeli stratejik hedefin Sürdürülebilirlik Komitesi bünyesinde yürütülecek çalışmalar ve düzenlenecek çalıştaylar sonucunda belirlenmesi planlanmaktadır.
	Ara Hedef (2026): 2024 baz yılına göre 2026 yılı sonuna kadar Kapsam 2 (market bazlı) emisyonlarında %10 mutlak azalma sağlamak.
	Hedefin Niteliği: Ölçülebilir, Mutlak Azaltım
	Hedefin Amacı: İklim değişikliğinin azaltılması
	Baz yıl: 2024
	Ara Dönüm Noktaları: 2025: Yenilenebilir enerji kullanımının artırılması ve ikinci GES yatırımının devreye alınması. 2026: Kapsam 2 emisyonlarında %10 mutlak azaltım hedefine ulaşılması.
	Ara hedef: 2026
	İzleme Sıklığı: Yıllık
Sonuç	Gözden Geçirme :Üst yönetim ve Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yapılır
	2025 yılı itibarıyla market bazlı Kapsam 2 emisyonlarında %10 oranında azaltım sağlanmıştır. Böylece, 2024 baz yılı esas alınarak belirlenen ve 2026 yılına kadar Kapsam 2 emisyonlarında %10 azaltım öngören stratejik hedef doğrultusunda önemli bir ilerleme kaydedilmiştir.

RİSKLE MÜCADELE STRATEJİMİZ VE AKSİYONLAR

MEVCUT UYGULAMALAR

Grup, atık yönetimi ve gıda israfının azaltılmasına yönelik operasyonel uygulamalar yürütmektedir. Yenilenebilir enerji kullanımını desteklemek amacıyla toplam 3.700 kWp kapasiteye sahip güneş enerjisi santrali (GES) bulunmaktadır. Ayrıca, Sabiha Gökçen Havalimanı şubesi Sıfır Atık Belgesi ile ödüllendirilmiştir. Operasyonlarda enerji verimliliğini artıran ve su tüketimini azaltan ekipmanlar kullanılmaktadır.

PLANLANAN UYGULAMALAR

Orman riski yüksek ürün gruplarında (kahve, kakao, palm yağı, soya vb.) sertifikalı kaynak kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Bunun yanı sıra, karbon nötr olma hedefi doğrultusunda yol haritası çalışmalarının başlatılması hedeflenmektedir.

KARAR ALMA VE ÖDÜNLEŞİMLER

Grup düzenleyici riski yüksek ürünlerde çeşitliliğin kısmen azaltılmasını değerlendirmektedir. Ayrıca, kısa vadeli maliyet artışlarına rağmen uzun vadeli uyum kapasitesini güçlendiren uygulamalara öncelik verilmektedir.

DOĞRUDAN AZALTIM AKSİYONLARI

Soğutma ve iklimlendirme sistemlerinin Florlu Sera Gazlarına ilişkin Yönetmelik'e uyumlu hale getirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bunun yanında, enerji verimli sistemlerin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

DOLAYLI AZALTIM AKSİYONLARI

Grup, sürdürülebilir tarım uygulamalarını destekleyen tedarikçilerle iş birlikleri geliştirmektedir. Bu sayede tedarik zinciri kaynaklı çevresel etkilerin azaltılması amaçlanmaktadır.

Raporlama döneminde iklimle ilgili belirlenen hedeflerin kapsamı, baz yılı, hedef seviyesi, geçerlilik dönemi veya izleme yöntemlerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Hedefler ilk belirlendiği şekliyle korunmuş olup, performans sonuçları mevcut hedefler doğrultusunda izlenmeye devam edilmektedir.

GRUP GEÇİŞ PLANI

Grup iklim değişikliği kaynaklı geçiş risklerini yönetmek ve düşük karbon ekonomisine uyum sağlamak amacıyla kapsamlı ve çok boyutlu bir geçiş planı oluşturmuştur. Bu plan, mevcut operasyonel yapı, tedarik zinciri dinamikleri, sektörel dönüşüm eğilimleri, paydaş beklentileri ve ulusal/uluslararası düzenlemeler dikkate alınarak hazırlanmış olup, sürdürülebilir büyüme stratejileriyle entegre şekilde uygulanmaktadır. Geçiş planı yalnızca risklerin yönetilmesini değil, aynı zamanda operasyonel verimlilik, kaynak optimizasyonu, marka değeri ve uzun vadeli finansal dayanıklılık açısından ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesini de amaçlamaktadır.

Bu kapsamda Grup, iklim geçiş sürecini operasyonel, finansal ve yönetsel boyutlarıyla ele almakta; tüm faaliyet alanlarında ölçülebilir, izlenebilir ve sürekli geliştirilebilir bir dönüşüm modeli benimsemektedir.

REGÜLASYON UYUMU VE İKLİM RİSK YÖNETİMİ

Grup, Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), ormansızlaşma regülasyonları ve Türkiye’de gelişen iklim politikaları başta olmak üzere ulusal ve uluslararası mevzuat gelişmelerini düzenli olarak takip etmektedir. Bu kapsamda:

- Mevzuat değişikliklerinin operasyonel ve finansal etkileri analiz edilmektedir.
- Uyum süreçleri ilgili iş birimleriyle birlikte değerlendirilmektedir.
- İklim kaynaklı riskler kurumsal risk yönetimi süreçlerine entegre edilmektedir.
- Tedarik zinciri, satın alma ve operasyon süreçlerinde regülasyon uyum kontrolleri uygulanmaktadır.
- Karbon yönetimi ve sürdürülebilirlik raporlama altyapısı geliştirilmektedir.

Ayrıca, gelecekte oluşabilecek karbon maliyetleri, enerji fiyat dalgalanmaları ve sürdürülebilirlik kriterlerine uyumsuzluk kaynaklı ticari riskler senaryo analizleriyle değerlendirilmektedir.

TEDARİK ZİNCİRİ DÖNÜŞÜMÜ VE SORUMLU SATIN ALMA YAKLAŞIMI

Grup, tedarik zincirini daha sürdürülebilir, şeffaf ve dayanıklı hale getirmeyi öncelikli dönüşüm alanlarından biri olarak görmektedir. Bu doğrultuda:

- Sertifikalı, izlenebilir ve sürdürülebilir hammaddelerin kullanım oranının artırılması,
- Yerel üretici ve güvenilir tedarikçilerle iş birliklerinin güçlendirilmesi,
- Coğrafi işaretli, organik ve sürdürülebilir tarım uygulamalarına sahip ürünlerin yaygınlaştırılması,
- Tedarikçi değerlendirme sistemlerine çevresel ve sosyal kriterlerin entegre edilmesi,
- Deniz ürünleri, hayvansal ürünler ve tarımsal girdilerde sürdürülebilir kaynak kullanımının desteklenmesi,
- 2026 yılı itibarıyla tüm restoranlarda %100 kafessiz sistemlerden elde edilen yumurta kullanımına geçilmesi hedeflenmektedir.

Bununla birlikte, Grup iklim değişikliğinin tarımsal üretim üzerindeki etkilerini dikkate alarak tedarik sürekliliğini güçlendirecek alternatif tedarik modelleri üzerinde çalışmaktadır.

OPERASYONEL VERİMLİLİK VE ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ

Restoran operasyonlarında enerji verimliliği, kaynak yönetimi ve süreç optimizasyonu temel öncelikler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda:

- Enerji tüketimlerinin dijital sistemlerle izlenmesi,
- Enerji yoğun ekipmanların daha verimli teknolojilerle değiştirilmesi,
- Akıllı aydınlatma ve otomasyon sistemlerinin yaygınlaştırılması,
- Isı yalıtımı ve enerji tasarrufu uygulamalarının artırılması,
- Lojistik ve dağıtım süreçlerinde rota optimizasyonu ve verimlilik uygulamalarının geliştirilmesi,
- Su tüketimini ve atık oluşumunu azaltmaya yönelik operasyonel iyileştirmelerin hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

Grup ayrıca yenilenebilir enerji yatırımlarını uzun vadeli enerji dönüşüm stratejisinin önemli bir parçası olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda Sivas Kangal'da devreye alınan 3.700 kw kapasiteli Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımı ile elektrik tüketim kaynaklı maliyet baskısının azaltılması ve karbon emisyonlarının düşürülmesi hedeflenmektedir. Yenilenebilir enerji kullanımına ilişkin süreçler I-REC sistemi kapsamında uluslararası standartlara uygun şekilde raporlanmaktadır.

