Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

SONBAHAR/KIŞ-2026

KURUMSAL YÖNETİM

SAYI 55

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği süreli yayınıdır.

COP31 & YÖNETİM KURULLARI

BOARD MEMBERS

COP31 TÜRKİYE ANTALYA



Av. Nihal Mashaki

"İklim Gündemi Yönetim Kurulu Masasına Nasıl Giriyor?"

"How Does the Climate Agenda Reach the Boardroom Table?"

Cenk Narter

"COP31 ve İklim Dönüşümünde Yönetim Kurullarının Rolü"

"The Role of Boards of Directors in COP31 and the Climate Transition"

Duygu Yılmaz

"Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik: Sütaş Deneyimi"

"Sustainability in the Supply Chain: The Sütaş Experience and Best Practices"

Melda Çele

"COP31: Taahhütten Uygulamaya Geçişte İş Dünyasının Rolü"

"COP31: The Role of Business in Moving from Commitment to Implementation"

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

TKYD'nin kurumsal yönetim anlayışının gelişimine adanmış 23 yıllık birikimi, eğitim odağını güçlendiren Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü ile yeni bir profesyonellik seviyesine taşınıyor.

İş dünyasının yetkin isimleri tarafından verilen, ihtiyaca özel ve global trendleri yakalayan TKYD Enstitü eğitim programları; kurumların dönüşüm yolculuğuna gerçek deneyim ve güncel bilgi kazandırıyor.

Kurumsal yönetim kültürünün sürdürülebilir şekilde yerleşmesini destekleyen TKYD Enstitü, her ölçekte kurumu geleceğe hazırlayan kapsamlı bir öğrenme platformu sunuyor.













enstitu@tkyd.org

0216 510 33 22

www.tkyd.org



Sevgili okurlarımız,

Kurumsal Yönetim Dergisi'nin 55. sayısını, ülkemizin ev sahipliğinde 9–20 Kasım tarihleri arasında Antalya'da gerçekleşecek BM İklim Değişikliği Konferansı COP31'e ayırdık.

Bu sayı, yayın hayatımızda bir ilk; tüm içeriği tek bir tema etrafında, iklim dönüşümü ve kurumsal yönetim ekseninde kurguladık ve uluslararası okurlarımıza da ulaşabilmek için Türkçe ve İngilizce olarak yayımlıyoruz.

COP31'in Türkiye'de düzenlenmesi, iklim gündeminin artık uzak bir diplomatik müzakere başlığı değil, şirketlerimizin, yatırımcılarımızın ve yönetim kurullarımızın doğrudan sorumluluk alanı olduğunu bir kez daha hatırlatıyor. İklim riskleri; finansmana erişimden tedarik zincirlerine, sermaye maliyetinden kurumsal itibara kadar şirket değerini etkileyen her alana nüfuz ediyor. Bu tabloda belirleyici olan, iyi niyetli taahhütlerin ötesine geçip hedefleri ölçülebilir, hesap verebilir ve uygulanabilir eylemlere dönüştürebilmek. Bu dönüşümün merkezinde ise yönetim kurulları yer alıyor.

TKYD olarak bu sürece kurumsal yönetim perspektifinden katkı sunmayı önemsiyoruz. ESG Çalışma Grubumuz, COP31 öncesinde "COP31 ve İklim Dönüşümü: Yönetim Kurullarının Gündemi" başlığıyla yönetim kurulu üyeleriyle birebir görüşmeler gerçekleştirdi; ardından 13 Ekim'de kurumsal üyemiz Yapı Merkezi'nin ev sahipliğinde bir yuvarlak masa toplantısı düzenledi. Bu çalışmalardan elde edilen bulguları bir rapor hâlinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığımızla paylaştık. Bu sayıda, söz konusu çalışmanın öne çıkan sonuçlarını da okurlarımızla buluşturuyoruz.

Konferans süresince de sahada olacağız. 9 Kasım'da Deloitte pavilyonunda gerçekleşecek "COP & Coffee: From Ambition to Action – Scaling Sustainability Solutions" başlıklı açılış oturumunda TKYD adına söz alacağım.

Oturumun odağı, bu sayının ana fikriyle de örtüşüyor. Sürdürülebilirlik hedeflerini ilerletmek, giderek artan ölçüde çözümleri hayata geçirme ve ölçeklendirme kapasitesine bağlı. Bu da somut eylemleri, paydaşlar arası iş birliklerini ve dayanıklılığı, ekonomik kalkınmayı, uyum ve azaltım hedeflerini destekleyecek yatırımları gerektiriyor. Kurumsal yönetimin bu denklemdeki rolü açık; doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulları, şeffaf raporlama, etkin risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratmayı gözeten karar süreçleri olmadan iddialı hedefler kalıcı sonuçlara dönüşemez.

COP31'in Türkiye için bir vitrin olmanın ötesinde, iş dünyamızın iklim dönüşümünde üstlenebileceği liderliği gösterme fırsatı olduğuna inanıyorum. Bu sayıda yer alan yazıların, yönetim kurullarımıza ve tüm paydaşlarımıza bu yolculukta ilham ve yol haritası sunmasını diliyorum.

Bu özel sayıya katkı veren tüm yazarlarımıza, görüşlerini paylaşan yönetim kurulu üyelerine, ESG Çalışma Grubumuza ve destekleriyle dergimizi mümkün kılan üyelerimize içtenlikle teşekkür ederim.

Keyifli okumalar dilerim.

Dr. Tamer SAKA
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi

DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni

HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Haber Müdürü / Editör

ESRA ERGÜVEN
erguven@tkyd.org

Tasarım ve Uygulama

ERKAN DEMİREL
edemirel@tkyd.org

Yönetim Adresi

Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi,
No: 226 Kat: 5 D: 20 34728
Caddebostan, Kadıköy, İstanbul

Tel: 0 216 510 33 22

Sertifika No: 52361

Yayın Türü
Dijital, yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.

Kasım 2026'da dijital olarak yayımlanmıştır.

3 **DR. TAMER SAKA · EN 25**

Başkan'ın Mesajı
Chairman's Message

6 **TKYD ESG ÇALIŞMA GRUBU · EN 26**

İklim Gündemi Yönetim Kurulu Masasına Nasıl Giriyor?
How Does the Climate Agenda Reach the Boardroom Table?

9 **CENK NARTER · EN 29**

COP31 ve İklim Dönüşümünde Yönetim Kurullarının Rolü
The Role of Boards of Directors in COP31 and the Climate Transition

12 **DUYGU YILMAZ · EN 32**

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik: Sütaş Deneyimi ve İyi Uygulamaları
Sustainability in the Supply Chain:
The Sütaş Experience and Best Practices

14 **MELDA ÇELE · EN 34**

COP31: Taahhütten Uygulamaya Geçişte İş Dünyasının Rolü
COP31: The Role of Business in Moving
from Commitment to Implementation

16 **MURAT GÜNAYDIN · EN 36**

Sürdürülebilirlikte Hedeften Yatırım Portföyüne:
Yönetim Kurullarının Gündemi
From Sustainability Targets to Investment Portfolios: The Board Agenda

18 **ANADOLU GRUBU · EN 38**

Global Standartlardan Yerel Uygulamalara:
Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik
From Global Standards to Local Practice: Anadolu Group
Companies' Experience in Bringing Sustainability Principles
to Life Across the Supply Chain

20 **HASAN YAŞAR · EN 40**

Sürdürülebilir Finansta Yeni Dönem: Türkiye'nin Yol Haritası Netleşiyor
Sustainable Finance in Türkiye: A Roadmap Takes Shape

23 **ELİF HAMLACIOĞLU GEDİK · EN 43**

Yenilenebilir Enerji Yatırımları ve Sürdürülebilirlik
Raporlamasının İş Dünyasındaki Rolü
The Role of Renewable Energy Investments and
Sustainability Reporting in the Business World

46 **TKYD KURUMSAL ÜYELERİ · CORPORATE MEMBERS**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

Sabancı Üniversitesi

KURUMSAL YÖNETİM FORUMU TÜRKİYE



Liderlik Yolculuğunuzda Bir Sonraki Seviye:

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

13. Dönemi Başlıyor!

Eğitim programlarımızı keşfetmek için
TKYD Enstitü adresinden bilgi alabilirsiniz.

enstitu@tkyd.org 0216 510 33 22 www.tkyd.org

TKYD, ecoDa The European Voice of Directors üyesidir.

