

2024

TSRS UYUMLU

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



SORUMLULUK



TOPLUM & ÇEVRE



ÇEŞİTLİLİK



BIG CHEFS

• TERİMLER ve KISALTMALAR	2
• 1. TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI (TSRS)	4
1.1 Rapor Hakkında	4
1.2 Uygunluk Beyanı	5
1.3 İş Modelimiz ve Değer Zincirimiz	6
• 2. YÖNETİŞİM	8
2.1 Sürdürülebilirlik Organizasyonu	10
2.1.1 Sürdürülebilirlik Komitesi ve Faaliyetleri	10
2.1.2 Üst Kurul Üyeleri	11
2.1.3 Üst Kurul Çalışma Usul ve Esasları	11
2.1.4 Üst Kurul Görev ve Sorumlulukları	12
2.1.5 Çalışma Grubu Çalışma Oluşum, Usul Esas, Görev ve Sorumlulukları	15
• 3. STRATEJİ	18
3.1 İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar Belirleme	18
3.2 İklimle İlgili Risk ve Fırsatları Tanımlama	22
3.3 Senaryo Analizleri	24
3.4 Risklerimiz	28
3.4.1 Fiziksel Riskler	28
3.4.2 Geçiş Riskleri	35
3.4.3 İklimle İlgili Fırsatlar	39
• 4. RİSK YÖNETİMİ	40
• 5. METRİKLER VE HEDEFLER	44
5.1 Sera gazı emisyonları	44
5.2 İklimle ilgili Geçiş Riskleri Oranı	49
5.3 İklimle ilgili Fiziksel Risklerin Oranı	50
5.4 İç Karbon Fiyatları	50
5.5 Grup'un Yönetici Ücretlendirme Stratejisi ve İklimle İlgili Hususlar	51
5.6 Hedefler	52

TERİMLER ve KISALTMALAR

Kısaltma / Terim	Açıklama
TSRS	Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
TSRS 1	Genel İlkeler Standardı - Strateji, yönetim, risk yönetimi ve metrikler gibi temel konuları kapsar
TSRS 2	İklimle İlgili Açıklamalar Standardı - İklim risk ve fırsatlarıyla ilgili özel açıklamaları içerir
ÇSY	Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel 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 olarak gelişen iklim riskleri (ör. deniz seviyesi yükselmesi)
Karbon Ayak İzi	Bir kuruluşun faaliyetlerinden kaynaklanan sera gazı salımının toplamı
EUDR	Ormansızlaşmayı Önleme Tüzüğü
MGM	Meteoroloji Genel Müdürlüğü

1. TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI (TSRS)

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 yaratımı ilkeleri doğrultusunda şekillendirdiğimiz paydaş ilişkilerimizi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile uyumlu ve sürdürülebilirlik verilerimizi açıkladığımız ilk finansal raporumuzu kamuoyu ile paylaşmanın gururunu yaşıyoruz.

Bu raporumuz, 1 Ocak- 31 Aralık 2024 dönemine ilişkin faaliyetlerimizi ve gelişmelerimizi kapsamakta olup, raporda yer alan riskler ve fırsatlar belirli bir finansal önemlilik yaklaşımı çerçevesinde tanımlanmıştır.

Bu rapor, Grup’un TSRS düzenlemeleriyle uyumlu şekilde hazırladığı ilk sürdürülebilirlik raporudur. Bu nedenle, önceki raporlama dönemlerine ait süreç karşılaştırması yapılamamaktadır. Ancak, raporlama süreci boyunca kullanılan veri toplama, analiz, risk ve fırsat belirleme yöntemleri kayıt altına alınmış; ilerleyen yıllarda gerçekleştirilecek raporlamalar için karşılaştırmalı analiz yapılmasına olanak sağlayacak sistematik bir yapı kurulmuştur.

Tahminler ve Varsayımlara Dayalı Bilgiler

Bu raporda yer alan bazı açıklamalar, iklim riskleri, geçiş senaryoları ve sürdürülebilirlik hedefleri gibi belirsizlik içeren konularda yapılan değerlendirmeler, yönetim kararları ve ulusal, sektörel eğilimlerden elde edilen öngörülerle belirlenmiştir.

Grup olarak, sürdürülebilirlik performansımıza ilişkin raporlamayı sürekli iyileştirmeyi ileriye dönük öngörülerdeki ve belirsizlikleri en aza indirmeyi hedefliyoruz.

İklimle ilişkili fiziksel ve geçiş risklerinin finansal etkilerine yönelik yapılan değerlendirmeler, ileriye dönük varsayımlar ve tahminlere dayanmaktadır. Bu varsayımlar; Grup’un tedarik zinciri ve operasyonları üzerindeki etkilenme olasılıkları ile bu etkilerin kısa, orta ve uzun vadeli finansal göstergelere yansıma biçimleri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Bu kapsamda, raporda sunulan bulguların; mevcut veri setlerine, kabul görmüş senaryolara ve geçerli tahmin yöntemlerine dayandığı; ancak mutlak doğruluk taşımadığı dikkate alınmalıdır.

Bu raporun hazırlanması sürecinde, TSRS ile uyumlu biçimde, sektör bazlı metrikler ve göstergeler de incelenmiştir. Restoran, yiyecek-icecek hizmetlerine yönelik metrikler KGK sektör standartlarına bakılarak uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

Ancak mevcut raporlama döneminde, söz konusu sektör bazlı metrikler doğrudan kullanılmamıştır. Bu metriklerin uygulanabilirliğini artırmak ve veri yönetimi kapasitemizi güçlendirmek adına yürütülen çalışmalar devam etmektedir. Gelecek dönemlerde, sektör bazlı göstergelerin daha sistematik biçimde izlenmesi ve raporlamaya entegre edilmesi hedeflenmektedir.

1.2 UYGUNLUK BEYANI

TSRS Uygunluk Beyanı TSRS M.d 72

Grup'un 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren hesap dönemi için ilişikte sunulan sürdürülebilirlik raporu, TSRS 1'e uygun olarak hazırlanmış olup, KGK tarafından yayımlanan standartlar ve kılavuzlarla tam uyumludur.

Bu rapor, Grup'un iklim ile ilgili risk ve fırsatlarını açıklamaktadır. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 çerçevesinde şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

Grup'umuz, TSRS kapsamında finansal olmayan sürdürülebilirlik açıklamalarını, TSRS'nin sunduğu rehberliğe uygun olarak yapmış ve önemli konular çerçevesinde bilgi sağlamıştır.

Bu rapor, 6.10.2025 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve yayımlanmasına yetki verilmiştir.

TSRS 1 EK 3 KAPSAMINDA AÇIKLAMALAR;

TSRS 1 Ek 3'e uygun olarak:

- **Önemlilik İlkesi:** Bu raporda açıklanan tüm bilgiler, Grup'un faaliyetlerine ve sürdürülebilirlik stratejisine önemli etkileri olan iklim konularını içermektedir. Değerlendirme sürecine, doğrudan tarafımızca işletilen şubelerin yanı sıra, faaliyet hacmi ve etkisi bakımından önemli görülen bayi şubeler de dâhil edilmiştir.
- **Karşılaştırılabilirlik:** İlk kez TSRS 1 uygulandığı için önceki dönemlere ait karşılaştırmalı bilgiler sunulması zorunlu değildir Bkz. Ek 3, E3 ve bu raporda sunulmamıştır.
- **Şeffaflık ve Doğruluk:** Açıklamalarımız paydaşların güvenilir bilgiye erişimini sağlamak için en güncel verilerle desteklenmiştir.
- **Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 Uyumluluğu:** İklimle ilgili risk ve fırsatlar hakkında TSRS 2 çerçevesinde açıklamalar yapılmış, ancak geçiş hükümleri kapsamında belirli muafiyetlerden faydalanılmıştır. Ayrıca bu raporlama dönemi, Grup'un TSRS 1 kapsamındaki ilk raporlama dönemidir. Bu kapsamda, Standardın ilk uygulanmasına ilişkin geçiş muafiyetlerinden biri olan TSRS 2 Geçiş C4 b doğrultusunda, Kapsam 3 sera gazı emisyonları bu rapor döneminde bildirilmemiştir. Grup, ilgili muafiyetten yararlanılarak bu alana ilişkin veri açıklaması yapılmamıştır.

TSRS 1 E 5 Geçiş Açıklamaları

Grup, ilk kez TSRS 1 ve 2 uyguladığı için aşağıdaki geçiş muafiyetlerinden yararlanmıştır:

- İklimle ilgili risk ve fırsatlar hakkında karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir Bkz.E5,E6a.
- İlk yıllık raporlama döneminde, TSRS 2 hükümleri yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlar açısından uygulanmış olup, diğer sürdürülebilirlik konularına ilişkin açıklamalar ikinci raporlama döneminde genişletilecektir Bkz. Ek 5, E5.

1.3 İŞ MODELİMİZ ve DEĞER ZİNCİRİMİZ

Grup Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları yeme içme sektöründe faaliyet göstermekte olup; Grup, BigChefs, Numnum, Numnum Streetfood, Buselik ve Kaicy markaları altında operasyonlarını sürdürmektedir.