ÜRÜN, MENÜ VE AMBALAJ DÖNÜŞÜMÜ

Grup, değişen tüketici beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet yapısını daha düşük çevresel etkiye sahip bir modele dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda:

- Bitki bazlı ve çevresel etkisi düşük ürün alternatiflerinin geliştirilmesi,
- Yerel ve mevsimsel ürün kullanımının artırılması,
- Gıda israfını azaltmaya yönelik reçete ve porsiyon optimizasyonlarının uygulanması,
- Tek kullanımlık plastiklerin azaltılması,
- Geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ve sürdürülebilir ambalaj çözümlerinin yaygınlaştırılması,
- Atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamalarının tüm restoranlarda standardize edilmesi hedeflenmektedir.

Sabiha Gökçen Havalimanı şubesinde alınan Sıfır Atık Belgesi ile başlayan uygulamaların kademeli olarak tüm operasyonlara yayılması planlanmaktadır.

KARBON YÖNETİMİ, ÖLÇÜMLEME VE RAPORLAMA SİSTEMLERİ

Geçiş planı kapsamında yürütülen çalışmaların etkin biçimde yönetilebilmesi amacıyla ölçümleme ve raporlama altyapısı güçlendirilmektedir. Bu doğrultuda:

- Scope 1, Scope 2 ve ilgili Scope 3 emisyonlarının ölçülmesi,
- Enerji, su, atık ve kaynak kullanım verilerinin düzenli olarak takip edilmesi,
- Şube bazlı performans göstergelerinin oluşturulması,

- İç kontrol ve doğrulama mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Sürdürülebilirlik performansının düzenli raporlanması sağlanmaktadır.

Bu sistemler sayesinde iklim geçiş sürecine ilişkin performans göstergeleri daha şeffaf, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hale getirilmektedir.

AR-GE, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME ÇALIŞMALARI

Grup, geçiş planını desteklemek amacıyla Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarını artırmaktadır. Bu kapsamda:

- Sürdürülebilir ürün geliştirme çalışmaları,
- Alternatif içerik araştırmaları,
- İklim uyumlu tedarik zinciri modellemeleri,
- Veri analitiği ve dijital izlenebilirlik sistemleri,
- Operasyonel verimlilik sağlayacak dijital dönüşüm uygulamaları öncelikli çalışma alanları olarak değerlendirilmektedir.

FİNANSAL ETKİ VE ZAMAN PERSPEKTİFİ

Geçiş planı kapsamında öngörülen finansal etkiler zaman perspektifine göre değerlendirilmektedir:

- **Kısa Vadede:** Regülasyon uyumu, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik yatırımları nedeniyle sınırlı maliyet artışları oluşabileceği öngörülmektedir.
- **Orta Vadede:** Enerji verimliliği, kaynak optimizasyonu ve operasyonel iyileştirmeler sayesinde maliyetlerin dengelenmesi beklenmektedir.
- **Uzun Vadede:** Sürdürülebilir iş modeli, yenilenebilir enerji yatırımları, güçlü tedarik zinciri yapısı ve verimlilik kazanımları sayesinde finansal performansa olumlu katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Grup, iklimle ilgili geçiş sürecini yalnızca bir uyum gerekliliği olarak değil, uzun vadeli değer yaratımı, operasyonel dayanıklılık ve rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir dönüşüm alanı olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan geçiş planı, sürekli iyileştirme yaklaşımıyla düzenli olarak gözden geçirilmekte ve operasyonel süreçlere entegre şekilde uygulanmaktadır.

2025 raporlama dönemi itibarıyla iklimle ilişkili yatırımlar kapsamında herhangi bir yeşil kredi, sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil veya benzeri sürdürülebilir finansman aracı kullanılmamıştır. İlgili finansman mekanizmalarının ilerleyen dönemlerde oluşabilecek ihtiyaçlar ve stratejik öncelikler doğrultusunda değerlendirilmesi öngörülmektedir.

3.4.3 İKLİMLE İLGİLİ FIRSATLAR

Düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş süreci, yalnızca riskleri değil, aynı zamanda iş modellerinin çevresel duyarlılık temelinde yeniden şekillendirilmesi için önemli fırsatlar da sunmaktadır. Grup, bu dönüşümün sunduğu olanakları erken aşamada değerlendirmeyi, uzun vadeli rekabet avantajı yaratmak açısından stratejik bir öncelik olarak ele almaktadır.

Grup'un iş modeline sürdürülebilirlik ilkelerinin sistematik biçimde entegre edilmesi, iklim odaklı fırsatların stratejik ve operasyonel süreçlere dahil edilmesi açısından önemli bir başlangıç noktası olmuştur. Bu kapsamda yerel kaynak kullanımı, menü planlamasında mevsimsellik, tedarik süreçlerinde izlenebilirlik ve tüketiciyle daha çevreci bir bağ kurulmasına yönelik uygulamaların güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bununla birlikte, faaliyet raporunda yer alan gelişmeler doğrultusunda, özellikle kahve segmentine yönelik artan talep ve değişen tüketici tercihleri, daha düşük karbon yoğunluklu ürün portföyü açısından potansiyel fırsatlar sunabilecek alanlar olarak değerlendirilmektedir. Ancak söz konusu fırsatlar, talep projeksiyonlarına ilişkin belirsizlikler ve sınırlı nicel veri erişimi nedeniyle henüz ölçülebilir düzeyde ortaya konulamamıştır.

Bu doğrultuda, mevcut senaryo analizi kapsamında söz konusu fırsatlar nitel bir yaklaşımla değerlendirilmiş olup, mevcut finansal tablolar açısından önemlilik seviyeleri dikkate alındığında önemli bir fırsat tespit edilmemiştir.

4. RİSK YÖNETİMİ

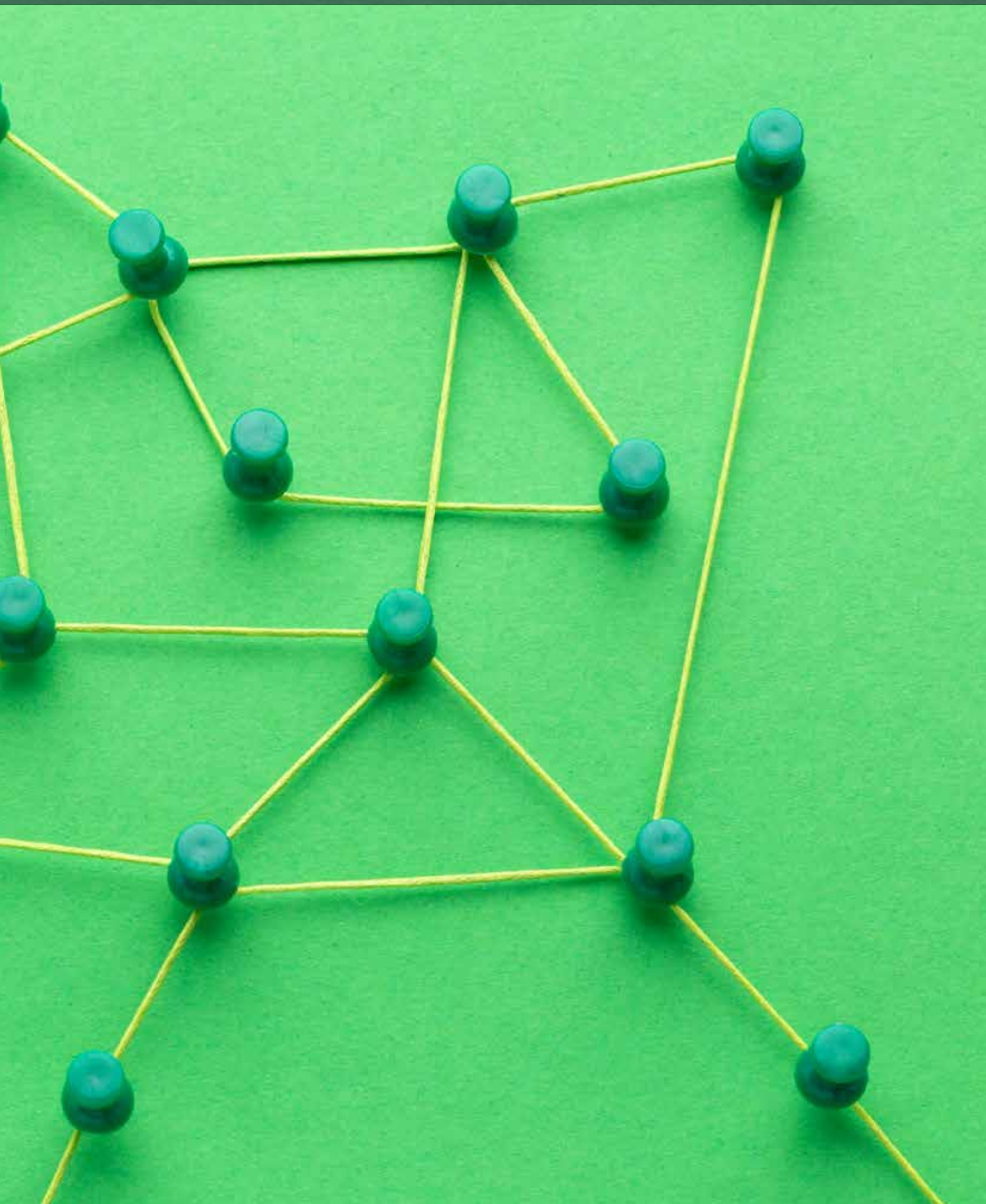
Grup olarak, sürdürülebilirlik stratejimizin önemli bir bileşeni olarak risk yönetimini bütünsel bir yaklaşımla ele alıyoruz. Kurumsal Risk Yönetimi metodolojisi doğrultusunda, Grup'umuzun itibarı, operasyonel sürekliliği ve sürdürülebilir büyümesi açısından kritik olan tüm riskleri sistematik olarak tanımlıyor, ölçüyor ve yönetiyoruz.