İklim Gündemi Yönetim Kurulu Masasına Nasıl Giriyor?



Av. Nihal MASHAKİ
TKYD
ESG Çalışma Grubu
Başkanı



Hande GÜRTEPE
TKYD
Genel Sekreteri

TKYD ESG Çalışma Grubu'nun birebir görüşmeleri ve Yuvarlak Masa Toplantısı, Türkiye'de iklim konusunun yönetim kurullarına büyük ölçüde mevzuat ve finansman kanallarıyla girdiğini gösteriyor. COP31'e günler kala sahadan çıkan tablo ve beş öneri alanı.

COP31, 9–20 Kasım'da Antalya'da toplanırken Türkiye ilk kez bir iklim zirvesine ev sahipliği yapacak. Bu, kamu politikalarının yanı sıra özel sektörün ve onun en üst karar organı olan yönetim kurullarının gündemini sınamak için nadir bir fırsat. TKYD ESG Çalışma Grubu olarak sorduğumuz soru basitti: İklim gündemi, Türkiye'deki yönetim kurullarında somut kararlara nasıl dönüşüyor?

Bu soruyu iki yöntemle sorduk. Eylül–Ekim aylarında reel sektör şirketleri ile akademi, denetim, danışmanlık ve derecelendirme alanındaki kurumlarla birebir görüşmeler yaptık. Ekim ayında ise farklı sektörlerden CEO, yönetim kurulu üyesi, CFO ve sürdürülebilirlik yöneticilerini bir Yuvarlak Masa'da buluşturduk. Katılımcılar BIST 30, BIST 50 ve BIST 100 kademelerindeki halka açık şirketlerden borsada işlem görmeyen şirketlere; altyapı ve perakendeden enerjiye, finans ve kalkınma bankacılığına uzanan geniş bir yelpazeden geldi. Bu yazıda kurum adlarını değil, sektörleri ve kademeleri esas alıyoruz.

Gündem var, ama dışarıdan geliyor

İki çalışma, birbirinden bağımsız yöntemlerle aynı sonuca vardı: Türkiye'de iklim, yönetim kurulu gündemine büyük ölçüde mevzuat (TSRS, İklim Kanunu, ETS, AB Taksonomisi, Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması) ve finansman kanallarıyla giriyor; gönüllülük tek başına yeterli bir itici güç olarak görülmüyor. Bir uçta iklimi sermaye tahsisinin merkezine koyan şirketler, diğer uçta yönetim kurulunun dönemsel olarak bilgilendirildiği yapılar var.

Yuvarlak Masa'da bu tespit somut örneklerle netleşti. Bir havalimanında yaşanan aşırı yağış ve su baskını, fiziksel iklim riskini soyut bir kavram olmaktan çıkarıp yatırım kararına dönüştürdü; bir perakende şirketinde yönetim kurulu bünyesindeki Sürdürülebilirlik Komitesi, yenilenebilir enerji yatırımlarını hızlandırdı ve tüketilen enerjinin yaklaşık dörtte biri şirket tarafından üretilir hale geldi. Örüntü açık: Risk, operasyonel ya da finansal bir sonuca dönüştüğü anda karar hızlanıyor.

“İklim değişikliği artık yönetim kurulunun gündeminde ayrı bir başlık olarak yer almıyor. Her yatırım kararının, her stratejik kararın göbeğinde yer alan bir konu haline geldi.” — Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketi

Yetkinlik sorunu, “doğru soruyu sorabilme” sorunu

Şirketler kendi yönetim kurullarını “ilgili ve yetkin” olarak tanımlarken, akademi, danışmanlık ve derecelendirme kuruluşları tabloyu daha eleştirel okuyor: “farkındalık var, aksiyon geride”, “dolaylı ve reaktif”. Ortak payda şu: Her üyenin iklim uzmanı olması beklenmiyor; beklenen, şirketin kısa, orta ve uzun vadeli kırılganlıklarını bilen ve bunu stratejiye çevirebilen bir kurul.

Yuvarlak Masa’da öne çıkan temel bulgu, sürdürülebilirliğin yönetim kurullarındaki yapısal konumuna ilişkin. Türk Ticaret Kanunu, yönetim kurulu üyelerine eşit yetki ve sorumluluk tanıyor; ancak bu eşitlik, sürdürülebilirlik gündeminin kurul içinde



düzenli biçimde sahiplenilmesini ve takip edilmesini kendiliğinden güvence altına almıyor. Sonuçta konu gündeme gelebiliyor, fakat ilerlemeden kimin sorumlu olduğu ve gelişmelerin kime raporlanacağı belirsiz kalabiliyor.

Katılımcıların önerisi, bu boşluğu açık bir görev ve raporlama hattıyla kapatmak. Kurumsal yatırımcı ilişkilerinde olduğu gibi, sürdürülebilirlikten sorumlu bir rolün mevzuatla güçlendirilmesi ve doğrudan yönetim kuruluna raporlaması, gündemin düzenli takibini sağlayabilir. Örneğin bu rol; iklim hedeflerindeki ilerlemeyi, önemli riskleri ve mevzuata uyum durumunu belirli aralıklarla kurula sunabilir.

Kısa vadede etkili olabilecek bir başka adım da sürdürülebilirlik hedeflerini üst yönetimin performans ve prim sistemiyle ilişkilendirmek. Örneğin emisyon azaltımı, enerji verimliliği veya tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik ölçütleri, yöneticilerin yıllık performans değerlendirmelerine dâhil edilebilir. Böylece sürdürülebilirlik, ayrı bir raporlama başlığı olmaktan çıkar; kararları ve teşvikleri doğrudan etkileyen bir yönetim sorumluluğuna dönüşür.

Zayıf halka: finansal etkiye çevirmek

Riskler TSRS döngüsünde yıllık olarak tanımlanıp puanlanıyor; ancak finansal etkiye çevrilmiş, çok senaryolu ve stratejiyle bağlantılı analizler az sayıda şirkette var. Kapsam 3 ve tedarik zinciri verisi en büyük boşluk. Bir danışmanlık kuruluşunun gözlemi çarpıcı: Finansal tabloyu gördüklerinde yönetim kurullarında "ampul yanıyor".