31 Aralık 2024 itibarıyla Türkiye'de 29 şehirde ve yurt dışında 10 ülkede olmak üzere toplam 134 şube ile faaliyet göstermektedir. Şubelerin 42'si doğrudan işletilmekte, 92'si ise bayi modeliyle yönetilmektedir.

31 Aralık 2024 itibarıyla Grup bünyesinde 1.564 çalışan istihdam edilmekte olup, operasyonlar doğrudan işletilen ve bayi şubelerden oluşan hibrit bir iş modeli çerçevesinde yürütülmektedir.

Grup, çeşitli gıda, içecek, sarf ve operasyonel malzeme kategorilerinde geniş bir tedarik ağı ile çalışmaktadır. Başlıca tedarik kalemleri arasında kırmızı et, süt ürünleri, sebze-meyve, beyaz et ve unlu mamuller yer almaktadır. Bunun yanı sıra temizlik malzemeleri, müşteri sarf malzemeleri ve ekipman gibi operasyonel destek kalemleri de toplam alımlar içerisinde yer almaktadır.

Tedarik süreci, kalite, güvenilirlik ve uygunluk ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmakta olup; maliyet optimizasyonu, yerel tedarikçilerle iş birliği ve gıda israfının azaltılması gibi alanlarda iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir.

İklim değişikliğinin etkileri bağlamında fiziksel ve geçiş risklerinin izlenmesi ve yönetimi, değer zinciri üzerindeki sürdürülebilirlik performansının güçlendirilmesine yönelik temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Grup, tüm markalarını kapsayan tedarik zinciri yönetimini merkezi bir yapı altında yürütmektedir. Hammaddeden nihai tüketiciye kadar uzanan süreçler, izlenebilirlik, kalite güvence, operasyonel verimlilik ve maliyet kontrolü ilkeleri doğrultusunda planlanmaktadır.

Grup bünyesindeki Merkez Mutfak ve Merkezi Depo, ürün standardizasyonunun sağlanması, üretim ve dağıtım süreçlerinin koordineli şekilde yürütülmesi amacıyla yapılandırılmıştır.



İstanbul'da yaklaşık 1.000 m² alanda faaliyet gösteren Merkez Mutfak'ta hazırlanan ürünler, Gebze'de 4.000 m² kapalı alana sahip Merkezi Depo üzerinden şubelere dağıtılmaktadır. Merkezi Depo; kuru gıda, +4°C ve -18°C ürünler için uygun saklama koşullarına sahiptir ve belirli aralıklarla sevkiyat yapılmaktadır.

2024 yılı itibarıyla "Tedarik Zincirinde Güven" programı kapsamında, ETÜDER ile iş birliği başlatılmıştır. Program kapsamında tedarikçilerin sertifikasyon süreçleri takip edilmekte, eksik veya yetersiz durumlar tespit edildiğinde bağımsız denetimler gerçekleştirilmektedir. 2024 yıl sonu itibarıyla gıda ve içecek alımlarının %80'i ETÜDER onaylı tedarikçilerden yapılmıştır.

Tedarikçi seçim süreçlerinde sürdürülebilirlik kriterleri de göz önünde bulundurulmakta ve tedarikçilerden bu doğrultuda kendi süreçlerini geliştirmeleri beklenmektedir. Yerel ve mevsimsel ürün tedariki desteklenmekte; kadın üreticiler ve küçük ölçekli üreticilerle iş birliğine önem verilmektedir.

2024 yılı itibarıyla tedarik zincirinden kaynaklanan karbon emisyonları takip edilmeye başlanmış ve bu kapsamda veri toplama süreçleri oluşturulmuştur. Ayrıca, su verimliliği yüksek üretim yöntemleri ve pestisit kullanılmayan üretim uygulamaları geliştiren tedarikçilerle iş birlikleri teşvik edilmektedir.

Grup tedarik zinciri yönetiminde ürün güvenliği, izlenebilirlik, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik ilkeleri önceliklendirilmekte olup; merkezi yapı aracılığıyla süreçlerin standardizasyonu sağlanmakta ve tedarikçi ekosisteminin gelişimi desteklenmektedir.



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 yapış 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 oluşturulması 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. 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 Kuruluna doğrudan rapor verir ve aşağıdaki alanlarda faaliyet gösterir:

- ÇSY 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 yapış şeklimizi bu perspektifle yeniden tanımlıyoruz.

Operasyon ekiplerimiz, günlük iş 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 tüm temsilciler düzenli olarak aldıkları sürdürülebilirlik eğitimleri ile hem birbirleri ile bilgi paylaşımı yaparken iyi örnek uygulamalarının tüm zincirde yayılmasını sağlamaktadırlar.

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 Sürdürülebilirlik Sponsoruna 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 Başkanlık sürdürülebilirlik koordinatörü eder.
- Yukarıdaki amaç ve kapsam çerçevesinde Üst Kurul; faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bedeli Grup tarafından karşılanmak 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 dahil 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. Strateji ve Yurt Dışı Büyüme Direktörü her iki kurulda da yer alarak stratejik uyum ve bütünlüğün sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışma grubu; operasyon birimlerinin ve gerekli durumlarda dış hizmet desteğiyle, emisyon hedeflerini belirlemekten, iklim eylem planlarını oluşturmaktan ve stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaktan sorumludur.

Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve Çalışma Grubu üyeleri detaylı olarak Sürdürülebilirlik Organizasyon Şemasında belirtilmiştir.

Sürdürülebilirlik Sponsoru: CEO

Sürdürülebilirlik Koordinatörü: Strateji ve Yurt Dışı Büyüme Direktörü, Operasyon Direktörü, Sürdürülebilirlik Yöneticisi

2.1.2. ÜST KURUL ÜYELERİ

- CFO
- Operasyon Direktörleri
- Tedarik Zinciri ve Lojistik Direktörü
- Strateji ve Yurt Dışı Büyüme Direktörü
- Pazarlama ve İletişim Direktörü
- İnsan Kaynakları Direktörü
- Mutfak Koordinatörü
- Mutfak Direktörü
- Finans Müdürü
- Org. Gelişim ve Misafir İlişkileri Müdürü
- İdari İşler Müdürü
- Teknik İşler Müdürü
- IT Müdürü

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 oybirliği ile (yazılı ve ıslak imzaları ile 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 Sekretaryası tarafından hazırlanır. Üst Kurul toplantılarında alınan kararlar toplantı yer, zaman ve katılan üye bilgilerini de içerecek şekilde yazılı hale getirildikten sonra Üst Kurul Üyeleri tarafından imzalanır ve Üst Kurul Sekretaryası tarafından arşivlenir. Üst Kurul Sekretaryası SK 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 Prosedüründe 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, teşvik eder.
- Grup sürdürülebilirlik stratejisi ve hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesini sağlar ve çalışanların içselleştirmesi yönünde 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 katılımı ile 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 stratejisi 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 konusunda 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, onları yetkilendirir ve koordine eder.
- Paydaşların Grup sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında bilgilenmesi için sürdürülebilirlik iletişim çalışmalarına ilişkin tavsiyelerde bulunur, çalışmaları destekler.
- Tüm değer zincirini göz önünde bulundurarak, paydaş diyalogunu planlanan aralıklarla gözden geçirir ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinde paydaş katılımını sağlar.
- Sürdürülebilirlik raporlama çalışmaları için gerekli veri akışının sağlandığını kontrol eder.
- Sürdürülebilirlik hedeflerini, politikalarını, uygulamalarını, çalışma esaslarını, yönetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirerek iyileştirir, geliştirir, yürütür, izler, denetler ve yılda en az bir kez yıllık performans raporlanması hazırlar.
- 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 desteği ile 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 tarafında, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin kurulmasına yönelik hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Bu sistemlerin, Grup sürdürülebilirlik öncelikleriyle entegre şekilde tasarlanması hedeflenmektedir. Böylece, kalite güvencesi ve çevresel performansın sistematik biçimde izlenmesi, ölçülmesi ve iyileştirilmesi mümkün hale gelecektir. Kurulum süreciyle birlikte, sürekli iyileştirme kültürünün grup genelinde yaygınlaştırılması, paydaş ihtiyaçlarının daha etkin karşılanması ve sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal süreçlere entegre edilmesi amaçlanmaktadır.

Tüm bu uygulamalar, Grup'un iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatlara yalnızca dışsal bir tehdit 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 oluşmaktadır ve Üst Kurul'un talep etmesi durumunda gerekli çalışmaları yürütmekle yükümlüdür.
- Çalışma Grubu, Sürdürülebilirlik Üst Kuruluna karşı sorumludur.
- Grup sürdürülebilirlik çalışmalarında görev alır, organizasyon genelinde sürdürülebilirlik bilinci ve kültürü yaratır, 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 gerekli Grup içerisinde 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 dikkate alınarak, üst düzey yöneticilerin performans hedeflerine sürdürülebilirlik kriterlerinin kademeli şekilde entegre edilmesi planlanmaktadır. 2025 yılı itibarıyla, yönetim seviyesindeki bazı pozisyonlarda karbon azaltımı, enerji verimliliği ve tedarik zinciri sürdürülebilirlik göstergelerinin prim sistemlerine dâhil edilmesi öngörülmektedir. Ayrıca, operasyonel karar alma süreçlerinde iklim risklerine karşı dayanıklılığı artırmak amacıyla; coğrafi çeşitlilik, lojistik esnekliği güçlendirme, alternatif tedarik modelleri ve su ile enerji kıtlığına daha dayanıklı ürün seçimleri gibi konulara önem verilmektedir.