Risk yönetimi süreçlerimizi; stratejik, operasyonel, finansal, regülasyon ve çevresel boyutlarıyla ele alıyoruz; kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimizi tehdit edebilecek unsurları erken aşamada tespit etmeye çalışıyoruz.

Tüm şubelerimizi ve süreçlerimizi kapsayan bu risk yaklaşımını, Denetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne düzenli olarak raporluyoruz.

İklim ile ilgili riskler, Kurumsal Risk Yönetimi sistemimiz kapsamında değerlendirilen ana risk kategorilerinden biri olarak ele alınmakta olup, diğer risk türleriyle birlikte bütüncül bir çerçevede analiz edilmektedir. Ancak özellikle son yıllarda artan düzenleyici baskılar, finansal etkiler ve paydaş beklentileri doğrultusunda, iklimle ilgili riskler (fiziksel ve geçiş riskleri) stratejik öncelikli risk sınıfına alınmıştır. Bu doğrultuda, söz konusu risklerin etkisi ve olasılığı, diğer risk unsurlarıyla karşılaştırmalı olarak analiz edilmekte; kısa, orta ve uzun vadeli iş hedeflerimizi tehdit etme potansiyellerine göre önceliklendirme yapılmaktadır.

İklim risklerinin önceliklendirilmesi sürecinde, potansiyel finansal etkiler, regülasyonlara uyum zorunluluğu, tedarik zinciri üzerindeki etkiler ve itibar riski gibi parametreler dikkate alınmaktadır. Önceliklendirme çıktıları, yönetim kurulu seviyesinde değerlendirilmekte ve ilgili komitelere raporlanarak risk azaltım stratejilerinin öncelikleri şekillendirilmektedir.



RİSK ALANLARIMIZ

Grup bünyesinde riskleri aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırıyoruz:

1. STRATEJİK RİSKLER

Rekabet, itibar zedeleyebilecek gelişmeler, tüketici davranışlarındaki değişimler, gıda enflasyonu ve enerji fiyatlarındaki oynaklık gibi makro faktörler stratejik risklerimiz arasında yer alıyor. Bu risklerin etkilerini azaltmak adına, sürekli pazar analizi yapıyor, esnek menü yapıları geliştiriyor ve çok kanallı iletişim stratejileri yürütüyoruz.

2. OPERASYONEL VE TEKNOLOJİK RİSKLER

Doğal afet, sistem kesintileri, insan hatası, siber güvenlik ve tedarik zinciri kesintileri gibi riskler, restoran operasyonlarımızın sürekliliğini etkileyebilecek önemli faktörlerdir. Bu bağlamda, şubelerimizde iş sağlığı ve güvenliği prosedürlerini uyguluyoruz, bilgi sistemlerinde siber koruma çözümleri kullanıyoruz ve kritik tedarikçilerle alternatif senaryolar geliştiriyoruz.

3. MEVZUAT RİSKLERİ

Gıda güvenliği başta olmak üzere, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerdeki değişiklikler yakından takip edilmekte; Kalite Yönetimi ve uyum ekiplerimiz aracılığıyla menülerimiz, tedarik zincirimiz ve operasyonlarımız bu değişikliklere entegre edilmektedir.

4. FİNANSAL RİSKLER

Döviz kuru dalgalanmaları, faiz oranları ve likidite gibi finansal parametrelerdeki oynaklık, yatırım ve büyüme planlarımızı doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, tüm finansal risklerimiz ilgili birimlerimizce izlenmekte; senaryo analizleri ve stres testleriyle kontrol altında tutulmaktadır.

Grup olarak riskleri yalnızca bir tehdit olarak değil, aynı zamanda iyileştirme ve yenilik için bir fırsat alanı olarak görüyoruz. Bu kapsamda, performansımızı tehdit edebilecek her türlü riski erken aşamada analiz ediyor; sürdürülebilirlik hedeflerimize ulaşmamıza engel olabilecek unsurları şeffaflıkla raporluyor ve tüm paydaşlarımıza karşı sorumluluk bilinciyle yönetiyoruz.

Grup, sürdürülebilir iş modeli ve operasyonel dayanıklılığı artırma hedefi doğrultusunda, risk yönetimini yalnızca finansal değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal boyutları da kapsayan entegre bir çerçevede ele almaktadır. İklim değişikliği kaynaklı fiziksel ve geçiş riskleri bu yaklaşımın temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, düzenli toplantılar yaparak Grup'un karşı karşıya kalabileceği sistemik tehditleri değerlendirmekte ve bu analizleri stratejik karar alma süreçlerine entegre etmektedir. Komitenin odaklandığı başlıca risk alanları; iklim değişikliğinin getirdiği fiziksel etkiler, enerji piyasalarındaki dalgalanmalar, tedarik zinciri güvenliği ve operasyonel verimlilik olarak öne çıkmaktadır. Grup olarak, iklim değişikliğinin iş modelimiz üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla, kısa, orta ve uzun vadede geçerli olabilecek geniş bir yelpazeye yayılan akut (ani gelişen) ve kronik (uzun süreli) fiziksel risklerin yanı sıra geleneksel operasyonel risklerimizi de kapsamlı biçimde analiz ettik.

Bu rapor kapsamında gerçekleştirdiğimiz senaryo analizleri şu çerçevede yapılandırılmıştır:

- Analizler, Türkiye'nin 2053 Uzun Dönemli İklim Değişikliği Stratejisi referans alınarak hazırlanmış; geçmiş dönem olarak 1950-2015, gelecek projeksiyon dönemi olarak ise 2015-2100 esas alınmıştır.
- Senaryo analizlerinde kullanılan grup verileri; restoran lokasyonları, emisyon envanteri, tedarik kategorileri, operasyonel hacim ve harcama kalemleri gibi temel faktörleri kapsamaktadır.
- İklim risklerine ilişkin bilimsel veri setleri, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) ve benzeri kamuya açık, uluslararası güvenilir kaynaklardan temin edilmiştir.
- Fiziksel risk analizi, iklim değişikliğine ilişkin RCP 4.5 (orta düzey emisyon azaltımı) ve RCP 8.5 (yüksek emisyon senaryosu) senaryoları temel alınarak yürütülmüştür. Bu çerçevede, RCP 4.5 senaryosu altında orta vadede beklenen etkiler ve uyum önlemleri değerlendirilirken; RCP 8.5 senaryosu kapsamında daha yoğun fiziksel etkiler ve bu etkilerin operasyonlar, tedarik zinciri ve gelir yapısı üzerindeki yansımaları analiz edilmiştir.

Bu senaryo temelli yaklaşım, Grup'un operasyonlarını, tedarik zincirini ve coğrafi yayılımını dikkate alarak, iklim risklerine karşı daha dirençli ve bilgi temelli karar mekanizmaları geliştirmesine olanak tanımaktadır.