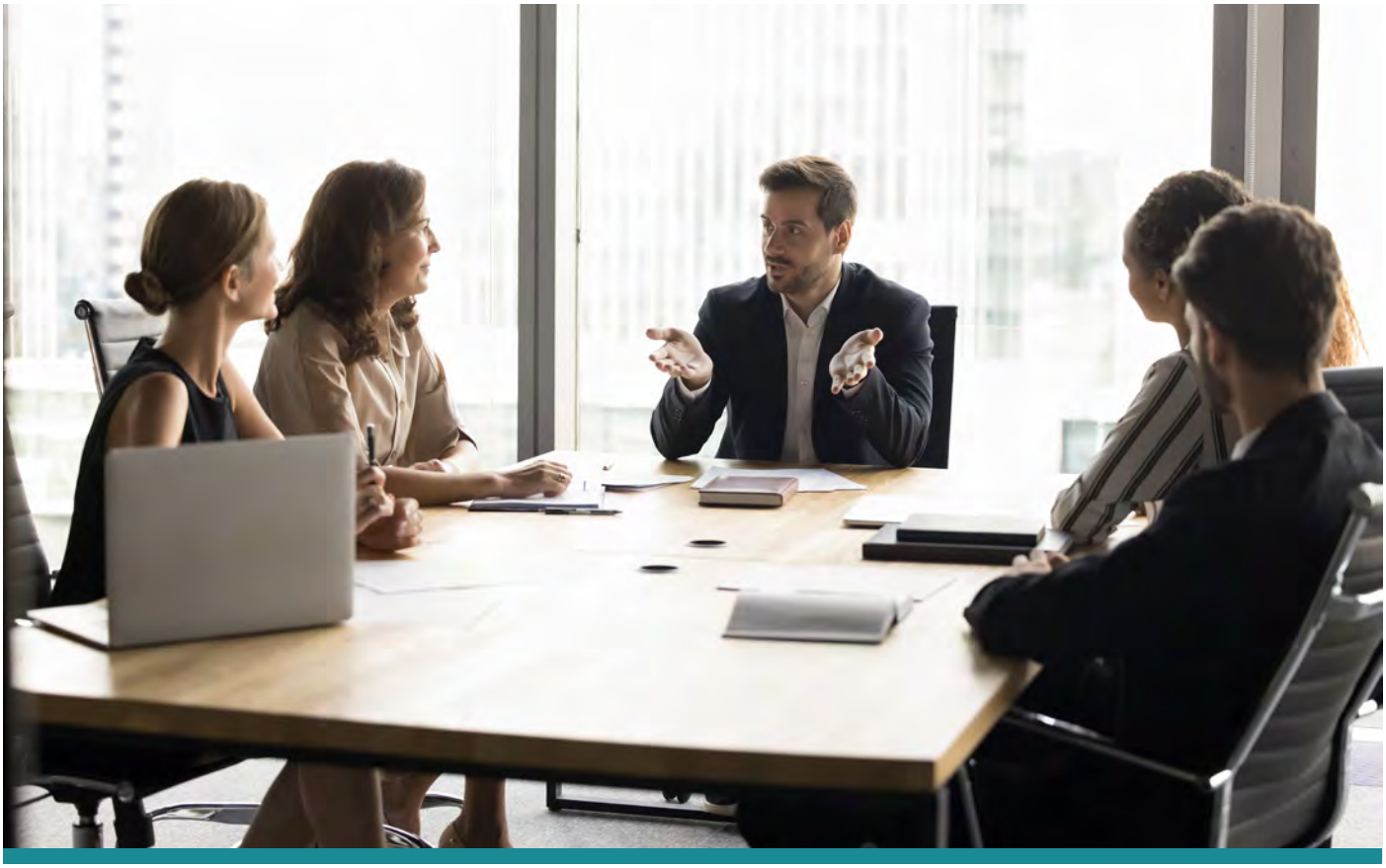
Finansmanda tablo iki katmanlı. Yüksek faiz, kısa vade ve sığ özel sektör tahvil piyasası şirketlerin kontrolü dışında kalan engeller; veri ve "net resim" eksikliği ile bankaların kurumsal ve ticari kredi birimlerindeki bilgi farkı ise şirketlerle finans sektörünün birlikte kapatabileceği açıklar. Katılımcılar sürdürülebilirlik bağlantılı kredi imkânlarını geç öğrendiklerini, bankaların bu seçenekleri daha proaktif duyurması gerektiğini vurguladı.

İklim, insan ve etik birbirinden ayrılamaz

Yuvarlak Masa'nın özgün katkısı, tartışmanın en güçlü ve en çok tekrar eden teması oldu: İklim gündemi salt çevresel bir mesele olarak ele alınamaz. Birden fazla katılımcı, iklim adaleti, çalışan hakları, iş sağlığı ve güvenliği ile kurumsal etiğin iklim stratejisinden ayrıştırılamayacağını, önceliklendirmenin bu bütünsel çerçeveden yapılması gerektiğini savundu.

Akran öğrenmesi: "yapmazsak ne kaybederiz?"

Birebir görüşmelerden farklı olarak Yuvarlak Masa, katılımcıların birbirinin deneyimine doğrudan tepki verdiği, zaman zaman gerilimli ama verimli bir akran öğrenmesi ortamı yarattı. En çok not alınan yaklaşımlardan biri, yönetim kurulunu ikna etmede yalnızca fırsat odaklı anlatımın değil, "yapmazsak ne kaybederiz" çerçevesinin (finansal, operasyonel ve itibari maliyetlerin somutlaştırılması) daha etkili olduğu oldu. Katılımcılar



bu tür buluşmaların tek seferlik kalmamasını, somut vaka ve deneyimlerin düzenli olarak paylaşılabileceği bir mekanizmaya dönüşmesini istedi.

COP31: görünürlük ve uygulama

Görüşmelerde COP31, Türkiye'nin ve Türk şirketlerinin iyi uygulamalarını dünyaya anlatması, uluslararası finansmana erişimini güçlendirmesi ve karbon piyasaları gibi alanlarda fırsatları görünür kılması açısından bir kırılma noktasından çok bir hızlanma anı olarak değerlendirildi. Beklenti net: taahhütten uygulamaya geçiş, ölçülebilir ve hesap verebilir ilerleme, düzenleyici dağınıklığın giderilmesi. Kısacası COP31'den bir "uygulama COP'u" bekleniyor.

Beş öneri alanı

İki çalışmanın bulguları, kaynağından bağımsız olarak beş ortak başlıkta kesişiyor:

Mevzuat taraftarlığı: Sürdürülebilirlik yöneticiliğinin, ilk aşamada halka açık şirketlerde, zorunlu hale getirilmesi ve doğrudan yönetim kuruluna raporlama yapısının kurulması.

Düzenleyiciler arası koordinasyon: Bakanlık, KGK, SPK ve BDDK arasında tek bir toparlayıcı çerçeve ve ortak terminoloji.

KPI–ücretlendirme bağlantısı: Sürdürülebilirlik hedeflerinin üst yönetim performans ve prim kriterlerine somut biçimde bağlanması.

Finans sektörünün daha etkin rolü: Proje finansmanı birimlerindeki yetkinliğin kurumsal ve ticari kredi birimlerine yaygınlaştırılması.

Akran öğrenmesi ve insan merkezli çerçeve: Somut vaka paylaşımına dayalı düzenli bir buluşma formatı ve iklimin insan hakları, iş sağlığı-güvenliği ve etikle bütünleşik ele alınması.

Çalışmanın farklı ölçek ve kurumlardan katılımcıların görüşlerini bir araya getirerek Türkiye'deki mevcut duruma ilişkin kapsamlı bir görünüm sunuyor. Bununla birlikte, bulgular belirli bir örneklem üzerinden elde edildiğinden, tüm kurumların deneyimlerini bütünüyle temsil ettiği şeklinde değerlendirilmemelidir.

TKYD, çalışmanın bulgularını düzenleyici kurumlarla paylaşırken yönetim kurullarında sürdürülebilirlik sorumluluğunun daha güçlü biçimde ele alınmasını destekleyen çalışmalara öncelik veriyor. Üyeler arasında deneyim ve bilgi paylaşımını geliştirecek bir platform kuruyor; Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme Rehberi gibi mevcut araçlarını da bulgular ışığında yeniliyor. Önümüzdeki dönemde temel hedefimiz, iklim konusunun yönetim kurullarında dışarıdan dayatılan bir gereklilik olarak değil, kurumların sahiplendiği bir sorumluluk olarak ele alınmasını sağlamak.



COP31 ve İklim Dönüşümünde Yönetim Kurullarının Rolü

İklim değişikliği artık yönetim kurullarının stratejik gündeminde daha fazla yer almak zorunda. İklim risklerinin gözetiminden yatırım kararlarına, raporlama güvenilirliğinden hesap verebilirliğe kadar yönetim kurullarının sorumlulukları, yeni düzenlemeler ve dönüşen iş dünyası beklentileriyle yeniden şekilleniyor.

Cenk NARTER, LL.M.

Managing Partner,
Narter & Partners

Türkiye'nin ev sahipliğinde gerçekleştirilecek COP31, iklim gündeminde taahhütlerden uygulamaya geçiş sürecine denk gelmektedir. Bu süreçte şirketler açısından belirleyici olan, hedef açıklamanın ötesinde bu hedeflerin yatırım kararları, bütçe ve yönetim kurulu gözetimiyle desteklenmesidir.

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Taraflar Konferansı'nın 31'incisi, 9–20 Kasım 2026 tarihlerinde Antalya'da gerçekleştirilecektir. Üzerinde uzlaşılan modele göre Türkiye konferansın başkanlığını ve Eylem Gündemi'ni, Avustralya ise resmi müzakere sürecinin yönetimini üstlenmektedir. COP31 Başkanlığı zirveyi bir "Uygulama COP'u" olarak tanımlamakta olup bu yaklaşım, açıklanan hedeflerin somut ve ölçülebilir sonuçlarla desteklenmesine yönelik beklentiyi yansıtmaktadır.

COP30'dan devralınan gündem

COP31 müzakereleri, önceki konferansta alınan kararlar üzerine inşa edilecektir. 2025 yılında Belém'de toplanan COP30'da taraflar, iklim değişikliğine uyum finansmanının 2035 yılına kadar üç katına çıkarılması hedefinde uzlaşmış ve küresel uyum hedefinin izlenmesine yönelik ortak göstergeleri kabul etmiştir. Fosil yakıtlardan geçiş konusunda ise tarafların ortak kararıyla kabul edilmiş bir yol haritası bulunmamaktadır; bu konudaki yol haritası çalışması, COP30 Başkanlığı'nın kendi girişimiyle yürütülmektedir. Bu nedenle konunun Antalya'da yeniden gündeme gelmesi beklenmektedir.