Bu yaklaşımlar, çevresel etkilerin yanı sıra uzun vadeli finansal dayanıklılığa da katkı sağlamayı hedeflemektedir. Grup olarak iklimle ilgili risk ve fırsatların, işletme stratejimize ve karar alma süreçlerimize etkilerini daha sistematik bir şekilde değerlendirmek amacıyla çalışmalar başlatmış bulunmaktayız. Sürdürülebilirlik Üst Kurulu ve ilgili birimler, bu kapsamda alınan kararlarda bazı durumlarda çevresel ve sosyal fayda ile ekonomik maliyetler arasında ödünleşimlerin olabileceğinin farkındadır.

Örneğin:

- Enerji verimliliği sağlayacak bazı yatırımların kısa vadeli maliyetleri yüksek olduğunda, uygulanabilirlik açısından önceliklendirme yapılmakta ve daha ekonomik alternatifler tercih edilebilmektedir.
- Tedarik zincirinde daha sürdürülebilir malzeme veya ürünlerin kullanımına geçişte, tedarik süreleri, maliyetler veya operasyonel zorluklar gibi faktörler göz önünde bulundurularak, kademeli bir dönüşüm yaklaşımı benimsenmektedir. Bu gibi karar süreçlerinde fayda-maliyet dengesi gözetilmekte; uzun vadede daha sürdürülebilir çözümlere geçiş yapılabilmesi için veri toplama, performans takibi ve kapasite geliştirme adımları atılmaktadır. İklimle ilgili risk ve fırsatları daha sağlıklı yönetebilmek için ilgili kurulların karar süreçlerinde bu konulara ilişkin değerlendirme alanları genişletilmekte; ödünleşimlerin daha açık ve bilinçli biçimde ele alınması yönünde yapı ve süreçler geliştirilmektedir.

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 disiplinler arası 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. 2025 yılı itibarıyla yönetici performans göstergelerine sürdürülebilirlik metriklerinin entegre edilmesi sürecini de doğrudan koordine etmektedir.

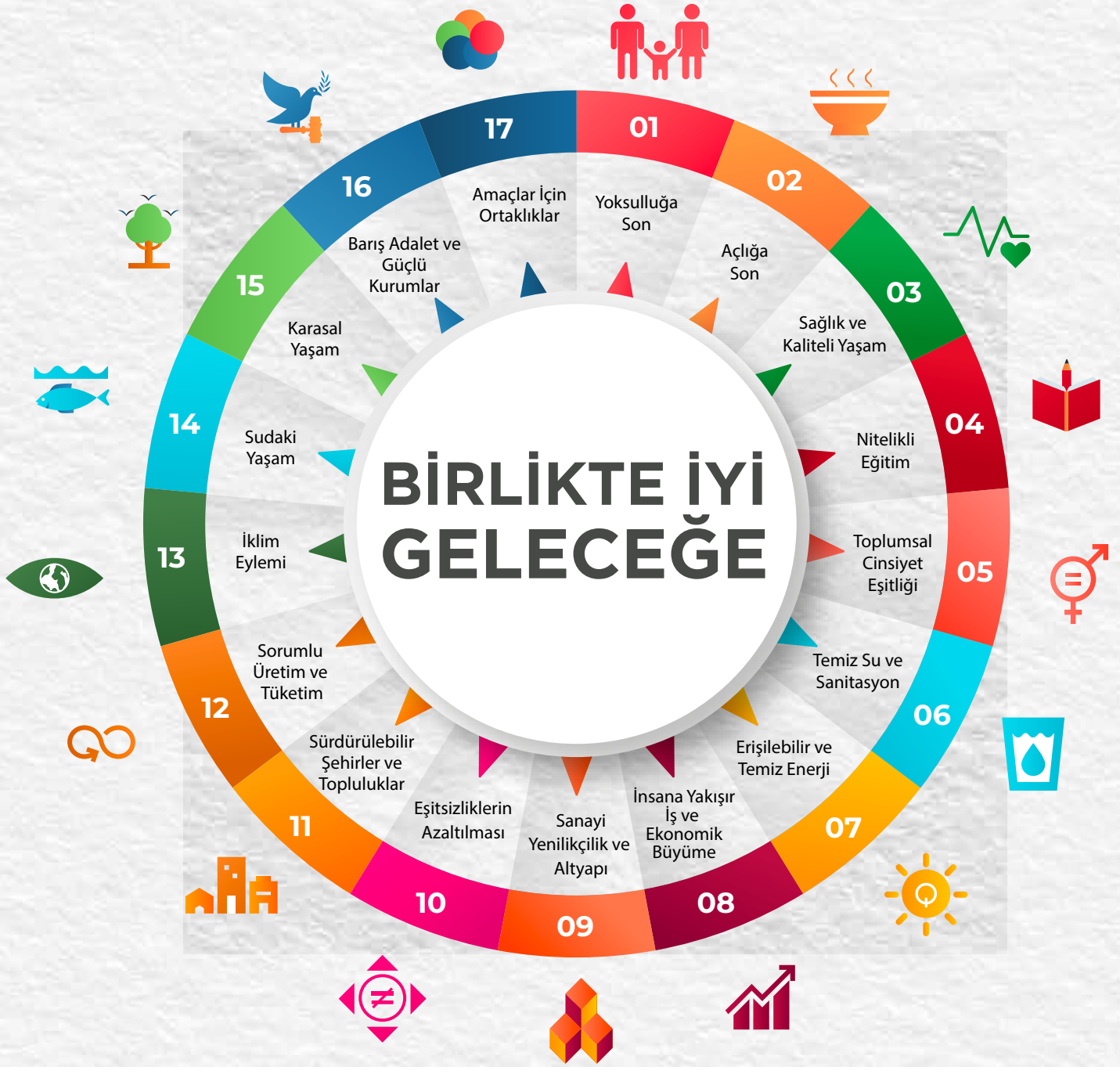
Hasan Yeşilyurt, Grup'un sürdürülebilirlik stratejisinin şekillendirilmesinde hem içerik hem de sistem kurucu rol üstlenmektedir ve tüm toplantılara katılım göstermektedir. Yapı Kredi tarafından düzenlenen "Sürdürülebilirlik Sohbetleri" kapsamında yaptığı konuşmalarda, restoran sektöründe çevresel etki yönetimi, sürdürülebilir tedarik zinciri ve ÇSY stratejileri üzerine görüşlerini paylaşmıştır. Bu gibi programlar aracılığıyla Grup'un hem iç hem dış paydaşlarıyla sürdürülebilirlik etkileşimini güçlendirmektedir.

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 periyotlarda 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

İlk raporlama dönemimizde, TSRS doğrultusunda yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara odaklanan bir önemlilik çalışması yürütülmüştür. Çalışmada, işletmemizin mevcut ve gelecekteki finansal durumu üzerinde etkisi olabilecek iklim kaynaklı unsurlar analiz edilmiştir. Fiziksel ve geçiş riskleri, regülasyon değişiklikleri, enerji ve kaynak maliyetleri gibi faktörler dikkate alınarak, bu unsurların faaliyetlerimize potansiyel etkisi değerlendirilmiştir.

Grup iş modeli ve değer zinciri içinde iklimle ilgili risk ve fırsatların yoğunlaştığı alanların belirlenmesi için TSRS 2'nin 13(b) paragrafı rehber alınmış; analiz sürecinde toplulaştırma ve ayrıştırma ilkeleri TSRS 1'in B29-B30 paragraflarına uygun şekilde uygulanmıştır. Bu yöntemle, değer zincirimizin hangi aşamalarında iklim risklerinin etkili olduğu ve hangi faaliyet alanlarında öne çıktığı sistematik şekilde analiz edilmiştir.

Mevcut raporlama dönemi itibarıyla, Grup'un faaliyetleri kapsamında sözleşmeye dayalı olarak taahhüt edilmiş veya planlanmış herhangi bir varlık elden çıkarma süreci bulunmamaktadır. İşletme, stratejik planlama süreci çerçevesinde elden çıkarma opsiyonlarını düzenli olarak değerlendirmekle birlikte, bu rapor döneminde böyle bir karar veya girişim söz konusu değildir.

İklimle ilişkili risk ve fırsatlar belirlenirken aşağıdaki başlıklar dikkate alınmıştır:

- Ülkemizin fiziksel ve geçiş riskleri,
- Tedarik zinciri ve lojistik operasyonlara etkiler,
- Mevzuat değişiklikleri, karbon düzenlemeleri ve paydaş beklentileri,
- Yenilenebilir enerjiye geçiş sürecindeki yatırım ve verimlilik fırsatları.

Bu analizlerin çıktıları hem iklim eylem planlarımızın hem de kurumsal risk yönetimi sistemimizin temelini oluşturmuş, aynı zamanda operasyonel karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik perspektifinin sistematik olarak entegre edilmesini sağlamıştır.

İklimle ilgili önemli bilgilerin tespitinde, TSRS 2 hükümleri doğrultusunda aşağıdaki başlıklar değerlendirilmiştir:

- İşletmenin maruz kaldığı iklim riskleri:
- Fiziksel riskler
- Geçiş riskleri



Varsayımlar ve Belirsizlikler

İklimle ilişkili risk ve fırsatların finansal etkilerini değerlendirmek amacıyla, TSRS 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, 2025 yılı için belirlenen %22,5'lik FAVÖK marjı 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.