Riskleri Belirleme	Riskleri Önceliklendirme	Çerçeve Belirleme	Senaryo Uygulama
Kapsamlı bir literatür ve ofis çalışması / sektör trendleri, iş modelimiz ve paydaşların beklentileri doğrultusunda Grup için belirlenen iklimle ilgili riskler	Restoranlar üzerinde belirlenen fiziksel risklerin ciddiyetini ve olasılığını değerlendirmek için bir iklim maruziyet değerlendirmesi gerçekleştirildi. Endüstri dinamikleri ve Grup iş koşulları temel alınarak, farklı iklimle ilgili risklerin önem derecesi değerlendirilmiştir.	Grup için iki iklim senaryosu belirlendi ve analiz çerçevesi oluşturuldu. Bu çerçeve, senaryo anlatılarını ve analitik özelliklerini içermektedir.	Maruziyet ve uyum kapasitesi değerlendirmelerinin sonuçları, azami noktalarımızın ve işleme sistemimizin en çok maruz kaldığı fiziksel riskleri belirlememize olanak sağladı. Kaynaklardan iklim verileri ile senaryo analizi yapıldı.

FİZİKSEL VE GEÇİŞ RİSKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Fiziksel risk değerlendirmemizi, iklim senaryolarına dayalı bilimsel veriler ışığında yürütüyor ve bu çerçevede stratejik aksiyonlarımızı belirliyoruz. Bu kapsamda, Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından tanımlanan RCP 8.5 senaryosu, Grup açısından "mevcut işleyişin devam ettiği" bir durumu temsil etmektedir. Bu yüksek emisyon senaryosu, iklim değişikliğine karşı güçlü önlemlerin alınmadığı bir gelecek öngörmekte ve bu bağlamda hem akut (ani ve şiddetli hava olayları) hem de kronik (uzun vadeli iklim değişiklikleri) risklerimizi kapsamlı şekilde analiz etmemize olanak sağlamaktadır. Değerlendirmelerimiz yalnızca Grup operasyonlarıyla sınırlı kalmayıp, tedarik zincirimizde yer alan iş ortaklarımızın da iklim risklerine olan duyarlılığını göz önünde bulundurarak yapılmaktadır. Bu senaryo doğrultusunda belirlenen riskler, iklim değişikliğine karşı dayanıklılığımızı artırmak amacıyla operasyonel, stratejik ve altyapısal düzeyde geliştirilecek aksiyonların temelini oluşturmaktadır.

Grup olarak risk yönetimini sürdürülebilirlik stratejimizin ayrılmaz bir bileşeni olarak ele almakta; finansal, operasyonel, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan entegre bir Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı benimsemektedir. Bu kapsamda, Grup'un uzun vadeli değer yaratma kapasitesini etkileyebilecek tüm riskler sistematik olarak tanımlanmakta, analiz edilmekte, önceliklendirilmekte ve yönetilmektedir.

Risk yönetimi süreçlerimiz, strateji, yönetim, senaryo analizleri ve performans izleme mekanizmaları ile bütünleşmiş bir yapıda yürütülmekte olup, yalnızca mevcut risklerin yönetilmesini değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı kurumsal dayanıklılığın artırılmasını hedeflemektedir.

RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE SÜRECİ

Grup bünyesinde risk yönetimi süreci; risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, analiz çerçevesinin oluşturulması ve senaryo bazlı değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır:

RİSKLERİN BELİRLENMESİ

İklimle ilgili risklerin tanımlanması sürecinde; kapsamlı literatür çalışmaları, sektör dinamikleri, Grup'un iş modeli, değer zinciri ve paydaş beklentileri birlikte değerlendirilmiş; fiziksel ve geçiş riskleri sistematik bir yaklaşımla ortaya konulmuştur.

RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Belirlenen risklerin önceliklendirilmesi amacıyla restoran operasyonları özelinde iklim maruziyet değerlendirmesi gerçekleştirilmiş; risklerin gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etkileri analiz edilerek önem dereceleri belirlenmiştir.

ANALİZ ÇERÇEVESİNİN OLUŞTURULMASI

Risk analizlerinin yapılandırılması amacıyla Grup için uygun iklim senaryoları (RCP 4.5 ve RCP 8.5) belirlenmiş; senaryo varsayımlarını, metodolojiyi ve değerlendirme kriterlerini içeren bir analiz çerçevesi oluşturulmuştur.

SENARYO BAZLI DEĞERLENDİRME

Belirlenen senaryolar doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerde, maruziyet ve uyum kapasitesi birlikte değerlendirilmiş; Grup'un operasyonları ve değer zinciri içerisinde iklim risklerine en fazla maruz kalan alanlar tespit edilmiştir.

Bu senaryo temelli yaklaşım, Grup'un operasyonlarını, tedarik zincirini ve coğrafi yayılımını bütüncül bir şekilde dikkate alarak, iklim risklerine karşı daha dirençli ve veri temelli karar mekanizmaları geliştirmesine olanak tanımaktadır.

İKLİM RİSKLERİNİN ENTEGRE YÖNETİMİ

İklim değişikliği kaynaklı fiziksel ve geçiş riskleri, Grup'un risk yönetimi sisteminde stratejik öncelikli risk kategorisi olarak ele alınmakta; operasyonel süreklilik, tedarik zinciri güvenliği, maliyet yapısı, regülasyon uyumu ve marka itibarı üzerindeki etkileri dikkate alınarak bütüncül bir çerçevede değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda:

- Kısa, orta ve uzun vadeli zaman perspektifleri kullanılmakta,
- Değer zinciri boyunca etkiler analiz edilmekte,
- Senaryo analizleri ile geleceğe yönelik öngörüler geliştirilmektedir.

FİZİKSEL VE GEÇİŞ RİSKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Fiziksel ve geçiş risklerine ilişkin değerlendirmeler, uluslararası kabul görmüş iklim senaryoları ve bilimsel veri setleri temelinde yürütülmektedir. Bu kapsamda, IPCC tarafından tanımlanan RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları birlikte ele alınarak farklı iklim koşullarında Grup'un maruz kalabileceği riskler analiz edilmektedir.

Bu çerçevede:

- Fiziksel riskler; akut (aşırı hava olayları) ve kronik (uzun vadeli iklim değişiklikleri) etkiler doğrultusunda,
- Geçiş riskleri ise düzenleyici gelişmeler, karbon maliyetleri, tedarik zinciri dönüşümü ve değişen müşteri beklentileri doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Analizler yalnızca Grup operasyonları ile sınırlı kalmayıp, tedarik zinciri ve faaliyet gösterilen coğrafyalar da dahil edilerek değer zinciri boyunca ele alınmaktadır.

Ayrıca, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecine ilişkin belirsizliklerin değerlendirilmesi amacıyla NGFS senaryoları da analiz sürecine entegre edilmekte; bu sayede farklı politika ve piyasa koşullarının finansal ve operasyonel etkileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Senaryo analizlerinden elde edilen çıktılar doğrultusunda belirlenen riskler, operasyonel süreklilik, maliyet yapısı, tedarik güvenliği ve gelir performansı üzerindeki etkileri dikkate alınarak önceliklendirilmekte ve aksiyon planlarına dönüştürülmektedir.

YÖNETİŞİM İLE ENTEGRASYON VE STRATEJİK PERSPEKTİF

Risk yönetimi süreçleri, Grup'un sürdürülebilirlik yönetim yapısı ile entegre şekilde yürütülmektedir. Yönetim Kurulu gözetiminde, ilgili komiteler ve üst yönetim risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerinde aktif rol almaktadır.

Grup risk yönetimini yalnızca risklerin azaltılması amacıyla değil, aynı zamanda operasyonel verimlilik, stratejik karar alma ve uzun vadeli değer yaratımı için kritik bir araç olarak konumlandırmaktadır.

Bu bütüncül yaklaşım sayesinde, iklimle ilişkili riskler çevresel bir konu olmanın ötesinde, finansal performans, iş sürekliliği ve kurumsal dayanıklılık açısından temel bir yönetim alanı olarak ele alınmaktadır.







5. METRİKLER VE HEDEFLER

Grup, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yönelik performansını izlemek ve şeffaf bir şekilde raporlamak amacıyla, hem kendi belirlediği metrikleri ve hedefleri hem de Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 tarafından sektörler arası geçerliliği olan zorunlu metrikleri dikkate almaktadır.