COP31 Başkanlığı'nın açıkladığı öncelikler arasında sıfır atık ve döngüsel ekonomi, temiz enerji dönüşümü, düşük karbonlu sanayileşme, iklime dayanıklı şehirler, gıda güvenliği ve iklim finansmanı yer almaktadır. Başkanlık ayrıca iş dünyası ve finans kuruluşlarının sürece daha etkin katılımını hedeflemektedir.

Türkiye'deki hukuki çerçeve

Türkiye'de iklim dönüşümüne ilişkin hukuki çerçeve, son iki yılda birbirini tamamlayan düzenlemelerle gelişmiştir. Bu çerçevenin üç unsuru tek tek değil, birlikte okunduğunda anlam kazanmaktadır. 27 Ağustos 2026'da yürürlüğe giren Türkiye Emisyon Ticaret Sistemi emisyonlara bir fiyat biçmekte; pilot uygulama 2026 ve 2027 emisyonlarını kapsamakta ve ilk tahsisat teslim yükümlülüğü 2027 emisyonları için doğmaktadır. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları, iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal bilgilerle tutarlı biçimde açıklanmasını beklemektedir. 24 Eylül 2026'da yürürlüğe giren Türkiye Yeşil Taksonomisi Yönetmeliği ise ekonomik faaliyetlerin çevresel açıdan sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesine ilişkin sınıflandırma ve kriter çerçevesini belirlemekte ve yeşile boyamanın önlenmesini açıkça amaçlamaktadır.

Bu üç düzenlemenin ortak sonucu, iklimin fiyatlanan, raporlanan ve finansmana bağlanan bir konu haline gelmesidir. Taksonomi raporlaması reel sektör için gönüllü tutulurken, kapsamdaki finansal kuruluşlar için 1 Ocak 2029'dan itibaren zorunlu raporlama öngörülmektedir. Bununla birlikte finansal kuruluşların bu raporlama için müşterilerinden veri talep edebilecek olması, reel sektörün de bu sınıflandırma dışında kalamayacağını göstermektedir. Aynı tablo AB'nin 1 Ocak 2026 itibarıyla tam uygulama dönemine geçen Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması için de geçerlidir: Mali yükümlülük AB'deki beyan sahibinde doğsa da Türk ihracatçılar veri talepleri, fiyatlama ve sözleşme şartları aracılığıyla bu sistemin doğrudan muhatabı olmaktadır. AB'nin döngüsel ekonomi politika çerçevesinde



ürün kriterlerine öncelik vermesi ise Ekodizayn Tüzüğü (ESPR) ve ambalaj düzenlemeleri gibi araçlarla ürünlerin dayanıklılık, geri dönüştürülebilirlik ve geri dönüştürülmüş içerik gibi özelliklerini pazara erişim açısından belirleyici hale getirmektedir. Türkiye'de de bu yaklaşımın politika ve mevzuat çalışmalarında dikkate alınmaya başlandığı görülmekte olup COP31 Başkanlığı'nın sıfır atık ve döngüsel ekonomiyi öncelikleri arasında sayması da bu eğilimle örtüşmektedir. Dolayısıyla şirketler açısından asıl soru, bu düzenlemelerin her birine ayrı ayrı uyum sağlamaktan çok, farklı düzenlemelerin gerektirdiği verileri ortak bir altyapı üzerinden tutarlı ve izlenebilir biçimde yönetebilecek bir yapının kurulup kurulmadığıdır.

Yönetim kurulları açısından değerlendirme

Bu gelişmeler, yönetim kurulları açısından birbiriyle bağlantılı başlıkları öne çıkarmaktadır. İlk başlık stratejidir. İçsel karbon fiyatlaması, uzun ömürlü varlıkların farklı geçiş senaryolarına göre sınanması ve ürün portföyünün düşük karbonlu talebe göre konumlandırılması, stratejik planlamada kullanılabilecek araçlar arasında yer almaktadır. Ancak açıklanan hedeflerin uygulanabilirliği; ara hedeflerin, sorumlu birimlerin, gerekli yatırımların ve finansman kaynaklarının belirlenmesine bağlıdır. Kurulun gözetimi, hedeflerin onaylanmasının yanında bu hedeflerle bütçe ve yatırım planı arasındaki tutarlılığın izlenmesini de kapsamalıdır. Yatırımların taksonomi kriterleri bakımından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeyi destekleyen verilerin finansman süreçlerinde kullanılabilir hale getirilmesi de kurulun yatırım ve fi-

> ***Emisyon Ticaret Sistemi Ağustos'ta, Yeşil Taksonomi Eylül'de yürürlüğe girerken AB'nin Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması da tam uygulama dönemine geçti. Şirketlerin önündeki asıl sınav, farklı düzenlemelerin gerektirdiği verileri tek, tutarlı ve izlenebilir bir altyapıda yönetmek. Reel sektör için gönüllü olan Yeşil Taksonomi raporlaması bile finans kuruluşlarının veri talepleriyle şirketler için önemli bir gündem haline geliyor.***

nansman kararlarında dikkate alması gereken hususlar arasındadır.

İkinci başlık, kamuya açıklanan bilgilerin güvenilirliğidir. Raporlamanın zorunlu hale geldiği bir ortamda, şirketlerin açıkladığı hedeflerin hangi varsayımlara dayandığı ve nasıl doğrulanabileceği önem kazanmaktadır. Yeterince desteklenmeyen beyanlar, itibar riskinin yanı sıra tüketici, rekabet ve sermaye piyasası mevzuatı bakımından da sorumluluk riski doğurabilmektedir.

Üçüncü başlık, fiziksel iklim riskleridir. Değerlendirmenin emisyon azaltımı ve karbon maliyetiyle sınırlı tutulmaması; aşırı hava olayları, su stresi ve sıcaklık artışlarının üretim tesisleri, çalışanlar, lojistik ve kritik tedarikçiler üzerindeki etkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu değerlendirmelerin tesis yer seçimi, sigorta, iş sürekliliği ve uyum yatırımlarına yansıtılması, şirketin uzun vadeli dayanıklılığını destekleyen bir yönetim sorumluluğudur.

Son olarak, iklim risklerinden sorumlu komitenin belirlenmesi, kurul üyelerinin bu alandaki yetkinliğinin güçlendirilmesi ve iklim hedeflerinin ücret politikasıyla ilişkilendirilmesi, yatırımcıların ve derecelendirme kuruluşlarının giderek daha yakından izlediği gözetim konuları arasındadır.

Sonuç

"Uygulama COP'u" yaklaşımının yönetim kurulları açısından karşılığı, iklimle ilgili kararların düzenli olarak izlenebilir hale getirilmesidir. Bu kapsamda kurulların; ulusal ve uluslararası iklim düzenlemelerinden kaynaklanan maliyet ve veri yükümlülüklerini, iklim hedefleriyle bütçe ve yatırım planı arasındaki tutarlılığı, kamuya açıklanan bilgilerin doğrulanabilirliğini ve fiziksel risklerin iş sürekliliği planlarına yansıtılmasını gündemlerinde düzenli olarak ele alması önem taşımaktadır. Gerçekleşmelerin ve hedeflerden sapmaların periyodik olarak değerlendirilmesi, gerekli düzeltici kararların zamanında alınmasını sağlayacaktır.

Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri, iklim gündeminde de aynı ölçüde geçerliliğini korumaktadır. Bu ilkelerin iklimle ilgili kararlara tutarlı biçimde yansıtılması, COP31 sonrasında şirketlerin karşılaşacağı beklentilerin temelini oluşturmaktadır.

> ***Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri, iklim gündeminde de aynı ölçüde geçerliliğini korumaktadır.***





Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik: Sütaş Deneyimi ve İyi Uygulamaları

Bir çiftliğin gübresi önce enerjiye, sonra yeniden toprağa dönüşüyor. Sütaş, bu döngüsel modelle üretim tesislerinin elektrik ihtiyacının tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılıyor; 2024 yılında toprağa 54 bin ton organik madde kazandırdı. Duygu Yılmaz, sürdürülebilirliği üretim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası hâline getiren bu modelin nasıl işlediğini anlatıyor.