Fiziksel ve geçiş risklerinin Grup üzerindeki potansiyel finansal etkilerinin değerlendirilmesine yönelik analizler, tedarik zinciri ve doğrudan operasyonlara ilişkin etkilenme 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.

TSRS 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:

- Pazar Riski: Tüketici tercihlerindeki değişim, sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik talep artışı ve bu değişimin rekabet ortamına olası etkileri analiz edilmiştir.
- Yasal ve Mevzuat Riski: Karbon emisyonlarının raporlanması, enerji verimliliği düzenlemeleri ve ulusal / uluslararası iklim politikalarındaki gelişmelerin uyum yükümlülükleri üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmuştur.
- Tedarik Zinciri Riski: Tedarikçilerin iklim kaynaklı fiziksel risklere (örneğin, kuraklık, aşırı hava olayları) maruz kalma ihtimali ve bunun ürün tedariki üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmiştir.
- Operasyonel Risk: Enerji ve su kaynaklarının sürekliliği ile maliyetlerinde yaşanabilecek değişikliklerin işletme faaliyetlerine etkisi dikkate alınmıştır.
- İtibar Riski: İklimle mücadelede yetersiz adımlar atılması durumunda, paydaş güveni ve marka itibarı üzerindeki olası etkiler ele alınmıştır.
- Finansal Risk: İklim risklerinin finansal performans ve finansmana erişim üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

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

Türkiye'nin "2053 Uzun Dönemli İklım Değişikliği Stratejisine göre; Türkiye, Hükümetler arası İklım Değişikliği Paneli (IPCC) raporlarında iklım değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı en hassas bölgelerden biri olarak tanımlanan Akdeniz Havzası'nda yer almaktadır. Dünya Meteoroloji rgt'nün (WMO) 2023 Küresel İklım Durum Raporu'na göre, 2023, küresel sıcaklık artışlarının 1,45°C'ye ulaşmasıyla en sıcak yıl olarak kaydedilmiştir. Akdeniz Havzası'na özel olarak bakıldığında, IPCC'nin 2022'de yayınladığı Akdeniz Bölgesi Raporu, bu bölgedeki sıcaklık artışının küresel ortalamaların üzerinde olduğunu ve yüzey sıcaklıklarının sanayi öncesi seviyelere kıyasla 1,5°C arttığını belirtmektedir. Güncel verilere göre ise bu artış 2°C eşiğine ulaşmıştır.

Akdeniz Havzası'ndaki iklım 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 yayılımı ve büyüme stratejileri, iklım 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 potansiyeli değil, aynı zamanda iklım risklerini, çevresel sürdürülebilirliği ve uzun vadeli operasyonel güvenilirliği de dikkate almaktadır.

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



3.2 İKLİMLE 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. İklimle 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 × 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 yürütmektedir. 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
Muhtemel	3
Çok Muhtemel	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, Hükümetler arası 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 güncellenmesinde 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 $\pm 20\%$'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. - o Ege Bölgesi'nde bu artış %40'a, - o Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da ise %80'in üzerine çıkabilir. • Yağışlarda azalma en çok 2061-2080 döneminde Akdeniz Bölgesi'nde görülebilir. • Yangına elverişli hava koşullarında artış beklenmektedir: - o Antalya, Burdur, Çankırı ve Çorum illerinde bu artış %30 civarında olabilir. - o 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 Değişikliği Projeksiyonları (TÜBİTAK MAM), Orman Genel Müdürlüğü İklim 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'nda (AR5))

Senaryo	Varsayım	Etki
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 kaldığı bir durumu yansıtmaktadır. Bu senaryo altında, 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 ila 82 cm arasında yükselebilir; ortalama artış ise yaklaşık 62 cm olarak öngörülmektedir • 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 Riski Raporları

Senaryo analizlerimizde, enflasyon oranları, faiz trendleri gibi makroekonomik göstergeler de dikkate alınarak Grup'un finansal dayanıklılığı değerlendirilmiştir. Uzun vadeli stratejik planlamamız ise, Türkiye ekonomisine ilişkin GSYH büyüme projeksiyonları ve döviz kuru senaryoları doğrultusunda şekillendirilmiş; farklı ekonomik koşullar altında faaliyetlerimizin sürdürülebilirliğini koruma kapasitemiz analiz edilmiştir. Bu çerçevede hem gelir tarafındaki belirsizlikler hem de maliyet yapısındaki potansiyel değişiklikler dikkate alınarak, Grup'un direnç seviyesi ve stratejik adaptasyon kabiliyeti değerlendirilmiştir.

3.4. RİSKLERİMİZ

Bölüm 3.2 İklimle İlgili Risk ve Fırsatları Tanımlama başlığında detaylı bir şekilde belirtildiği gibi tüm risklerin iş modelimiz üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, mevcut ve beklenen finansal etkileri kısa, orta ve uzun vadeli perspektiflerle değerlendiriyor; karar alma süreçlerimize bu analizleri entegre ediyoruz. 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 olmuştur.

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	Mevcut Ürün ve Hizmetlere Yönelik Düzenleyici Zorunluluklar

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

Fiziksel risklerin bu potansiyel etkileri, özellikle yaz aylarında yoğunlaşan müşteri talebi ve açık alan kullanımı gibi kritik operasyonel süreçler üzerinde kısa ve orta vadeli operasyonel ve finansal tehditler oluşturabilir.

Grup'un risk analizinde referans alınan RCP 4.5 (orta düzey emisyon azaltımı) senaryosu; sıcaklık artışları, yağış düzensizlikleri ve daha sık yaşanan aşırı hava olaylarının restoran operasyonları üzerinde çeşitli etkiler yaratacağını öngörmektedir. Bu etkiler; özellikle Marmara, Ege ve Akdeniz bölgelerinde sel, fırtına, sıcak hava dalgaları gibi olayların artış göstermesiyle birlikte daha belirgin hale gelmektedir.

RCP 8.5 (yüksek emisyon) senaryosu ise, bu etkilerin çok daha sık ve şiddetli yaşanacağını ortaya koymakta; bu durum Grup'un faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda daha yüksek düzeyde operasyonel, finansal ve tedarik zinciri riskleri anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, iklimsel stresin sürekliliği, özellikle yaz aylarında artan soğutma ihtiyacı, lojistik süreçlerde aksamalar ve müşteri trafiğinde düşüş gibi etkilerle birleşerek iş sürekliliği üzerinde kritik bir baskı oluşturmaktadır.

Aşırı hava olaylarının şiddetinin artması; Grup için şu potansiyel etkileri beraberinde getirmektedir:

- Restoran operasyonlarında geçici kesintiler ve fiziki hasar riski,
- Müşteri ziyaret sayılarında düşüş,
- Lojistik ve tedarik zincirinde aksamalar,
- Tarımsal hammaddelerin temininde verim kayıpları 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	İş modeli + Değer zinciri	Orta düzeyde artış; Marmara ve Karadeniz bölgelerinde ani yağış sıklığı artabilir	Şiddetli artış; yoğun yağış olaylarında ciddi yükselme

MEVCUT VE BEKLENEN FİNANSAL ETKİ

Grup, aşırı yağışlar gibi iklim kaynaklı akut fiziksel riskleri değerlendirirken, bu risklerin Grup'un finansal durumu, operasyonel performansı ve nakit akışları üzerindeki potansiyel etkilerini RCP 8.5 senaryosu kapsamında kısa (0-1 yıl), orta (1-5 yıl) ve uzun vadeli (5 yıl ve üzeri) dönemler için ayrı ayrı analiz etmektedir.

Aşırı hava olaylarının sıklık ve şiddetindeki artışın, operasyonlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı finansal etkiler yaratması beklenmekte olup, bu etkiler AVM ve cadde şubelerinde farklılık göstermektedir. Mevcut gözlemler ve senaryo analizlerine dayalı öngörüler doğrultusunda, AVM ve cadde şubelerinin finansal etkileri ayrı olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca, aşırı hava olaylarının yaşandığı günlerde Grup'un toplam hasılatı ve nakit akışları üzerinde olumsuz etkiler oluşabilmektedir. Özellikle müşteri trafiğinin yoğun olduğu hafta sonlarında ve Cadde şubelerinde ekstrem hava koşulları misafir ziyaretlerinde azalmaya ve operasyonlarda aksamalara yol açarak ciroda dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu kapsamda, kısa vadede 4 gün gerçekleşmesi durumunda misafir sayısındaki azalmanın yarattığı etkiler hesaplanmış, orta ve uzun vadeye ilişkin projeksiyonlar ise iklim senaryoları dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Toplam şube sayımız içinde AVM şubelerimizin oranı %72, cadde şubelerimizin oranı ise %28'dir. Cadde şubelerimizin oranı daha düşük olmasına rağmen, aşırı hava olaylarından etkilenme düzeyi AVM şubelerine kıyasla daha yüksek olmaktadır. Bunun temel nedeni, bu gibi hava koşullarında tüketicilerin kapalı alan olmasının yanı sıra iklimlendirme ve güvenli altyapı imkânları nedeniyle AVM şubelerini daha fazla tercih etmesidir.