Bu kapsamda hazırlanan metrik ve hedefler, yalnızca çevresel ve sosyal etkileri değerlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda şirketin düşük karbonlu ekonomiye geçiş, kaynak verimliliği, operasyonel dayanıklılık ve yeni iş modeli fırsatlarını hayata geçirme konularındaki stratejik ilerlemesini de yansıtmaktadır.

Raporlama sistemi; Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 uyarınca, işletmenin finansal durumunu gelecekte makul ölçüde etkileyebilecek sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarıyla bağlantılı olarak;

- (a) ilgili Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında tanımlanan zorunlu metrikleri,
- (b) Grup tarafından belirlenen, performansı izlemeye ve hedeflere ulaşımı değerlendirmeye yönelik özel metrikler ve hedefleri içermektedir.

5.1 SERA GAZI EMİSYONLARI

Türkiye'nin önde gelen restoran markalarından biri olarak, Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi doğrultusunda, iş modelimizi daha sürdürülebilir hale getirmek ve karbon nötr bir gelecek için somut adımlar atmak amacıyla emisyon azaltım stratejilerimizi geliştirmekteyiz.

Bu kapsamda, sera gazı (GHG) emisyonlarının yönetimi ve azaltımı konusunda bilim temelli hedefler belirleme sürecini başlattık. Karbon ayak izimizi doğru şekilde ölçmek ve sürdürülebilirlik yol haritamızı oluşturmak için kapsamlı bir GHG emisyon envanteri geliştirmek en önemli önceliklerimiz arasındadır. Bu süreçte, değer zincirimiz boyunca ana emisyon kaynaklarını belirleyerek, uzun vadede etkili karbon azaltım projelerini hayata geçirmeyi hedefliyoruz. Emisyon envanterini oluştururken finansal kontrol yaklaşımı seçilmiştir.

Grup sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda sera gazı emisyonlarının sistematik biçimde ölçülmesi, yönetilmesi ve raporlanması amacıyla kapsamlı bir sera gazı emisyonu envanteri oluşturma sürecine başlamıştır. Bu süreçte, emisyon kaynaklarının doğru tespit edilmesi, raporlamanın şeffaf ve karşılaştırılabilir bir yapıya kavuşturulması ve uzun vadeli karbon azaltım hedeflerinin temellendirilmesi amaçlanmaktadır.

Emisyon envanteri oluşturulurken, ölçüm yaklaşımı olarak "finansal kontrol" yöntemi benimsenmiştir. Bu yaklaşım, Grup'un finansal olarak kontrol ettiği iştirak ve işletmeleri kapsamakta olup, Grup'un kurumsal organizasyon yapısıyla yüksek düzeyde uyum sağlamaktadır. Finansal kontrol yönteminin tercih edilmesinin temel gerekçesi; yönetsel sorumluluk alanlarının daha net belirlenebilmesi, emisyon verilerinin operasyonel karar süreçlerine entegre edilebilirliği ve konsolide raporlamada tutarlılığın sağlanmasıdır. Grup'un raporlama dönemi itibarıyla konsolidasyona dahil edilmeyen iştiraki, iş ortaklığı veya bağlı ortaklığı bulunmamaktadır. Bu nedenle, diğer yatırımlara ilişkin Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonu açıklaması uygulanabilir değildir.



Grup, Sera Gazı Emisyon envanteri organizasyonel sınırları, kendi bünyesinde bulunan işletmelerin fiziksel sınırlarını içine alacak şekilde belirlenmiştir. Kurumun doğrudan sera gazı emisyonları “Kapsam 1” emisyonlar, enerji dolaylı sera gazı emisyonları “Kapsam 2” olarak değerlendirilmiştir. Sera gazı hesaplamalarında temel yıl 2024 yılı olarak belirlenmiştir.

Grup'a ait sera gazı raporunun oluşturulmasında, doğrudan ölçüme dayalı bir yaklaşım yerine dolaylı hesaplama dayalı envanter oluşturma yöntemi seçilmiştir. Hesaplama metodolojileri genellikle, sera gazı programları (Ör. GHG Protokolü (Greenhouse Gas Protocol) ve IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, (2006)) tarafından tarif edilmektedir. Bu yöntem ile temel olarak belirlenen sera gazı kaynağına ilişkin faaliyet verileri (Ör. motorin tüketimi (lt/ay)), uygun emisyon faktörleri (motorin CO2 emisyon faktörü (tCO2/TJ)) ile çarpılarak toplam emisyon miktarı hesaplanmıştır.

Tablo: Sabit Yanmalı Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO2 EF (t/TJ)	CH4 EF (t/TJ)	N2O EF (t/TJ)	CO2 Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
Motorin	74,1	0,01	0,0006	SG Emisyonu = Yakıt Tüketimi (lt) * Yoğunluk (0,83 kg/lt) * 10 ³ t/kg * NKD (43 TJ/Gg) * OF * EF (t CO2/TJ)	Yoğunluk & NKD (Net Kalorifik Değer) = REF-1 OF (Oksidasyon Faktörü) = REF-2 EF (Emisyon Faktörü) = IPCC 2006, Vol. 2, Tablo 2.4
Doğalgaz	56,1	0,005	0,0001	SG Emisyonu = Yakıt Tüketimi (m ³) * NKD (8250000 kcal/bin m ³) * 4,1868 * 10 ⁻¹² * EF (t CO2/TJ)	Yoğunluk & NKD (Net Kalorifik Değer) = REF-1 OF (Oksidasyon Faktörü) = REF-2 EF (Emisyon Faktörü) = IPCC 2006, Vol. 2, Tablo 2.4
LPG	63,1	0,005	0,0001	SG Emisyonu = Yakıt Tüketimi (m ³) * NKD (10900000 kcal/bin m ³) * 4,1868 * 10 ⁻¹² * EF (t CO2/TJ)	Yoğunluk & NKD (Net Kalorifik Değer) = REF-1 OF (Oksidasyon Faktörü) = REF-2 EF (Emisyon Faktörü) = IPCC 2006, Vol. 2, Tablo 2.4

Tablo: Hareketli Yanmalı Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO2 EF (t/TJ)	CH4 EF (t/TJ)	N2O EF (t/TJ)	CO2 Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
On Road (Motorin)	74,1	0,0039	0,0039	SG Emisyonu = Yakıt Tüketimi (lt) * Yoğunluk (0,830 kg/lt) * NKD (43 TJ/Gg) * OF * EF (t CO2/TJ)	Yoğunluk & NKD (Net Kalorifik Değer) = REF-1 OF (Oksidasyon Faktörü) = REF-2 EF (Emisyon Faktörü) = IPCC 2006, Vol. 2, Tablo 2.4
On Road (Benzin)	69,3	0,025	0,008	SG Emisyonu = Yakıt Tüketimi (lt) * Yoğunluk (0,735 kg/lt) * NKD (44,3 TJ/Gg) * OF * EF (t CO2/TJ)	Yoğunluk & NKD (Net Kalorifik Değer) = REF-1 OF (Oksidasyon Faktörü) = REF-1 EF (Emisyon Faktörü) = IPCC Vol.3 Ch3 Tbl 3.2.2

REF-1: Yoğunluk ve Isıl Değer için; 27.10.2011 tarih ve 28097 sayılı “Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik” Ek-2 (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20110227-5.htm>)

REF-2: Karbon oksidasyon faktörü IPCC 2006'da “1” olarak kabul edilmektedir.