Duygu YILMAZ

Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

İklim değişikliği artık yalnızca çevresel bir konu değil; şirketlerin üretim biçimlerini, tedarik zincirlerini, maliyetlerini ve uzun vadeli rekabetçiliğini doğrudan etkileyen stratejik bir mesele. Özellikle tarım ve gıda sektöründe bu etkileri çok daha yakından hissediyoruz. Su kaynakları üzerindeki baskı, değişen iklim koşulları, artan girdi maliyetleri ve aşırı hava olayları, bir yandan tarımsal üretimin sürekliliğini etkilerken diğer yandan gıda sanayisinin tedarik güvenliğini daha kritik hale getiriyor.

Bu nedenle sürdürülebilir bir tedarik zinciri kurmayı yalnızca şirket operasyonlarının çevresel etkisini azaltmak olarak görmüyorum. Asıl mesele, değer zincirinin tamamında verimliliği ve dayanıklılığı artırırken üretimin sürekliliğini güvence altına almak.

Sütaş olarak, 50 yılı aşkın süredir yalnızca sütçülüğe odaklanıyoruz. “Çiftlikten Sofralara” entegre iş modelimizde tarım, hayvancılık, süt üretimi, enerji, gübre, lojistik ve gıda üretimini birbirinden bağımsız süreçler olarak değil, birbirini tamamlayan bir değer zincirinin parçaları olarak yönetiyoruz.

Bu entegrasyonun sürdürülebilirlik açısından önemli bir avantajı, kaynakları döngüsel biçimde değerlendirebilmemiz. Çiftliklerimizden çıkan gübreleri biyogaz tesislerinde işleyerek enerji üretiyor, biyogaz üretimi sonrasında ortaya çıkan çıktıları ise organik ve organomineral gübrelere dönüştürerek yeniden tarımsal üretimde kullanıyoruz. Böylece bir sürecin çıktısını başka bir sürecin girdisine dönüştürüyoruz.

Üretim tesislerimizin elektrik ihtiyacının yüzde yüzünü yenilenebilir enerjiyle karşılayabiliyoruz. 2024 yılında topraklarımıza 54 bin ton organik madde kazandırdık. Bu sonuçlar, döngüselliği yalnızca bir hedef olarak değil, operasyonlarımızın içinde uyguladığımız bir yaklaşım olarak ele aldığımızı gösteriyor.

Ancak sürdürülebilir bir tedarik zincirinin, yalnızca şirketin kendi operasyonlarıyla kurulamayacağına inanıyorum. Özellikle tarım sektöründe dönüşümün merkezinde üretici var.

Üreticilerimizi yalnızca ürün veya hammadde sağlayan tedarikçiler olarak değil, birlikte geliştiğimiz iş ortaklarımız olarak görüyoruz. Hayvan sağlığı ve refahından yem yönetimine, sağım hijyeninden atık yönetimine ve finansal sürdürülebilirliğe kadar farklı alanlarda eğitim ve danışmanlık sağlıyoruz. Bugüne kadar 19 bin 510 üretici sürdürülebilir süt hayvancılığı eğitimi aldı.

Burada eğitimin yanı sıra bilgiye, teknolojiye ve doğru uygulamalara erişim de belirleyici. Özellikle çok sayıda küçük ve orta ölçekli üreticinin bulunduğu tarım sektöründe sanayinin rolü, yalnızca hammadde satın almakla sınırlı kalmamalı. Sanayi; sahip olduğu bilgi birikimini, teknolojiyi, Ar-Ge kapasitesini ve pazar deneyimini üreticiyle paylaşarak verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından somut bir katkı sağlayabilir.

Bizim deneyimimiz, üreticinin gelişimi ile sanayinin sürdürülebilirliğinin birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini gösteriyor. Üreticinin verimliliği arttığında, doğal kaynakları daha etkin kullandığında ve üretim koşulları güçlendiğinde, bunun etkisi tedarik zincirinin tamamına yansıyor.

Bu nedenle sürdürülebilir tedarik zincirine yaklaşımımızı yalnızca “tedarikçi denetimi” üzerinden değil, “tedarikçi geliştirme” perspektifinden de ele almak gerekiyor.



Uzun vadeli iş birliklerinin değerinin de burada ortaya çıktığını düşünüyorum. Önümüzdeki dönemde bir diğer önceliğimiz, bu çalışmaların etkisini daha iyi ölçebilmek olacak. Kapsam 3 emisyonlarının izlenmesi, dijital raporlama ve izlenebilirlik altyapılarının geliştirilmesi, toprakta karbon tutumunun ölçülmesi ve su yönetiminde daha somut sonuçlar elde edilmesi üzerinde çalışıyoruz.

Çünkü sürdürülebilirlik alanında artık yalnızca hangi projeleri hayata geçirdiğimizi değil, bu çalışmaların ölçülebilir sonucunu da ortaya koymamız gerekiyor.

Türkiye'nin COP31'e ev sahipliği yapması da bu açıdan önemli bir fırsat. İklim hedeflerinin strateji belgelerinde yer alması gerekli; ancak asıl ilerleme bu hedeflerin üretim süreçlerine, tarımsal uygulamalara ve tedarik zincirlerine yansımasıyla sağlanacak.

Bunun için üreticinin dönüşüm sürecine erişimini kolaylaştırmak, sanayinin bilgi ve teknoloji kapasitesini tarımla daha fazla buluşturmak ve kamu, özel sektör, akademi ve sivil toplum arasında uygulanabilir iş birlikleri geliştirmek gerekiyor.

"Çiftlikten Sofralara" yaklaşımımız da bu çerçevede bize önemli bir perspektif sunuyor. Entegre bir değer zincirine sahip olmak, sürdürülebilirlik çalışmalarını tek tek projeler yerine üretimin bütününü dikkate alarak ele almamıza imkân veriyor.

Önümüzdeki dönemde odağımız; üreticiyle birlikte verimliliği artırmak, kaynak kullanımını daha etkin hale getirmek, emisyonları ve çevresel etkileri daha iyi ölçmek ve tedarik zincirimizin değişen koşullara karşı dayanıklılığını güçlendirmek olacak. Gıda sektörünün uzun vadeli rekabetçiliğinin de büyük ölçüde bu alanlarda atacağımız adımlara bağlı olduğuna inanıyorum.

> ***Tarımda dönüşümün merkezinde üretici var. Sanayinin rolü ise yalnızca hammadde satın almak değil; bilgi, teknoloji ve deneyimini üreticiyle paylaşarak dönüşüme katkı sağlamak. Bugüne kadar 19 bin 510 üreticiye sürdürülebilir süt hayvancılığı eğitimi veren Sütaş, tedarikçiyi denetlemekten çok geliştirmenin değer zincirine nasıl katkı sağladığını ortaya koyuyor.***



COP31: Taahhütten Uygulamaya Geçişte İş Dünyasının Rolü

COP31, iklim taahhütlerinin somut eylem ve yatırımlara dönüşmesi için kritik bir eşik. UN Global Compact Türkiye'nin Türkiye'den New York'a uzanan istişareleri, iş dünyasının dönüşümde üstlenmeye hazır olduğu rolü ve bu sürecin ancak çok paydaşlı iş birlikleriyle başarıya ulaşabileceğini ortaya koyuyor.

Melda ÇELE

Genel Sekreter
UN Global Compact Türkiye

İklim değişikliği ekonomiler, ekosistemler ve toplumlar açısından sistemik bir risk oluşturuyor. Bu riskle mücadele, hükümetler, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör arasında koordineli ve hızlandırılmış eylemi gerektiriyor. COP31'e Türkiye'nin ev sahipliği yapması iklim taahhütlerinin uygulamaya nasıl dönüştürüleceği sorusunu hem Türkiye hem de iş dünyası açısından gündemimizin merkezine taşıdı. Özel sektör bu süreçte dönüşüm için gerekli yatırımların, inovasyonun ve ölçeklenebilir iklim çözümlerinin hayata geçirilmesinde kritik bir role sahip. COP31, kamu politikaları, özel sektör yatırımları ve uluslararası iklim hedefleri arasındaki uyumu güçlendirmek ve iş dünyasının dönüşüm kapasitesini harekete geçirmek açısından önem teşkil ediyor.