Mevcut dönemde önemli bir finansal etkisi bulunmamaktadır, iklim 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.

Finansal Etkiler (TL)	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)
Ciro Etkisi	(17.883.411)	(53.650.234)	(107.300.469)
AVM	(5.741.113)	(17.223.338)	(34.446.676)
Cadde	(12.142.299)	(36.426.896)	(72.853.793)
FAVÖK Etkisi	(4.023.768)	(12.071.303)	(24.142.605)
AVM	(1.291.750)	(3.875.251)	(7.750.502)
Cadde	(2.732.017)	(8.196.052)	(16.392.103)

AVM şubelerimizin nakit akış etkisi kısa vade 1.291.750 TL, orta vade 3.875.251 TL, uzun vade 7.750.502 TL; cadde şubelerimizin nakit akış etkisi ise kısa vade 2.732.017 TL, orta vade 8.196.052 TL, uzun vade 16.392.103 TL'dir. Şubelerimizin alt ve üst yapısında herhangi bir yatırım maliyeti etkisi öngörülmediğinden, nakit akışı üzerindeki etki FAVÖK etkisi ile aynı düzeydedir.

Risk 1: Aşırı hava olaylarının şiddetinin artması: Sel, fırtına, aşırı sıcaklık ve yoğun 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 sayısı sayısının bölünmesiyle hesaplanmaktadır.	
	• Doğrulama olmayacaktır.	
Hedef-1	Stratejik Hedef (2025-2026): Birebir fiş sayısının birim meteorolojik afet sayısı oranının 2024 baz yılı seviyesinin %90'ın altına düşmemesi.	
	2024 yılında, 5.014.956 birebir fiş sayısı / 1257 meteorolojik afet sayısı	
	Sonuç olarak birim afet başına düşen birebir fiş sayısı: 3990	
	• Hedefin niteliği: Nicel, ölçülebilir ve zaman tanımlı	
	• Baz dönem: 2024 yılı (3990 birebir fiş sayısı/ birim afet sayısı)	
	• Geçerlilik dönemi: 2025 - 2026	
	• Ara hedefler: NA	
	• İzleme yöntemi: Yıllık	
	• Gözden geçirme: Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yılda bir gözden geçirilir, gerektiğinde güncellenir	
	• İlk raporlama yılı olması nedeniyle bu hedef ilk kez belirlenmiştir ve 2025 yılı itibarıyla izlemeye başlanacaktır	
Riskle Mücadele Stratejimiz ve Aksiyonlar	Mevcut Uygulamalar	Restoran lokasyon seçiminde afet riski ve yapı güvenliği kriterleri (AVM içi oran %72) Tüm restoranların sigorta kapsamına alınması
	Planlanan Uygulamalar	İklim riskleri çalışma grubu oluşturularak, riske ait süreçlerin daha detaylı araştırılması
	Karar Alma ve Ödönleşimler	İklim riski düşük bölgelerin önceliklendirilmesi
	Doğrudan Azaltım	Yüksek verimli soğutma sistemleri, LED aydınlatma sistemlerinin yaygınlaştırılması, Enerji yoğunluğunu azaltan altyapı yatırımları
	Dolaylı Azaltım	Yerel ve mevsimsel ürün kullanımı, Sürdürülebilir tarım uygulamalarına tedarikçi iş birlikleri, Lojistik mesafelerin kısaltılması yoluyla karbon salımlarının düşürülmesi

RİSK 2: DENİZ SEVİYESİ YÜKSELMESİ VE KIYI EROZYONU

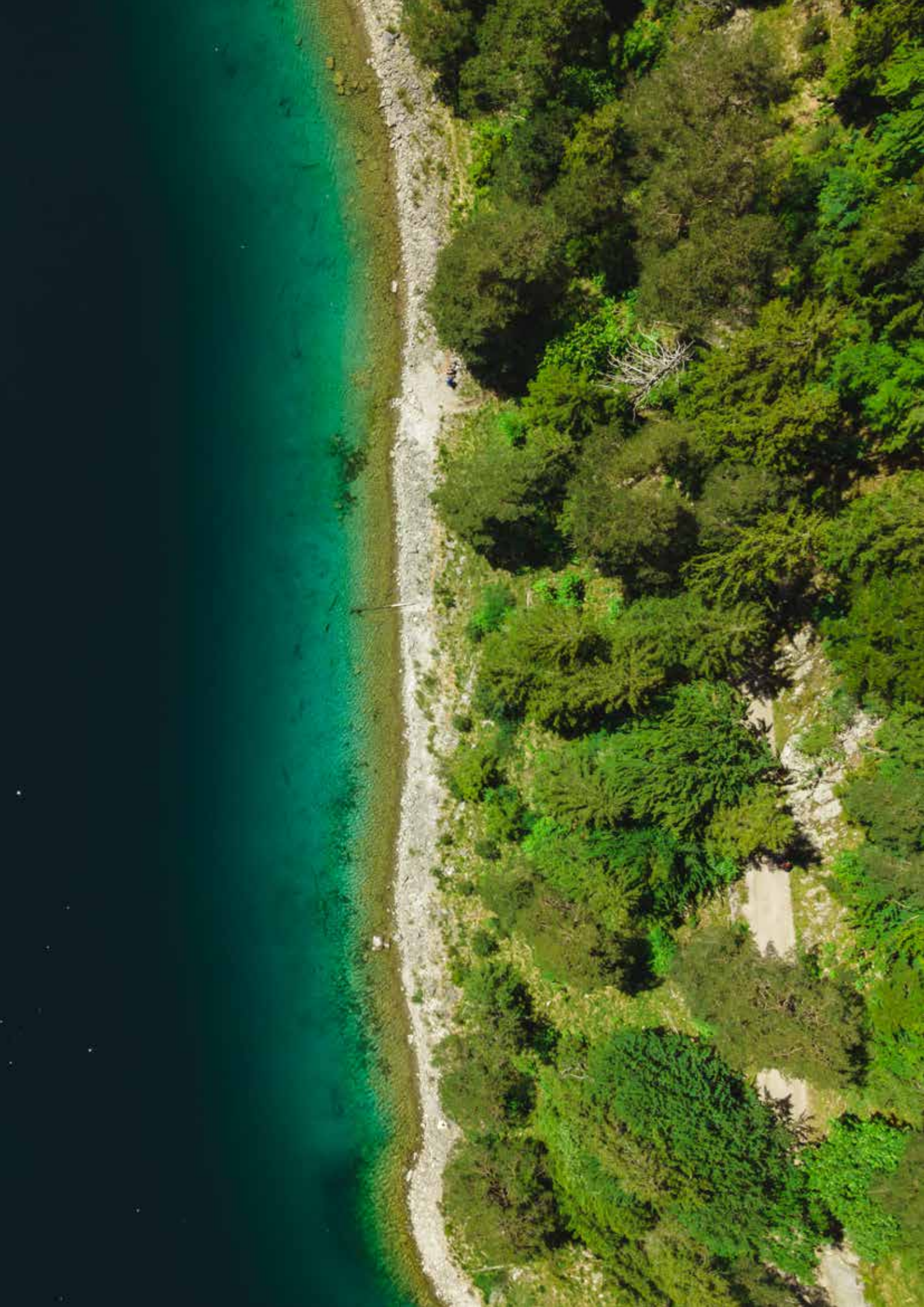
İklim değişikliğinin uzun vadeli ve kalıcı etkileri arasında yer alan deniz seviyesinin yükselmesi, kıyı bölgelerinde konumlanan Grup restoranları için giderek artan bir risk oluşturmaktadır. Risk analizlerinde referans alınan RCP 4.5 senaryosu, 2100 yılına kadar yaklaşık 47 cm'lik bir yükselme öngörürken; RCP 8.5 senaryosu bu artışın 62 cm'ye kadar ulaşabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, özellikle alçak kotlu sahil şubelerinde su baskınları, kıyı erozyonu, altyapı tahribatı ve taşkın riskinin daha sık ve yoğun yaşanabileceğini göstermektedir.

Bu tür kronik fiziksel etkiler, söz konusu şubelerin fiziksel güvenliği, müşteri erişimi, lojistik operasyonları ve tedarik sürekliliği açısından ciddi belirsizlikler yaratmaktadır. Özellikle yaz sezonunda yüksek ziyaretçi trafiğine sahip lokasyonlarda olumsuz hava koşulları, operasyonel kesintilere ve gelir kayıplarına neden olabilmektedir. Tuzlu suyun altyapıya etkisi ve yapı bütünlüğünde oluşabilecek bozulmalar, uzun vadede bakım maliyetlerini artırmakta ve müşteri deneyimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Grup, kıyı bölgelerindeki restoranlarında bu riskleri daha etkin yönetebilmek amacıyla lokasyon bazlı izleme sistemleri geliştirmekte ve altyapı ihtiyaçlarını periyodik olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, taze ürün tedariki ve zamanında teslimat gibi kritik alanlarda alternatif planlamalara yönelik hazırlıklar yapılmaktadır.

Mevcut durumda bu risklerin doğrudan yol açtığı büyük çaplı bir aksama yaşanmamış olsa da gelecekteki etkilerin artabileceği öngörüsüyle süreçlerin esneklik düzeyi düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Bu kapsamda, kıyı operasyonlarına yönelik karar alma süreçlerinin iklim verilerine dayalı şekilde daha sistematik bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir.