Tablo: Kaçak Emisyon Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO2 Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
Buzdolapları ve Derin Dondurucular	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	Kaçak Gaz Oranı = IPCC Volume 3, Table 7.9 Yangın Söndürme Sistemleri için: https://www.ipcc.ch/pdf/special-reports/sroc/sroc090.pdf
Klima	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	
Yangın Tüpü	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	
Chiller	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	
Isı Pompası	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	
Soğuk Oda	Dolum Yapılmış ise; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) × KIP Dolum Yapılmamış ise; SG Emisyonu = Gaz Kap. × Kaçak Oranı (%) × KIP	

Tablo: Gazlara Ait Küresel Isınma Potansiyeli (KIP) Değerleri

KÜRESEL ISINMA POTANSİYEL DEĞERLERİ (KIP)	Gaz Tipi	KIP	Referans
	CO2	1	KIP Değerleri için: IPCC Fifth Assessment Report, 2021 (AR6) https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Chapter07_SM.pdf
	CH4	27,9	
	N2O	273	
	R134A	1530	
	R600	0,006	
	R22	1960	
	R32	771	
	R410A	2255,5	

Tablo: Türkiye Elektrik Emisyon Faktörü

Kaynak	CO2 EF (t CO2 e / MWh)	CO2 Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
Türkiye Geneli Elektrik Üretimi Emisyon Faktörleri	0,434	Faaliyet verisi (MWh) * Emisyon Faktörü	https://enerji.gov.tr/evced-cevre-ve-iklim-elektrik-uretim-tuketim-emisyon-faktorleri
Dağıtım Hattından Bağlı Tüketim Noktası Emisyon Faktörü	0,469	Faaliyet verisi (MWh) * Emisyon Faktörü	

Sera gazı hesaplamalarının belirsizliği tespit edilirken, GHG Protocol Kurumsal Hesaplama ve Raporlama standart gereklilikleri baz alınmıştır. Ölçülen değerlerin dağılımını niteleyen, tesadüfi ve sistematik faktörlerin etkisini içerecek şekilde yüzde olarak ifade edilen ve değerlerin dağılımındaki olası asimetrikliği de dikkate alarak elde edilen sonucun %95 oranında doğru olduğunu tanımlayan parametre, korelasyonlu ve korelasyonsuz olarak belirtilen denklemlerle hesaplanmıştır. Sera gazı hesabına esas veri ve değerlerin nicel ölçümlerinin gerçekleştirilemediği durumlarda nitel belirsizlik hesaplaması işlemi yapılmıştır. Nitel belirsizlik hesaplamalarında; Pedigree Matrisi ve Project Ecoinvent Data v2.0 gösterge puanı katsayıları ile geometrik standart sapma aritmetik modellemesi esasları kullanılarak %95,5 güven aralığında belirsizlik hesaplaması gerçekleştirilmiştir.

Kapsam 2 market bazlı emisyon değerimizi 2026 yılında %10 azaltmayı hedefliyoruz. 2026 itibarıyla, Kapsam 1 ve Kapsam 2 toplam brüt emisyon değerini doğrulama süreçlerini tamamlayarak karbon azaltım stratejimizi ve hedeflerimizi kamuoyuna açıklamayı planlıyoruz.

GHG Protocol Kurumsal Hesaplama ve Raporlama Standardı kapsamında yapılan hesaplama ve raporlama işlemleri, kurum faaliyetinden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının belirlenmesi ve bu kaynaklar üzerinde yapılabilecek azaltım çalışmalarının tespiti için hazırlanmış olup, hedef kullanıcı kurumun paydaşları olarak belirlenmiştir.

Grup'a ait sera gazı raporunun oluşturulmasında, doğrudan ölçüme dayalı bir yaklaşım yerine hesaplama dayalı envanter oluşturma yöntemi seçilmiştir. Hesaplama metodolojileri genellikle, sera gazı programları (Ör. GHG Protokolü (Greenhouse Gas Protocol) ve IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change (2006)) tarafından tarif edilmektedir. Bu yöntem ile temel olarak belirlenen sera gazı kaynağına ilişkin faaliyet verileri (Ör. motorin tüketimi (lt/ay)), uygun emisyon faktörleri (motorin CO₂ emisyon faktörü (tCO₂/TJ)) ile çarpılarak toplam emisyon miktarı hesaplanmıştır.

KAPSAM 1 VE KAPSAM 2 EMİSYONLARIMIZ VE KARŞILAŞTIRMALI VERİ TABLOSU

2025 YILI BIGCHEFS ANA VE ALT KAPSAM EMİSYONLARIN DAĞILIMI ÖZET TABLO						
Alt Kategori	CO ₂ (tCO ₂ e)	CH ₄ (tCO ₂ e)	N ₂ O (tCO ₂ e)	GAZLAR (tCO ₂ e)	TOPLAM (tCO ₂ e)	Belirsizlik
KAPSAM 1	3843,8	12,0	12,0	1956,2	5823,9	19,9%
KAPSAM 2 (Lokasyon Bazlı)*	8434,2	0,0	0,0	0,0	8434,2	3,7%
KAPSAM 2 (Market Bazlı)**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7%
TOPLAM (Market Bazlı)	3843,8	12,0	12,0	1956,2	5823,9	8,4%
TOPLAM (Lokasyon Bazlı)	12277,9	12,0	12,0	1956,2	14258,1	8,4%

***Lokasyon bazlı (Location-based) emisyonlar**, tüketilen elektriğin üretildiği ulusal veya bölgesel elektrik şebekesinin ortalama emisyon faktörleri esas alınarak hesaplanan Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını ifade eder.

****Market bazlı (Market-based) emisyonlar** ise şirketin satın aldığı elektriğe ilişkin sözleşmeye dayalı özellikleri (örneğin Yenilenebilir Enerji Kaynak Garanti Belgesi (YEK-G), I-REC, yeşil elektrik tarifeleri veya ikili enerji satın alma anlaşmaları) dikkate alarak hesaplanan Kapsam 2 emisyonlarını ifade eder.

TOPLAM (tCO ₂ e)		
Yıllar	2024	2025
KAPSAM 1	5.415,5	5.823,9
KAPSAM 2 (Lokasyon Bazlı)	8.033,6	8.434,2
KAPSAM 2 (Market Bazlı)	1.676,9	0
TOPLAM (Market Bazlı)	7.092,4	5.823,9
TOPLAM (Lokasyon Bazlı)	13.449,1	14.258,1

Emisyon ölçüm sonuçlarımızı değerlendirdiğimizde Kapsam 1 emisyonumuzun %60'tan fazlasının doğal gaz kullanımından kaynaklandığını ve sonrasında da kaçak gaz emisyonlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda soğutucu gazlar ile ilgili takip sistemi kurmak ve enerji verimliliği farkındalık çalışmalarını artırmak 2026 aksiyonlarımız içindedir. Raporlama yılında herhangi bir karbon kredisi kullanımı olmamıştır.

5.2 İKLİMİLE İLGİLİ GEÇİŞ RİSKLERİ ORANI

İklimle ilgili geçiş riskleri, restoranlarımızdaki karşı kırılgan varlıkların veya işletme faaliyetlerinin miktarı ve yüzdesi olarak değerlendirilen bir metriktir.

Grup, iklimle ilgili geçiş risklerini değerlendirirken, faaliyetlerinin yürütüldüğü coğrafi konumların benzerliği nedeniyle regülasyon kaynaklı risklerin şubeler arasında homojen olduğunu kabul etmektedir. Tüm restoranlarımız Türkiye içinde faaliyet gösterdiğinden, karbon düzenlemeleri, enerji fiyatlaması, etiketleme yükümlülükleri ve tarımsal ürün tedariki gibi unsurlar açısından benzer politika etkilerine maruz kalmaktadır.

Bununla birlikte, geçiş risklerine karşı kırılganlık düzeyi, her bir şubenin enerji tüketim profiline, ekipman altyapısına ve operasyon yoğunluğuna göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle elektrik yoğunluğu yüksek olan şubelerimiz (örneğin büyük metrekareli lokasyonlar, alışveriş merkezlerindeki operasyonlar) karbon maliyetleri ve enerji dönüşümüne uyum süreçleri açısından daha kırılgan konumda yer almaktadır.

Yapılan ön değerlendirmelere göre, restoran sayısı esas alınarak yapılan değerlendirmede emisyon salımı yüksek olan restoranlarımız, 17 restoran karşılık gelmekte olup toplam operasyonlarımızın yaklaşık %33'ünü oluşturmaktadır. Bu restoranlar, enerji yoğun yapıları nedeniyle karbon fiyatlaması, enerji maliyeti artışları ve düzenleyici baskılar gibi geçiş risklerine karşı daha yüksek duyarlılık göstermektedir.

Emisyon analizi kapsamında restoranlar için yapılan hesaplamalarda:

- Karşılaştırılabilir operasyonel yapıya sahip restoranlar için restoran başına ortalama Kapsam 1 + Kapsam 2 emisyon değeri yaklaşık 315 ton CO₂e olarak belirlenmiştir.
- Bu ortalamanın üzerinde emisyon değerine sahip restoranlar, toplam değerlendirilen restoranların yaklaşık %33'ünü oluşturmakta olup, geçiş risklerinin daha somut şekilde hissedilebileceği öncelikli lokasyonlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu değerlendirme, lokasyon bazlı enerji verimliliği projelerinin önceliklendirilmesi, yenilenebilir enerji tedarik stratejilerinin oluşturulması ve karbon yoğunluğu yüksek restoranlarda operasyonel dönüşüm planlarının devreye alınması için temel bir veri noktası oluşturmaktadır.