Bu anlayışla COP31'e giden süreçte UN Global Compact, UN Global Compact Ülke Ağları, Birleşmiş Milletler (BM) Türkiye ve COP31 Yüksek Düzeyli İklim Şampiyonu başta olmak üzere paydaşlarımızla istişare toplantıları düzenledik. Bu toplantılardaki amacımız iklim değişikliği ile mücadelede şirketlerin karşılaştığı uygulama engellerini anlamak, çözüm önerilerini birlikte tartışmak ve bunları COP31 sürecine taşımaktı. Özel sektör, BM kuruluşları ve iş dünyası temsilcilerini ortak bir platformda buluşturan toplantılarla, özel sektörün iklim eylemine yönelik katkılarını güçlendirmeyi; çok paydaşlı diyalog ve iş birlikleri aracılığıyla somut, uygulanabilir ve ölçeklenebilir çözümlere alan açmayı hedefledik.

Toplantı serimizde iş dünyasının düşük karbonlu dönüşümdeki rolünü farklı boyutlarıyla ele aldık. Karbonsuzlaşma yol haritaları, iklime uyum ve dayanıklılık, kurumsal iklim hedefleri ve iklim finansmanı gibi başlıkları risk yönetimi ve rekabet gücüyle bağlantılı olarak değerlendirdik. Döngüsel iş modelleri, atık yönetimi, yeşil teknolojiler ve dijital çözümler üzerinden döngüsel ekonominin ve inovasyonun iklim hedeflerine katkısını tartıştık. Bu dönüşümü destekleyecek finansman, politika ve piyasa mekanizmalarını da gündemimize aldık. Biyoçeşitlilik, su ve doğal kaynak yönetiminin yanı sıra adil dönüşüm, iş gücünün dönüşümü, sosyal koruma ve kapsayıcılık başlıklarıyla iklim eyleminin doğa ve insan boyutlarına da yer verdik. İklim dönüşümünün yalnızca emisyon azaltımı ve teknoloji yatırımlarıyla sınırlı olmadığını, adil dönüşümün de iklim eyleminin ayrılmaz bir parçası olduğunu bir kez daha vurguladık.

Bu istişarelerin odağındaki konular, Türkiye'nin BM Genel Kurulu'nda açıkladığı ve iklim taahhütlerini ölçülebilir sonuçlara dönüştürmeyi hedefleyen COP31 Eylem Gündemi ile de önemli ölçüde kesişiyor. Eylem Gündemi'nde yer alan İklim Uygulama Köprüsü, ülkelerin iklim hedeflerini yatırım yapılabilir proje portföylerine dönüştürmeyi amaçlıyor. Elektrifikasyon hedefi sanayide elektrik kullanımını artıracak yatırımları gündeme getirirken sıfır atık başlığı atığın önlenmesini ve malzemelerin ekonomide daha uzun süre tutulmasını hedefliyor. İklim değişikliği, biyoçeşitlilik kaybı ve arazi bozulmasına yönelik çözümlerin birlikte ele alınması ise dönüşümün doğa ve iklim boyutları arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koyuyor.

COP31 kapsamında Türkiye'de yürüttüğümüz özel sektör istişarelerinin yanı sıra, iş dünyasının önceliklerini küresel düzeyde ele aldığımız diyalog alanları da oluşturduk. BM Genel Kurulu Haftası kapsamında 10 ülkeden katılımcılarla New York'ta düzenlediğimiz Taahhütten Eyleme: COP31 için İş Dünyasının Öncelikleri ve İş Birlikleri" başlıklı Yuvarlak Masa toplantısında iş dünyasının COP31'e ilişkin önceliklerini ve iş birliği alanlarını ele aldık. Toplantıda, başta enerji



geçişi, elektrifikasyon olmak üzere COP31 gündemini, beklentileri değerlendirdik. Bu toplantıda da özel sektörün politika yapıcılar ile işbirliği içinde bu dönüşüme hazır oldukları mesajı çıktı.

COP31'in "uygulama" odağı, iş dünyası açısından önemli bir sorumluluğu öne çıkarıyor: Şirketlerin iklim hedeflerini iş stratejilerine, yatırım kararlarına ve değer zincirlerine entegre etmesi; inovasyon ve finansman kapasitesini dönüşüm için harekete geçirmesi gerekiyor. Ancak yürüttüğümüz istişarelerin de temelinde yer alan anlayış, bu dönüşümün hiçbir şirketin veya kurumun tek başına gerçekleştirebileceği bir süreç olmadığı yönünde.

Önümüzdeki dönemde iklim eyleminde başarımızı belirleyecek en kritik unsur farklı paydaşların aynı hedefe doğru birlikte hareket edebilme kapasitesi olacak. Kamu kurumlarının, özel sektörün, finans kuruluşlarının, BM sisteminin, iş dünyası kuruluşlarının ve diğer paydaşların bilgi, deneyim ve kaynaklarını ortak hedefler etrafında buluşturabilmesi gerekiyor.

UN Global Compact Türkiye olarak iş dünyasının deneyim ve ihtiyaçlarını küresel gündemle buluşturmaya, farklı paydaşlar arasında diyaloğu ve iş birliğini güçlendirmeye ve taahhütlerin uygulamaya dönüşmesine katkı sağlamaya devam edeceğiz. COP31'in kalıcı etkisini de ortaya konan hedeflerin yatırıma, iş birliğine ve ölçülebilir sonuçlara ne ölçüde dönüşebildiği belirleyecek.

> ***COP31'in kalıcı etkisini, açıklanan iklim hedeflerinin ne ölçüde yatırıma, iş birliklerine ve ölçülebilir sonuçlara dönüştüğü belirleyecek. Bu dönüşüm ise şirketlerin, kamu kurumlarının ve diğer paydaşların ortak hedefler etrafında buluşmasını gerektiriyor.***



Sürdürülebilirlikte Hedeften Yatırım Portföyüne: Yönetim Kurullarının Gündemi

Sürdürülebilirliğin yönetim kurulları seviyesindeki karşılığı yalnızca hedeflerin onaylanmasıyla sınırlı değil; yatırımların hangi koşullarda kuruma ve dünyaya değer üretmeye devam edeceğinin sorgulanması.

Murat GÜNAYDIN

Deloitte Türkiye, Ortak
Sürdürülebilirlik Hizmetleri Lideri

Bir işletme yeni bir üretim hattına yatırım yaparken enerji maliyetini, kapasiteyi ve geri dönüş süresini öncelikli olarak hesaplar. Peki aynı yatırımın önümüzdeki on yıl boyunca karşılaşabileceği su kısıtını, aşırı sıcakları veya tedarik kesintilerini de aynı titizlikle değerlendirir mi? Bu tür riskler artık uzun vadeli yatırım kararlarının ayrılmaz bir parçası hâline geldi. Sürdürülebilirliğin yönetim kurulları seviyesindeki karşılığı da yalnızca hedeflerin onaylanmasıyla sınırlı değil; yatırımların hangi koşullarda kuruma ve dünyaya değer üretmeye devam edeceğinin sorgulanması.

Türkiye'nin ev sahipliğinde 9-20 Kasım 2026 tarihlerinde Antalya'da düzenlenecek COP31, sürdürülebilirlik konusunun iş dünyası açısından da yeniden değerlendirilmesine vesile oluyor. COP31 Aksiyon Ajandası'nda yeşil sanayileşme ve temiz enerji dönüşümünün önceliklendirilmesi, bu kararların iklim hedefleri kadar yatırım ve rekabetçilikle de ilgili olduğunu gösteriyor. Kuruluşların gündeminde ise somut kararlar var: kapasite artırımı, enerji tedariki, finansman ihtiyacı, ihracat pazarlarının beklentileri ve kritik girdilere erişim. Bu başlıklar birbirinden bağımsız değil. Enerji yoğun bir işletmede verimlilik yatırımı maliyetleri düşürürken emisyonları da azaltabilir. Başka bir işletmede tek bir tedarikçiye bağımlılığı azaltmak, daha yüksek maliyetler getirse bile üretimin sürekliliğini koruyabilir.