Risk Başlığı	Risk Türü	İş Modeli / Değer Zinciri	RCP 4.5 Etkisi	RCP 8.5 Etkisi
Deniz Seviyesi Yükselmesi ve Kıyı Erozyonu	Kronik	İş Modeli	Yaklaşık 47 cm deniz seviyesi artışı	Yaklaşık 62 cm deniz seviyesi artışı



MEVCUT VE BEKLENEN FİNANSAL ETKİ

Deniz seviyesindeki yükselme, Grup'un kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren üç 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 matrisine göre 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.

Risk 2: Deniz seviyesinin yükselmesi ve kıyı erozyonu sonucu oluşabilecek su baskını, taşkın ve altyapı bozulmaları nedeniyle kıyı restoranlarında operasyonel kesintilerin yaşanması. Bu durum müşteri erişimi, tedarik sürekliliği ve gelir yapısı üzerinde olumsuz etki yaratma riski taşımaktadır.

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 (2024-2026): Kıyı şubelerde operasyonel kesinti sıklığının yılda en fazla 1 olay seviyesine düşürülmesi. • Baz dönem: 2024 yılı (başlangıç yılı; metrik bu yıl itibarıyla tanımlanmıştır) • Geçerlilik dönemi: 2024 - 2026 • Ara hedefler: Yok • 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 • İzleme Yöntemi: Yıllık Raporlama • Gözden geçirme: Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yılda bir gözden geçirilir, gerektiğinde güncellenir • İlk raporlama yılı: 2025 yılı itibarıyla ilk kez raporlanacaktır	
Riskle Mücadele Stratejimiz ve Aksiyonlar	Mevcut Uygulamalar	- Restoran lokasyon seçiminde afet riski ve yapı güvenliği kriterlerinin dikkate alınması - Kıyı şubelerde kapsamlı sigorta çözümlerinin uygulanması - Kıyı şubelere dalga olması durumunda riskin azalması için dalga kıran yapılması - Drenaj Sistemlerinin Kurulması
	Planlanan Uygulamalar	- Bakım faaliyetlerinin artırılması - Yerel yönetimlerle iş birliği içinde kıyı koruma projelerine katılım
	Karar Alma ve Ödünleşimler	- İklim riski düşük bölgelerin önceliklendirilmesi
	Doğrudan Azaltım	- Yüksek standartlı yapı güvenliği uygulamalarının yaygınlaştırılması
	Dolaylı Azaltım	- Tedarik zinciri çeşitliliği ve optimizasyon çözümleriyle operasyonel aksamaların en aza indirilmesi

3.4.2. GEÇİŞ RİSKLERİ

İklim değişikliği risklerini bütüncül bir yaklaşımla ele alan Grup, öncelikle faaliyet alanlarını etkileyebilecek fiziksel ve geçiş risklerini tanımlamakta; bu risklerin operasyonel faaliyetler, tedarik zinciri ve müşteri davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Tanımlanan risklere karşı mevcut mücadele stratejileri uygulanırken, aynı zamanda geleceğe yönelik uyum ve direnç artırıcı yaklaşımlar planlanmaktadır.

Geçiş riskleri kapsamında; düzenleyici baskılar, karbon fiyatlandırması, enerji dönüşümü ve tüketici beklentilerindeki değişim gibi unsurlar dikkate alınmakta, bu unsurların iş modeli ve itibara etkileri stratejik düzeyde değerlendirilmektedir. Grup, bu riskleri Türkiye merkezli operasyonları üzerinden analiz etmekte ve sürdürülebilir tedarik, emisyon yönetimi ve müşteri beklentilerine yanıt verme kapasitesini kapsayan bir stratejik çerçeve oluşturmaktadır.

Risk 3: Mevcut Ürün ve Hizmetlere Yönelik Düzenleyici Zorunluluklar

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında küresel düzeyde artan düzenleyici baskılar, Grup'un mevcut ürün ve hizmet portföyü üzerinde önemli geçiş riskleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda; karbon azaltım hedefleri, sürdürülebilir üretim modelleri ve çevresel şeffaflık gereklilikleri, grup üzerinde yeni yükümlülükler doğurmaktadır.

İklim senaryolarına göre farklılaşan bu riskler, operasyonel alanlar kadar menü içerikleri, ambalaj kullanımı ve enerji tüketimi gibi iş modelinin temel unsurlarını da etkilemektedir. RCP 4.5 senaryosu, TSRS gibi düzenlemeler kapsamında kademeli uyum gerekliliklerinin artışı işaret ederken; RCP 8.5 senaryosu, daha sert regülasyonlar nedeniyle ürün geri çekme, izlenebilirlik ve etiketleme yükümlülüklerinin devreye girmesi olasılığını gündeme getirmektedir.

Avrupa Birliği tarafından uygulamaya konulan EUDR ile birlikte; Türkiye'de yürürlüğe giren İyi Tarım Uygulamaları, Organik Tarım Destekleri ve Su Verimliliği Strateji Belgesi gibi ulusal politikalar, tedarik zincirinde sürdürülebilir kaynak kullanımını ve şeffaflığı zorunlu kılmaktadır.

Grup, bu risklere karşı tüm restoranlarında dirençli altyapılar kurmakta; enerji verimliliği sağlayan mimari çözümler, su yönetimi uygulamaları, uzun ömürlü yapı malzemeleri ve sürdürülebilir tedarik zinciri kriterlerini mimari proje aşamasından itibaren uygulamaktadır. Türkiye genelinde GES yatırımları hayata geçirilmiş ve elektrik tüketimi I-REC ile belgelenmeye başlanmıştır.

Tüm bu uygulamalar, Grup'un düzenleyici risklere karşı hem uyum kapasitesini artırmayı hem de iklim dirençli, uzun vadeli iş modeli inşa etmeyi hedeflediğini göstermektedir.

İklim Senaryolarının İş Modeli ve Değer Zinciri Üzerindeki Etkileri

Risk Başlığı	İş Modeli / Değer Zinciri	RCP 4.5 Etkisi	RCP 8.5 Etkisi
Mevcut Ürün ve Hizmetlere Yönelik Düzenleyici Zorunluluklar	İş Modeli	TSRS gibi düzenlemeler; menü, ambalaj ve enerji alanlarında uyum zorunluluğu	Sert regülasyonlar, ürün geri çekilme riski, zorunlu etiketleme ve izlenebilirlik

MEVCUT VE BEKLENEN FİNANSAL ETKİ

Grup'un mevcut ürün ve hizmetlerine yönelik düzenleyici zorunlulukların, sürdürülebilir ürün yönetimi uygulamalarının güçlendirilmesi, izlenebilirlik sistemlerinin dijitalleştirilmesi ile enerji ve su tüketiminde tasarruf sağlayacak uygulamaların, kısa, orta ve uzun vadede tüketici tercihleri doğrultusunda ciro, FAVÖK ve nakit akışı üzerinde pozitif etkiler yaratması beklenmektedir. Ayrıca uzun vadede yaşanabilecek, orman riski yüksek ürünlerde sertifikalı kaynak kullanımının yaygınlaştırılması kapsamında ortaya çıkabilecek ve ölçülmesi güç diğer olası etkiler ise hesaplamalara dahil edilmemiştir.

Mevcut raporlama dönemi itibarıyla, söz konusu riskin uzun vadede yaşanabilecek Orman riski yüksek ürünlerde (kahve, kakao, palm yağı, soya vb.) sertifikalı kaynak kullanımının yaygınlaştırılmasının öngörülmesi güç diğer olası etkileri bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu üzerindeki olası finansal etkileri, ilgili varsayımlar çerçevesinde 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.

Mevcut dönemde önemli bir finansal etkisi bulunmamaktadır, iklim senaryolarına dayalı projeksiyonlar doğrultusunda hesaplanan gelecek dönem etkileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıda belirtilen rakamlar kısa, orta ve uzun vadede yıllık rakamları ifade etmekle birlikte; değerler bugüne indirgenmiştir. Kısa, orta ve uzun vade için bilanço etkisi önemli olmadığı için tabloda ayrıca belirtilmemiştir.