Bu analiz, mevcut enerji tüketim verileri ve uygulama kapsamına göre yapılmış yaklaşık bir değerlendirme olup, önümüzdeki dönemde karbon ayak izi ve enerji yoğunluğu verilerinin sistematik takibi ile daha ayrıntılı hale getirilecektir. Bu değerlendirmeler ışığında, Grup'un operasyonel varlıklarının hemen hemen tamamının geçiş risklerine karşı orta veya düşük düzeyde kırılganlık gösterdiği; buna rağmen sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirlik yatırımlarıyla bu kırılganlığın daha da azaltılmasının hedeflendiği ifade edilebilir.

5.3 İKLİMLE İLGİLİ FİZİKSEL RİSKLERİN ORANI

İklim değişikliği, küresel gıda ve restoran sektörünü hem fiziksel hem de geçiş riskleri açısından derinlemesine etkilemektedir. Grup olarak bu risklerin işletmemiz üzerindeki olası etkilerini bilim temelli bir yaklaşımla analiz ederek, uzun vadeli dayanıklılığımızı artırmayı ve sürdürülebilir büyümeyi güvence altına almayı hedefliyoruz.

Bu doğrultuda, aşırı hava olayları, su kıtlığı, tarımsal üretimdeki dalgalanmalar gibi fiziksel risklerin yanı sıra, karbon düzenlemeleri, sürdürülebilir tedarik gereklilikleri ve değişen tüketici tercihlerine bağlı geçiş risklerine odaklanan çok boyutlu bir değerlendirme süreci başlatıyoruz.

2026 itibarıyla iklimle ilgili risk değerlendirmemizi daha da detaylandırarak;

- Restoran lokasyonlarımızın,
- Tedarik zincirimizin ve
- Lojistik süreçlerimizin iklim kaynaklı kırılganlıklarını analiz edecek ve özellikle su stresi yüksek bölgelerde alınabilecek önlemleri belirleyeceğiz. Bu kapsamda su ayak izi hesaplamalarına başlayarak, tüm değer zincirimizde kaynak verimliliğine dayalı bir yönetim yaklaşımı geliştireceğiz.

Aynı zamanda, yerel ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını destekleyen tedarikçilerle olan iş birliklerimizi güçlendirerek, tedarik zincirimizi daha dayanıklı ve çevresel değişimlere karşı esnek hale getireceğiz.

2025 raporlama süreci kapsamında fiziksel risklerimizde kırılgan varlık oranımızı hesaplamak amacıyla deniz seviyesinin yükselmesinden etkilenebilecek restoranlarımız değerlendirilmiştir. Yapılan ön değerlendirmelere göre, deniz seviyesinin yükselmesi riskine maruz kalan 4 restoranımız, restoran sayısı esas alındığında toplam operasyonlarımızın yaklaşık %8'ini oluşturmaktadır.

5.4 İÇ KARBON FİYATLARI

Düşük karbon ekonomisine uyum sağlamak ve iklim değişikliğiyle bağlantılı finansal riskleri etkin biçimde yönetmek, restoran sektöründe uzun vadeli stratejik planlama açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Grup olarak, düzenleyici gerekliliklere uyum sağlamak ve yatırım kararlarımızı sürdürülebilirlik perspektifiyle şekillendirmek amacıyla, bilim temelli karar alma süreçlerimizi geliştirmeyi hedeflemekteyiz.

Bu çerçevede, önümüzdeki dönemde Türkiye’de karbon fiyatlandırması ve emisyon ticaret sistemi (ETS) gibi mekanizmaların yaygınlaşabileceği öngörülerek, iş modelimizin karbon maliyetlerine karşı daha dayanıklı hale gelmesini desteklemek amacıyla iç karbon fiyatlandırması (shadow pricing) mekanizması geliştirme yönünde hazırlıklarımız devam etmektedir.

Bu sistemin, yatırım ve operasyonel karar süreçlerinde karbon maliyetlerinin dikkate alınmasına katkı sağlayarak:

- Sürdürülebilirlik odaklı projelerin önceliklendirilmesine,
- Finansal risklerin daha proaktif biçimde yönetilmesine,
- Enerji verimliliği ve düşük karbonlu çözümlerin teşvik edilmesine destek sunması hedeflenmektedir.

İÇ KARBON FİYATLANDIRMASI İÇİN PLANLANAN ADIMLAR

- Türkiye’deki karbon düzenlemelerinin gelişimini düzenli biçimde takip etmek,
- Yatırımlarda enerji verimliliğini ve düşük karbonlu çözümleri öncelikli olarak değerlendirmek.

Her ne kadar iç karbon fiyatlandırması sistemi henüz uygulamaya alınmamış olsa da, Grup olarak bu sürece yönelik teknik, yönetsel ve finansal hazırlıklarımızı sürdürmekteyiz. Amacımız, karbon fiyatlandırmasının potansiyel etkilerini öngörerek, bu etkileri kurum yapımıza entegre etmek ve böylece düşük karbonlu ekonomiye geçiş sürecinde sağlam ve hazırlıklı bir konumda yer almaktır.

5.5 GRUP’UN YÖNETİCİ ÜCRETLENDİRME STRATEJİSİ VE İKLİMİLE İLGİLİ HUSUSLAR

Grup olarak, sürdürülebilirlik ve düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde yönetim yapımızı güçlendirmeyi ve uzun vadeli stratejilerimizi iklimle bağlantılı risk ve fırsatları içerecek şekilde yeniden yapılandırmayı hedeflemekteyiz. Bu kapsamda, kurumsal karar alma mekanizmalarımızın iklim risklerini dikkate alan, bilim temelli bir yaklaşımla şekillendirilmesi temel önceliklerimiz arasındadır.

Mevcut durumda, yönetici ücretlendirme sistemimiz; finansal performans, operasyonel hedefler ve stratejik iş hedeflerine dayalı olarak yapılandırılmakta olup, iklim değişikliği veya sürdürülebilirlik performansına bağlı doğrudan bir teşvik mekanizması içermemektedir.



Ancak işletmemizin sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda, karbon emisyonlarının azaltılması, enerji verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarının teşvik edilmesi gibi alanların yönetici performans kriterlerine entegre edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, 2026 yılı içerisinde ilgili değerlendirme ve tasarım çalışmalarının tamamlanması, sonrasında uygun görülen göstergelerin performans değerlendirme sistemine kademeli olarak dahil edilmesi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda:

- İklim ve sürdürülebilirlik hedeflerinin yönetici performans kriterlerine dahil edilmesi amacıyla bir değerlendirme süreci başlatılmıştır.
- Karbon emisyonlarının azaltılması, enerji verimliliği performansı ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarına ilişkin göstergelerin performans sistemine entegrasyonu değerlendirilmektedir.
- Finansal raporlama süreçleri ile iklimle ilgili göstergeler arasındaki ilişki analiz edilerek, ücretlendirme politikalarının bu kapsamda güncellenmesi hedeflenmektedir.

Grup olarak, sürdürülebilirlik ve iklim odaklı göstergelerin yönetim performansına bağlanmasını, kurumsal sorumluluk anlayışımızın güçlendirilmesi ve uzun vadeli iklim hedeflerimize ulaşılması açısından önemli bir araç olarak görmekteyiz. Yürütülen çalışmaların tamamlanmasının ardından, üst düzey yönetim kademelerinde sürdürülebilirlik odaklı yönetim yaklaşımının daha da güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

SEKTÖRLER ARASI METRİKLER - ÖZET

Başlık	Açıklama Özeti
5.1 Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonlarımız	Kapsam 1 toplam emisyon: 5.823,9 tCO ₂ e Kapsam 2 emisyonları: Lokasyon Bazlı: 8.434 tCO ₂ e, Market Bazlı: 0 tCO ₂ e.
5.2 İklimle İlgili Geçiş Riskleri Oranı	Elektrik yoğunluğu yüksek restoranlar toplamın %33'ünü oluşturmakta ve bu lokasyonlar karbon fiyatlaması ve enerji dönüşümü açısından daha kırılgan.
5.3 İklimle İlgili Fiziksel Risklerin Oranı	Deniz seviyesinin yükselmesi riskine maruz kalan 4 restoranımız, toplam operasyonlarımızın yaklaşık %8'ini oluşturmaktadır.
5.4 İç Karbon Fiyatları	ETS sistemine hazırlık için iç karbon fiyatlandırması (shadow pricing) mekanizması geliştiriliyor. Karbon maliyetlerinin yatırım kararlarına entegrasyonu hedefleniyor. Teknik ve yönetsel hazırlıklar sürmektedir.
5.5 İklim bağlantılı ücretlendirme	Raporlama dönemi itibarıyla Grup'un üst düzey yönetici ücretlendirme sisteminde iklimle ilgili performans göstergelerine bağlı herhangi bir ücretlendirme veya teşvik mekanizması bulunmamaktadır. Bu nedenle, iklimle ilgili hususlarla bağlantılı olarak cari dönemde finansal tablolara alınan üst düzey yönetici ücretlerinin oranı %0'dır.