Bu nedenle sürdürülebilirlik programının başarısını yürütülen proje veya açıklanan taahhüt sayısıyla ölçmek yeterli olmayabilir. Yönetimin hangi girişimleri seçtiği, hangilerini ertelediği ve hangi riskleri üstlenmeyi kabul ettiği de değerlendirilebilir. Sürdürülebilirlik, diğer yatırım kararlarından ayrı bir bütçe kalemi olarak görüldüğünde bu tercihlerin bütünü gözden kaçabilir.

Yatırım portföyünde seçicilik

Kuruluşların önünde tek bir sürdürülebilirlik yatırım modeli bulunmuyor. Bir sanayi kuruluşu için enerji verimliliği ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, bir perakendeci için ürün tedariki ve lojistik, bir finans kuruluşu içinse portföyündeki uzun vadeli riskler öncelikli olabilir. Üstelik finansal getirisi kolay hesaplanan projelerle gerçekleşmesi olası kayıpları önleyen yatırımları aynı zaman diliminde değerlendirmek yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Örneğin COP31'in temiz enerji dönüşümü gündeminde şebeke ve depolama yatırımlarının ele alınması, işletmelerin kendi enerji projelerini değerlendirirken altyapı ve tedarik koşullarını da gözetmesinin önemine işaret ediyor.

Yatırım portföyündeki seçimler, yönetim kurulları açısından kritik bir soruyu gündeme getiriyor: Belirli girişimlere öncelik verilmesi bilinçli bir kaynak tahsisi kararının sonucu mu, yoksa kısa vadeli baskıların mı?

Bu sorunun yanıtı yalnızca sürdürülebilirlik ekibinde bulunmayabilir. Finans birimi geri dönüş varsayımlarını, operasyon ekipleri uygulanabilirliği, satın alma birimi tedarik risklerini, risk yönetimi ise farklı senaryolarda oluşabilecek kayıpları değerlendirmeli. Yönetim kuruluna sunulan önerinin tüm bu değerlendirmeleri bir araya getirmesi, yatırımın çevresel sonucu ile ticari gerekçesinin birlikte görülmesini destekleyebilir.

COP31 Aksiyon Ajandası kapsamında yer alan İklim Uygulama Köprüsü (BRIDGE), ulusal iklim önceliklerini yatırıma hazır projeler ve finansman ortaklarıyla buluşturmayı amaçlıyor. Ulusal düzeyde tasarlanmış olsa da bu girişim, şirketlerin de yakından tanıdığı bir zorluğa işaret ediyor: Hedeflerin hayata geçirilmesi için gerekli finansman, sorumluluk dağılımı

ve uygulama planları netleşmediğinde yatırım portföylerini yönetmek güçleşebiliyor.

Dış ticaret ve düzenleme koşullarındaki değişim de portföy kararlarını etkiliyor. Özellikle Avrupa pazarına çalışan kuruluşlar açısından müşterilerin üretim koşulları, emisyon verisi veya ham maddenin kaynağına ilişkin talepleri doğrudan ticari ilişkilere yansıyabilir. Düzenlemelerin kapsamı ve uygulama takvimleri değişebildiği için yalnızca mevcut yükümlülüklere göre hareket etmek yeterli olmayabilir. Yönetim kurulları açısından önemli olan, her düzenlemenin teknik ayrıntısını izlemekten çok, olası değişikliklerin yatırım takvimine ve rekabet koşullarına etkisini değerlendirmek olabilir.

Dayanıklılık yönetim kurulu masasında

Fiziksel riskler, bu yaklaşımın neden gerekli olduğunu somutlaştırıyor. Bir tedarikçinin faaliyet gösterdiği bölgede su kıtlığı yaşanma olasılığının artması önemli bir bilgi. Ancak bu bilgi satın alma ve iş sürekliliği planlarına yansımıyorsa uygulamadaki etkisi sınırlı kalabilir. Alternatif tedarikçiler belirlemek, stok politikasını değiştirmek veya üretimin bir bölümünü başka tesise kaydırmaya hazırlanmak, maliyetleri ve faaliyet modelini etkileyen, kuruluşların gündemindeki kararlardır.
Risk haritasında bir başlığın bulunmasıyla o riskin nakit akışı ve yatırım planları üzerindeki olası etkilerinin sınanması farklı değerlendirmelerdir. Yönetim kurulları, risk listelerinin yanı sıra farklı senaryolarda faaliyetlerin nasıl etkilenebileceğini gösteren seçeneklerden de yararlanabilir.

Deloitte Global'in 2025 yılında 59 ülkeden 739 yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği How Board and C-suite Collaboration Can Build Organizational Resilience araştırmasında ise katılımcıların yüzde 71'i stratejik risk gözetimi ve senaryo planlamasını, yönetim kurullarının kurumsal dayanıklılığa en fazla katkı sağlayabileceği alan olarak değerlendiriyor.

> ***Yönetim kurulu açısından asıl sınav, sürdürülebilirlik bilgilerinin bir sonraki rapora değil, bir sonraki iş kararına yansıyıp yansımadığıdır.***

Burada bahsedilen gözetim, yönetimin yerine geçmek anlamına gelmiyor. Yönetim kurulunun kritik varsayımları sorgulayabilmesi ve koşullar değiştiğinde hangi kararların yeniden değerlendirilmesi gerektiğini anlayabilmesi olarak değerlendirilmeli.

Karar mekanizmasının niteliği

Yatırımları etkileyen bilgiler farklı birimlerde tutulduğunda bütüncül değerlendirme yapmak güçleşebilir. Bir tesisin enerji tüketimi biliniyor olabilir; ancak aynı tesise ilişkin su riski, sigorta koşulları ve tedarik bağımlılığı farklı raporlarda kalabilir. Karar için gerekli olan her zaman daha fazla gösterge değil, mevcut bilgilerin ortak bir değerlendirmeye dönüşmesi olarak görülmeli. Bölgesel risk haritaları, operasyonel veriler ve senaryo analizleri bu süreci destekleyebilir; ancak yönetimin karar sorumluluğunu ortadan kaldırmayacaktır.

Yönetim kurullarının kendi yetkinliklerini ve çalışma biçimlerini de bu ihtiyaçlara göre değerlendirmesi yararlı olabilir. Farklı uzmanlıkların bir araya gelmesi, gerektiğinde teknik ekiplerin doğrudan dinlenmesi ve senaryo tartışmalarına gündemde zaman ayrılması, daha nitelikli kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Her yönetim kurulu üyesinin teknik uzman olması gerekmediği gibi asıl mesele, sunulan varsayımlara doğru soruların sorulabildiği bir yönetim düzeni kurmak.

İyi işleyen bir gözetim mekanizması, ilerleme raporları kadar hedeflerden sapmaları da ele alır. Örneğin planlanan enerji tasarrufu sağlanmıyorsa bunun teknik bir sorundan mı, üretim hacmindeki değişiklikten mi yoksa başlangıç varsayımlarından mı kaynaklandığı anlaşılması yararlı olabilir. Aynı açıklık, ertelenen veya sonlandırılan projeler için de fayda sağlayacaktır.

Kuruluşlar bugünden hangi tesislerinin, tedarikçilerinin ve yatırımlarının değişen faaliyet koşullarına daha duyarlı olduğunu değerlendirebilir. Sürdürülebilirliği hedefler listesinden yönetilebilir bir yatırım portföyüne taşımak, her girişimin gerekçesini, sorumlusunu ve başarısının nasıl ölçüleceğini görünür kılmayı gerektiriyor. Yönetim kurulu açısından asıl sınav, bu bilgilerin bir sonraki rapora değil, bir sonraki iş kararına yansıyıp yansımadığıdır.

Global Standartlardan Yerel Uygulamalara: Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir tedarik zinciri, denetimlerin ötesinde üreticiyi, tedarikçiyi ve tüm değer zincirini kapsayan bir dönüşüm gerektiriyor. Anadolu Grubu şirketleri, tarımdan perakendeye uzanan uygulamalarıyla bu yaklaşımın farklı iş kollarında nasıl karşılık bulduğunu gösteriyor.

ANADOLU GRUBU

Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik konusu son yıllarda belirgin biçimde değişti. Bir dönem ağırlıklı olarak satın alma standartları ve tedarikçi uyumu üzerinden ele alınan konu, bugün iklim dayanıklılığı, insan hakları, kaynak verimliliği, izlenebilirlik ve iş sürekliliği gibi başlıkları da kapsıyor. Sorumlu tedarik, tedarik zinciri şeffaflığı ile çevresel ve sosyal performansa yönelik beklentiler arttıkça, şirketlerin kendi operasyonlarının yanı sıra birlikte çalıştıkları tedarikçileri de daha yakından değerlendirmeleri gerekiyor.