Finansal Etkiler (TL)	Kısa Vade (0-1 Yıl)	Orta Vade (1-5 Yıl)	Uzun Vade (5 ve Üzeri)
Ciro Etkisi	25.000.000	31.250.000	37.500.000
FAVÖK Etkisi	5.625.000	7.031.250	8.437.500
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, tCO ₂ e)
		Kaynak : Grup
		Hesaplama Yöntemi: Düzenli olarak ölçülen Scope 2 emisyonları kapsamında detaylı veri setleri oluşturulur. Bu veriler, TSRS 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.
		Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından takip edilir.
Hedef		Stratejik Hedef (2024–2026): 2026'ya kadar Kapsam 2 emisyonlarında %10 azalma
		Hedefin Niteliği: Ölçülebilir
		Baz yılı: 2024 (2024 de tanımlanmıştır, 2025 yılı sürdürülebilirlik raporunda açıklanacaktır)
		Geçerlilik Dönemi: 2024–2026
		İzleme Sıklığı: Yıllık
		Gözden Geçirme :Üst yönetim ve Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yapılır
Riskle Mücadele Stratejimiz ve Aksiyonlar	Mevcut Uygulamalar	- Atık yönetimi ve gıda israfının azaltılmasına yönelik operasyonel uygulamalar - 1,749 kWp kapasiteye sahip güneş enerjisi santrali (GES) mevcuttur - Sıfır Atık Belgesi ile ödüllendirilen pilot şube (Sabiha Gökçen Havalimanı) - Enerji verimliliğini artıran ekipman kullanımı - Su kullanımı azaltan ekipman kullanımı
	Planlanan Uygulamalar	- Orman riski yüksek ürünlerde (kahve, kakao, palm yağı, soya vb.) sertifikalı kaynak kullanımının yaygınlaştırılması Karbon nötr olma yolunda yol haritası çalışmalarının başlanması
	Karar Alma ve Ödünleşimler	- Düzenleyici riski yüksek ürünlerde çeşitliliğin kısmen azaltılması - Kısa vadeli maliyet artışına rağmen uzun vadeli uyum kapasitesinin güçlendirilmesi
	Doğrudan Azaltım	- Soğutma ve iklimlendirme sistemlerinin Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmelik'e uyumlu hale getirilmesi - Enerji verimli sistemlerin yaygınlaştırılması
	Dolaylı Azaltım	- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla tedarikçi iş birlikleri

GRUP GEÇİŞ PLANI

Grup olarak, iklim değişikliği ile mücadelede ortaya çıkan düzenleyici baskılar, tüketici davranışlarındaki dönüşüm ve artan enerji maliyetleri gibi geçiş risklerini, sadece bir uyum gerekliliği değil, aynı zamanda iş modelimizin daha sürdürülebilir ve dayanıklı hale gelmesi için bir fırsat olarak görmekteyiz.

EUDR ve Türkiye'deki sürdürülebilir tarım politikaları gibi gelişen düzenlemeler, tedarik zinciri uygulamalarında şeffaflık, izlenebilirlik ve sorumlu kaynak kullanımı gerekliliklerini artırmaktadır. Grup olarak bu gerekliliklere uyum sağlamak amacıyla, tedarik zincirimizi sürdürülebilir ve sertifikalı ürünlerle yeniden yapılandırıyor, dijital izlenebilirlik sistemleriyle destekliyoruz.

Tüketici beklentilerindeki değişimi yakından takip ederek, menülerimizi sağlıklı, besleyici ve bitki bazlı alternatiflerle zenginleştiriyor; mevsimsel ve yerel ürün kullanımıyla hem çevresel etkimizi azaltıyor hem de yerel ekonomilere katkıda bulunuyoruz. Gıda israfını azaltmak için yenilikçi mutfak teknikleri geliştiriyor, çevre dostu ambalaj çözümlerini yaygınlaştırıyoruz.

Enerji maliyetleri bağlamında ise, operasyonel verimliliği artırmak amacıyla restoranlarımızda enerji tasarruflu ekipmanlar, akıllı aydınlatma sistemleri ve izolasyon çözümleri uygulamaktayız. Türkiye'nin Sivas Kangal bölgesinde gerçekleştirdiğimiz 1.749 kWp kapasiteli Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımıyla 2024 yılı itibarıyla yaklaşık 7 milyon TL'lik yenilenebilir enerji geliri elde ederek toplam 80,5 milyon TL'lik elektrik giderimizi 73 milyon TL'ye düşürdük. GES projemiz, enerji maliyetleri üzerindeki baskıyı azaltmanın yanı sıra karbon emisyonlarımızı azaltmaya da katkı sağlamaktadır. Ayrıca I-REC sistemiyle yenilenebilir enerji kullanımımızı uluslararası geçerliliğe sahip belgelerle şeffaf bir şekilde raporluyoruz.

Bu kapsamda oluşturduğumuz geçiş hedeflerimiz arasında; 2026 itibarıyla tüm restoranlarımızda %100 kafessiz üretim sistemlerinden gelen gezen tavuk yumurtasına geçiş, 2028'e kadar coğrafi işaretli ve organik ürün kullanımının yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir deniz ürünleri girişimlerine tam uyum sağlanması yer almaktadır. Sabiha Gökçen Havalimanı şubemizin aldığı Sıfır Atık Belgesi ile başlayan uygulamalarımızı tüm şubelerimize yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Ar-Ge yatırımlarımızı da bu dönüşümün bir parçası olarak ele alıyor; ürün inovasyonu, sürdürülebilir içerik geliştirme ve iklim uyumlu tedarik zinciri modellemelerine odaklanıyoruz. Kısa vadede bazı uygulamalar maliyet artışlarına neden olsa da uzun vadede hem finansal hem de çevresel açıdan değer yaratmayı hedefliyoruz.

Grup olarak, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde stratejik uyum kapasitemizi güçlendiriyor; sürdürülebilir, rekabetçi ve dayanıklı bir iş modeli oluşturmak için adım adım ilerliyoruz. Bu yolculukta iklimle ilgili geçiş risklerini yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda tüm paydaşlarımız için daha sorumlu bir gelecek inşa etmeyi amaçlıyoruz.

Mevcut veriler ve senaryo analizleri doğrultusunda, Grup açısından kısa vadede finansal tablolarda düzeltme gerektirecek düzeyde bir risk ya da fırsat oluşmamıştır. Ancak, iklim değişikliğine bağlı fiziksel ve geçiş risklerinin orta ve uzun vadede operasyonel ve finansal etkiler doğurabileceği öngörülmekte olup, bu risk ve fırsatlar düzenli olarak izlenmekte ve yönetim süreçlerine entegre edilmektedir.

Gelecekte finansal etkisi ciddi olabilecek gelişmelerin ortaya çıkması halinde, ilgili hususlar şeffaflık ilkemiz doğrultusunda açık ve ayrıntılı şekilde kamuya açıklanacaktır.

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.

Gelecek dönemde, bu iş modellerinin daha geniş ölçekte yaygınlaştırılması ve yerel kaynak kullanımı, menü planlamasında mevsimsellik, tedarikte izlenebilirlik ve tüketiciyle daha çevreci bir bağ kurma yönündeki uygulamaların güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Söz konusu uygulama fırsatları mevcut senaryo analizi kapsamında talep dinamiklerine ilişkin belirsizlik ve sınırlı nicel veri erişimi nedeniyle nicel olarak değerlendirilmemiştir, nitel bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında mevcut finansal tablolarda bu önemlilik seviyeleri göz önüne alındığında önemli bir fırsat belirlenmemiştir.

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 alıyor; 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 Komitemize düzenli olarak raporluyoruz.

İklimle 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.



Grup bünyesinde riskleri aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırıyoruz:

1. STRATEJİK RİSKLER

Rekabet, itibarı 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 prosedürleri uyguluyor, bilgi sistemlerinde siber koruma çözümleri kullanıyor 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 birimlerce 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 endişeleri doğrultusunda Grup için belirlenen iklimle ilgili riskler	Restoranlar üzerinde belirlenen fiziksel risklerin ciddiyetini ve olasılığını değerlendirmek için bir iklim maruziyet değerlendirmesi gerçekleştirilir. Endüstri dinamikleri ve Grup iş koşulları temel alınarak, farklı iklimle ilgili risklerin önem derecesi değerlendirilmiştir.	Grup için iki iklim senaryosu belirledik ve analiz çerçevesi oluşturduk. Bu çerçeve, senaryo anlatılarını ve analitik özellikleri içermektedir.	Maruziyet ve uyum kapasitesi değerlendirmelerinin sonuçları, satış noktalarımızın ve işleme tesislerimizin en çok maruz kaldığı fiziksel riskleri belirlememize ve önceliklendirmemize olanak sağladı. Kaynaklanan 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.

5. METRİKLER VE HEDEFLER

Grup, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yönelik performansını izlemek ve şeffaf bir şekilde raporlamak amacıyla, hem kendi belirlediği metrik ve hedefleri hem de TSRS 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 sistematığı; TSRS 2 uyarınca, işletmenin finansal durumunu gelecekte makul ölçüde etkileyebilecek sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarıyla bağlantılı olarak:

- (a) İlgili TSRS'ler kapsamında tanımlanan zorunlu metrikleri,
- (b) Grup tarafından belirlenen, performansı izlemeye ve hedeflere ulaşımı değerlendirmeye yönelik özel metrik 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 sürecine başladık. 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 emisyon 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, 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 Protokol (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 16. Sabit Yanmalı Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO ₂ EF (t/TJ)	CH ₄ EF (t/TJ)	N ₂ O EF (t/TJ)	CO ₂ 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 CO ₂ /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 CO ₂ /TJ)	
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 CO ₂ /TJ)	

Tablo 17. Hareketli Yanmalı Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO ₂ EF (t/TJ)	CH ₄ EF (t/TJ)	N ₂ O EF (t/TJ)	CO ₂ 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 CO ₂ /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 CO ₂ /TJ)	Yoğunluk&NKD (Net Kalorifik Değer); OF (Oksidasyon Faktörü)=REF-1; EF (Emisyon Faktörü)=IPCC Vol3 Ch3 Tbl TABLE 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/2011/10/20111027-5.htm>)