5.6 HEDEFLER

Alan	Açıklama	Metrik	Hedef	Baz Yıl	İlk Açıklama	Ara Dönüm Noktası
Risk - Aşırı Hava Olayları	Sel, fırtına, aşırı sıcaklık gibi ekstrem hava olaylarının restoran operasyonları üzerindeki etkileri.	Aşırı Hava Olaylarının Şiddetinin Artması	Ara Hedef (2026): Birebir fiş sayısının birim meteorolojik afet sayısı oranının 2024 baz yılı seviyesinin %90'ının altına düşmemesi.	2024	Hedef %90'ın üzerinde gerçekleştirilmiştir.	2028: İklim risk değerlendirmesinin tamamlanması ve yüksek riskli restoranlar için aksiyon planlarının hazırlanması. 2028: Operasyonel kesinti olmaması ve hedeflenen iyileşmenin sağlanması ve sürdürülmesi
Risk - Kıyı Şubelerde Taşkın	Deniz seviyesinin yükselmesi, kıyı erozyonu ve taşkınlar nedeniyle Tarabya, Hisar, Galataport ve Vaniköy restoranlarında operasyonel kesintiler yaşanması risk	Kıyı şubelerde taşkın kaynaklı operasyonel kesinti sıklığı (yıllık olay sayısı)	Uzun Vadeli Hedef (2035): Kıyı restoranlarının fiziksel iklim risklerine karşı dayanıklılığını artırarak taşkın kaynaklı operasyonel kesintileri en düşük seviyede tutmak ve iş sürekliliğini güçlendirmek. Ara Hedef (2026): 2026 yılı sonuna kadar kıyı restoranlarında taşkın kaynaklı operasyonel kesinti sayısını yılda en fazla 1 olay seviyesinde tutmak.	2024	2025 yılı itibarıyla kıyı restoranlarında taşkın kaynaklı operasyonel kesinti yaşanmamış olup ara hedef başarıyla gerçekleştirilmiştir	2025: Tarabya, Hisar, Galataport ve Vaniköy restoranları için taşkın risk değerlendirmesinin tamamlanması ve önleyici tedbirlerin uygulanması. 2026: Taşkın kaynaklı operasyonel kesinti sayısının hedeflenen seviyede tutulması ve iş sürekliliği uygulamalarının gözden geçirilmesi.
Risk - Kıyı Şubelerde Taşkın	Kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren restoranların güvenliği ve iş sürekliliğinin sağlanması amacıyla taşkın önleme ekipmanlarının etkinliğinin korunması. Periyodik bakım ve kontroller sayesinde ani taşkın olaylarından kaynaklanabilecek operasyonel kesintilerin, güvenlik risklerinin ve çevresel etkilerin en aza indirilmesi hedeflenmektedir	Kıyı restoranlarında deniz taşkınına önlemek amacıyla kurulan ekipmanlar için planlanan bakım faaliyetlerinin zamanında tamamlanma oranı (%)	Uzun Vadeli Hedef (2035): Taşkın önleme altyapısının etkinliğini koruyarak kıyı restoranlarının fiziksel iklim risklerine karşı dayanıklılığını artırmak ve ekipmanların sürekli çalışır durumda olmasını sağlamak. Ara Hedef (2026): Taşkın önleme ekipmanları için planlanan yıllık bakım faaliyetlerinin %100'ünü zamanında tamamlamak ve üç aylık periyodik kontrolleri eksiksiz gerçekleştirmek	2024	2025 yılı itibarıyla planlanan bakım ve periyodik kontroller eksiksiz tamamlanmış olup hedef %100 oranında gerçekleştirilmiştir	2025: Kıyı restoranlarındaki tüm taşkın önleme ekipmanlarının envanterinin gözden geçirilmesi ve bakım planlarının güncellenmesi. 2026: Planlanan bakım faaliyetleri ve periyodik kontrollerde %100 uygulama oranının sürdürülmesi.

Risk - Mevcut Ürün ve Hizmetlere Yönelik Düzenleyici Zorunluluklar	İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında gelişen ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla sera gazı emisyonlarının azaltılması ve yenilenebilir enerji kullanımının artırılması	Kapsam 2 (market bazlı) sera gazı emisyonlarında bir önceki yıla göre mutlak azalma oranı (%)	Uzun Vadeli Stratejik Hedef: Bir sonraki raporlama döneminde İklim Kapsamında Uzun Vadeli Stratejik Hedef'in Sürdürülebilirlik Komitesi bünyesinde yürütülecek çalışmalar ve düzenlenecek çalıştaylar sonucunda belirlenmesi planlanmaktadır. Ara Hedef (2026): 2024 baz yılına göre 2026 yılı sonuna kadar Kapsam 2 (market bazlı) sera gazı emisyonlarında %10 mutlak azalma sağlamak.	2024	%10'un üzerinde emisyon azaltımı sağlanmıştır.	2025: İkinci GES yatırımının devreye alınması ve yenilenebilir enerji üretim kapasitesinin artırılması. 2026: Kapsam 2 (market bazlı) emisyonlarında %10 mutlak azaltım hedefinin sürdürülmesi ve gözden geçirilmesi.
---	--	---	--	------	--	--

Mevcut raporlama döneminde nicel sera gazı azaltım hedefi yalnızca Kapsam 2 (market bazlı) emisyonları için belirlenmiştir. Kapsam 1 ve Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin ölçüm, izleme ve veri kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Kapsam 1 ve Kapsam 3 emisyonları için anlamlı, ölçülebilir ve gerçekçi azaltım hedefleri oluşturulabilmesi amacıyla daha uzun dönemli tarihsel veri setlerinin oluşturulması ve emisyon envanterinin olgunlaştırılması hedeflenmektedir. Bu nedenle mevcut raporlama döneminde söz konusu kapsamlara ilişkin nicel azaltım hedefi belirlenmemiştir. Geçmiş raporlama döneminde belirtilen aksiyonlar geçerliliğini korumakta olup, Kapsam 1 emisyonlarının azaltılmasına yönelik operasyonel iyileştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

Belirlenen Kapsam 2 emisyon azaltım hedefi, sektörel bir karbonsuzlaşma yaklaşımı (Sectoral Decarbonization Approach – SDA) kullanılarak türetilmemiştir. Hedef, Grup'un mevcut operasyonel yapısı, enerji tüketim profili, emisyon envanteri sonuçları ve uygulanabilir azaltım fırsatları dikkate alınarak belirlenmiştir.

Raporlama dönemi itibarıyla Grup'un Science Based Targets Initiative (SBTi) kapsamında doğrulanmış bir bilim temelli hedefi bulunmamaktadır. Ayrıca, yeterli tarihsel emisyon verisinin henüz oluşmamış olması ve faaliyet gösterilen sektör için doğrudan uygulanabilir bir SDA metodolojisinin bulunmaması nedeniyle hedef belirleme sürecinde sektörel karbonsuzlaşma yaklaşımından yararlanılmamıştır. Emisyon verilerinin olgunlaşması ve metodolojik altyapının güçlenmesiyle birlikte, bilim temelli hedef yaklaşımlarının değerlendirilmesi planlanmaktadır.

MARKALAR

**BIG
CHEFS**

**num
num**
good food & great mood


buselik
MEY • HANE

num num
STREETFOOD

A|BC
ACADEMY | BIGCHEFS

KONT
GOODNESS IN EVERY CUP



BIG CHEFS

Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil
Danışmanlık Organizasyon Eğitim
Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
Ticaret Sicil Numarası: 705717
Merkez Adresi: Fatih Sultan Mehmet
Mah. Atatürk Cad. No:9 Sarıyer
İstanbul
Tel : 0 850 214 73 05
www.bigchefs.com.tr
yatirimciiliskileri@bigchefs.com.tr

■ bigchefs.com.tr
@ bigchefscafe
f p in y bigchefs
franchise@bigchefs.com.tr