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

Tablo 18. Kaçak Emisyon Kaynaklı Emisyon Faktörleri ve Hesaplama Metodolojileri

Kaynak	CO2 Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
Buzdolapları ve Derin Dondurucular	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%0,1) * KIP	Kaçak Gaz Oranı = IPCC Volume 3, Table 7.9 Yangın Söndürme Sistemleri için: https://www.ipcc.ch/pdf/special-reports/sroc/sroc09.pdf
Klima	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%1) * KIP	
Yangın Tüpü	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%4) * KIP	
Chiller	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%4) * KIP	
Isı Pompası	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%4) * KIP	
Soğuk Oda	Dolum Yapılmış İse; SG Emisyonu = Basılan gaz (kg) x KIP Dolum Yapılmamış İse; SG Emisyonu = Gaz Kap. * Kaçak Oranı (%4) * KIP	

Tablo 19. 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 20. Türkiye Elektrik Emisyon Faktörü

Kaynak	CO ₂ EF (tCO ₂ e / MWh)	CO ₂ Hesaplama Metodolojisi	Referanslar
Türkiye Geneli Elektrik Üretimi Emisyon Faktörleri	0,442	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	0,478	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 denklemler ile 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 2025 yılında %10 azaltmayı hedefliyoruz. 2025 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 Protokol (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 Emisyonlarımız

BİG CHEFS ANA VE ALT KAPSAM EMİSYONLARIN DAĞILIMI ÖZET TABLO						
Alt Kategori	CO2 (tCO2e)	CH4 (tCO2e)	N2O (tCO2e)	GAZLAR (tCO2e)	TOPLAM (tCO2e)	Belirsizlik
KAPSAM 1.	3.748,0301	11,6251	11,7459	1.644,1312	5.415,5323	17%
KAPSAM 2. (Lokasyon Bazlı)	8.033,5784	0,0000	0,0000	0,0000	8.033,5784	4%
KAPSAM 2 (Market Bazlı)	1.676,8700	0,0000	0,0000	0,0000	1.676,8700	4%
TOPLAM (Market Bazlı)	5.424,9001	11,6251	11,7459	1.644,1312	5.424,9001	7%
TOPLAM (Lokasyon Bazlı)	11.727,0819	11,6251	11,7459	1.644,1312	13.449,1107	7%

Emisyon ölçüm sonuçlarımızı değerlendirdiğimizde Kapsam 1 emisyonumuzun % 60'tan fazlasının doğalgaz kullanımından kaynaklandığını ve sonrasında da kaçak gaz emisyonlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda soğutucu gazlar ile ilgili takip sistemi kurmak ve de enerji verimliliği farkındalık çalışmalarını artırmak 2025 aksiyonlarımız içindedir. Raporlama yılında herhangi bir karbon kredisi kullanımı olmamıştır.

5.2 İKLİMİLE İLGİLİ GEÇİŞ RİSKLERİ ORANI

İklimle ilgili geçiş risklerine 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 tedariği 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, elektrik tüketimi yüksek olan restoranlarımız, toplam operasyonlarımızın %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 44 restoran için yapılan hesaplamalarda:

- ***Restoran başına ortalama Kapsam 1 + 2 emisyon değeri: yaklaşık değeri 311 ton CO₂e olarak belirlenmiştir.***
- ***Bu ortalamanın üzerinde emisyon değerine sahip restoranlar, geçiş risklerinin daha somut bir şekilde hissedileceği 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 yoğunluk 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 değışikliğı, 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 değışen tüketici tercihlerine bağlı geçiş risklerine odaklanan çok boyutlu bir değerlendirme süreci başlatıyoruz.

2025 itibarıyla iklimle ilgili risk değerlendirmemizi daha da detaylandırarak;

- Restoran lokasyonlarımızın,
- Tedarik zincirimizin ve
- Lojistik süreçlerimizin iklim kaynaklı kırılganlıklarını analiz edecek; 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 değışimlere karşı esnek hale getireceğiz.

2024 raporlama süreci kapsamında fiziksel risklerimiz de kırılgan varlık oranımızı hesaplamak adına deniz seviyesinin yükselmesinden etkilenecek restoran sayımızı aldık. Yapılan ön değerlendirmelere göre, deniz seviyesi yükselmesi riskine maruz kalan restoranlarımız, toplam operasyonlarımızın %7 sini oluşturmaktadır.

5.4. İÇ KARBON FİYATLARI

Düşük karbon ekonomisine uyum sağlamak ve iklim değışikliğıyle 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 yaygınlaşabileceğı öngörülerek, iş modelimizin karbon maliyetlerine karşı daha dayanıklı hâle 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 Fiyatlandırması için Planlanan Adımlar:

- Türkiye'deki karbon düzenlemelerinin gelişimini düzenli biçimde takip etmek,
- Yatırımlarda enerji verimliliği ve düşük karbonlu çözümleri öncelikli 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 İKLİMLE İLGİLİ HUSUSLAR

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

Mevcut durumda, yönetici ücretlendirme sistemimizde iklim değişikliğiyle doğrudan ilişkili bir teşvik mekanizması yer almamaktadır. Ancak, işletmemizin sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda, karbon emisyonlarının azaltılması, enerji verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarının teşvik edilmesi gibi alanların, yönetici performans kriterlerine entegre edilmesi yönünde çalışmalar yürütmekteyiz.

Bu doğrultuda:

- İklim ve sürdürülebilirlik hedeflerinin yönetici performans kriterlerine dahil edilmesi için bir değerlendirme süreci başlatılmıştır,
- 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 ulaşmak açısından önemli bir araç olarak görmekteyiz. Bu doğrultuda yürütülen çalışmaların tamamlanmasıyla birlikte, üst düzey yönetim kademelerinde sürdürülebilirlik odaklı yönetim yaklaşımı daha da pekiştirilecektir.

SEKTÖRLER ARASI METRİKLER - ÖZET

Başlık	Açıklama Özeti
4.1 Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonlarımız	Kapsam 1 toplam emisyon: 5.415,53 tCO ₂ e Kapsam 2 emisyonları: Lokasyon Bazlı: 8.033,58 tCO ₂ e, Market Bazlı: 1.676,87 tCO ₂ e.
4.2 İklimle ilgili Geçiş Riskleri Oranı	Elektrik yoğunluğu yüksek restoranlar toplamın %33'ünü oluşturmakta ve bu lokasyonlar karbon fiyatlaması ve enerji dönüşümü açısından daha kırılgan.
4.3 İklimle ilgili Fiziksel Risklerin Oranı	Deniz seviyesi yükselmesi riskine maruz kalan restoranlar toplam operasyonların %7'sini oluşturmaktadır.
4.4 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.

5.6. HEDEFLER

Alan	Açıklama	Metrik	Hedef	Baz Yıl	İlk Açıklama	Geçerlilik Dönemi
Risk - Aşırı Hava Olayları	Sel, fırtına, aşırı sıcaklık gibi ekstrem hava olaylarının restoran operasyonları üzerindeki etkileri.	Aşırı Hava Olaylarının Şiddetinin Artması	Birebir fiş sayısının birim meteorolojik afet sayısı oranının 2024 baz yılı seviyesinin %90'ının altına düşmemesi.	2024 (ikinci yarı)	2025	2025-2026
Risk - Kıyı Şubelerde Taşkın	Deniz seviyesinin yükselmesi sonucu operasyonel kesintiler yaşanması.	Kıyı şubelerde taşkın kaynaklı operasyonel kesinti sıklığı (yılda olay sayısı)	2026 sonuna kadar ≤ 1 olay/yıl	2024	2025	2024-2026
Risk - Kıyı Şubelerde Taşkın	Kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren tesislerin güvenliği ve iş sürekliliği açısından taşkın önleme ekipmanlarının düzenli bakımı kritik öneme sahiptir. Üç ayda bir yapılacak periyodik kontroller, ekipmanların her zaman çalışır durumda olmasını sağlayarak ani taşkın olaylarından kaynaklanabilecek üretim kesintilerinin, güvenlik risklerinin ve çevresel zararların önüne geçilmesine katkı sunacaktır.	Kıyı bölgelerde bulunan deniz taşkını önlemek amacıyla kurulmuş ekipmanların yılda bir kez bakımlarının gerçekleştirilmesi	Sürekli	2024	2025	Sürekli
Risk - Mevcut Ürün ve Hizmetlere Yönelik Düzenleyici Zorunluluklar	Emisyon -Azaltım Hedefi	Kapsam 2 market bazlı emisyon değerinin bir önceki yıla göre %10 azaltımı	%10 azaltım	2024	2025	2024-2026



MARKALAR

**BIG
CHEFS**

**num
num**
good food & great mood


buselik
MEY • HANE

num num
STREETFOOD

A|BC
ACADEMY | BIGCHEFS

KONT
GOODNESS IN EVERY CUP



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

**BIG
CHEFS**

**Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
ve Bağlı Ortaklıkları**

**TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA
SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU**

Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Yönetim Kurulu'na,

Büyük Şefler Gıda Turizm Tekstil Danışmanlık Organizasyon Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının (“hepsi birlikte “Grup” olarak adlandırılacaktır) 31 Aralık 2024 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) kapsamaz.

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 2024 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. Önceki dönemlere ilişkin bilgiler hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

Sürdürülebilirlik Bilgileri’nin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, 19 nolu sayfa ve varsayımlar ve belirsizlikler 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;
- İlâveten 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, 6 Ekim 2025