Anadolu Grubu bugün 20 ülkede 8 sektörde faaliyet gösteriyor ve 100 bini aşkın çalışanı bulunuyor. Böyle bir yapıda ortak bir çerçeveye ihtiyaç var. Ancak, her sektörde aynı modeli uygulamak mümkün değil. Perakendenin, içecek sektörünün, tarımın ya da otomotivin tedarik zincirlerinin yapısı ve riskleri farklılık gösteriyor. Öte yandan, Grup şirketlerinin yolları farklı olsa da yönleri ortak.

Grup içinde farklı iş kolları farklı dönemlerde gelişti. Sürdürülebilirlik alanında da şirketler kendi önceliklerine göre ilerledi: CCI 2008'de, Anadolu Efes 2010'da ilk sürdürülebilirlik raporlarını yayımladı. Anadolu Etap 2014'te Sürdürülebilir Tarım İlkelerini oluşturdu ve 2022 yılında Migros BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'ne girdi. Anadolu Grubu'nun yaklaşımı, bu farklı deneyimleri tek tipe dönüştürmek yerine ortak bir zeminde buluşturmak üzerine kurulu.

Ortak ilkeler, sektöre göre farklı uygulamalar

Anadolu Grubu Tedarikçi İlkeleri bu yaklaşımın temelini oluşturuyor. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel çalışma standartları gibi uluslararası referanslardan yararlanan ilkeler; çevre, sosyal konular, yönetişim ile ürün güvenliği ve süreçler olmak üzere dört ana alanı kapsıyor.

Anadolu Grubu'nun sürdürülebilirlik stratejisinde tedarik zinciri, sorumlu iş uygulamalarını kapsayan "Pazar Ekosistemi" odak alanının bir parçası olarak ele alınıyor. Çünkü tedarik zinciri riskleri çevresel konular, insan hakları ve iş sürekliliğiyle doğrudan bağlantılı. Bu yaklaşımda sürdürülebilirlik, risk yönetimine ve günlük iş kararlarına yansıması gereken bir konu olarak değerlendiriliyor.

İklim değişikliği, kaynak kullanımı ve biyolojik çeşitlilikten insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, iş etiği, yolsuzlukla mücadele ve sorumlu tedarike kadar uzanan bu başlıklarda ortak beklentiler tanımlanıyor. Grup değerleri arasında yer alan dürüstlük, ekip çalışması ve etki yaklaşımının tedarikçi ilişkilerindeki karşılığı da somut: Beklentiyi açık koymak, uygulamayı birlikte geliştirmek ve sonucu takip etmek. Ancak bir ilkenin yazılı hale getirilmesi tek başına yeterli değil. Asıl konu, bu beklentilerin tedarikçi seçimine, sözleşmelere, değerlendirme ve izleme süreçlerine ne ölçüde yansıdığı.

Grup şirketlerinin neredeyse tamamında tedarikçi çalışma ilkeleri uygulanıyor, tedarikçi risk değerlendirmeleri ve düzenli denetimler gerçekleştiriliyor. Uygunsuzluk tespit edilmesi halinde ise tedarikçilerden düzeltici aksiyon almaları bekleniyor.

Anadolu Grubu, şirketlerindeki mevcut uygulamaları değerlendiriyor ve geliştirilmesi gereken alanları belirliyor. Düzenlenen Tedarikçi İlkeleri Yönetimi Çalıştayı'nda bu yaklaşım doğrultusunda, bütün şirketler için ortak bir yaklaşım oluşturmak, mevcut uygulamalar arasındaki farkları görmek ve önümüzdeki dönemin önceliklerini belirlemek amacıyla satın alma, tedarik, kalite ve sürdürülebilirlik ekipleri, üst yönetim temsilcileriyle bir araya geldi. Bu çalışmaların devamında tedarikçi izlenebilirliğinin

geliştirilmesi, risk değerlendirmelerinin daha sistematik hale getirilmesi, çevresel ve sosyal performansın daha düzenli izlenmesi ve zaman içinde birinci kademe tedarikçilerin ötesine geçilmesi hedefleniyor.

İlkeler sahada karşılığını buluyor

Migros, tedarikçi denetimleri ve eğitimlerinin yanı sıra yerel üreticilerle yürüttüğü çalışmalarla tedarik zincirini doğrudan tarım sahasına kadar uzanan bir yapı içinde ele alıyor. Doğrudan alım modelleri, İyi Tarım Uygulamaları ve Tedarikçi Akademisi gibi çalışmalar bir yandan ürün kalitesi ve izlenebilirliğini desteklerken diğer yandan üreticilerin çevresel ve sosyal beklentilere uyum kapasitesini geliştiriyor. Risk bazlı yaklaşım kapsamında, Migros cirosunun %80'ini temsil eden kritik tedarikçiler ve özgün markalı ürün üreticileri, akredite bağımsız kuruluşlar tarafından yerinde denetleniyor.Bu kapsamda 2025 yılı boyunca toplam 1.514 denetim gerçekleştirildi.

CCI'ın tedarik zincirinde sürdürülebilirlik yönetimi; tedarikçi denetimleri, değerlendirme soru setleri ve eğitimlerle yürütülüyor, düzeltici eylem planlarıyla destekleniyor. TCCC Sürdürülebilir Tarım İlkeleri ise tarımsal hammadde tedarikinde sürdürülebilir tarım uygulamalarının hayata geçirilmesini destekliyor. 2025 yılında SGP (Tedarikçi Kılavuz İlkeleri) programı kapsamında 119 tedarikçi denetlendi, gerekli görülen noktalarda düzeltici eylem planları paylaşıldı. Toplam 171 tedarikçinin ESG başlıkları kapsamındaki performansı EcoVadis platformu üzerinden takip edildi.

Anadolu Efes, tarımsal tedarik zincirini iklim değişikliğine karşı daha dayanıklı hale getirmeyi sürdürülebilirlik yaklaşımının önemli bir parçası olarak ele alıyor. Uzun yıllara dayanan sözleşmeli tarım modeli kapsamında çiftçilerle çalışan şirket; değişen iklim koşullarına uyumlu arpa tohumu geliştirmeden rejeneratif tarım uygulamalarına uzanan çalışmalarla yerel üretimin ve hammadde tedarikinin uzun vadeli devamlılığını destekliyor. 2025 yılında sözleşmeli üreticilere sağlanan finansal destek, yaklaşık iki katına çıkarak 158,5 milyon TL'ye ulaşırken, bu model kapsamında yaklaşık 107 bin ton arpa tedarik edildi.

Anadolu Etap İçecek, mevsimlik tarım işçilerinin çalışma koşulları ve insan haklarına ilişkin özen yükümlülüğü kapsamında saha odaklı çalışmalar yürütüyor. Paydaş iş birlikleri, saha ziyaretleri ve kapasite geliştirme faaliyetleriyle desteklenen bu yaklaşım, sorumlu tedarik zinciri yönetiminin yalnızca denetimden oluşmadığını gösteren örneklerden biri.

> ***Global sürdürülebilirlik standartlarının yerel uygulamalara dönüşmesi, tedarik zincirinde ilkelerin sahada nasıl karşılık bulduğuyla mümkün. Anadolu Grubu şirketlerinin deneyimi, bu dönüşümün farklı sektörlerdeki yansımalarını ortaya koyuyor.***

COP31 gündeminde tedarik zincirleri

COP31'e yaklaşırken iklim dayanıklılığı, su güvenliği ve sürdürülebilir tarım gibi başlıkların tedarik zincirleriyle ilişkisi daha görünür hale geliyor. Bu konuların çözümü için, şirketlerin kendi operasyonlarında yapacağı çalışmaların yanı sıra tarımsal üreticiden lojistik sağlayıcısına, tedarikçiden perakendeciye kadar değer zincirinin farklı halkalarının birlikte hareket etmesi gerekiyor.

Küresel standartlar yönü gösteriyor. Asıl karşılığı ise sahada ortaya çıkıyor. Anadolu Grubu, sürdürülebilirliği ayrı bir proje ya da yalnızca bir uyum alanı olarak değil; yatırım, büyüme, satın alma ve üretim kararlarının içine yerleşen bir iş yapış biçimi olarak ele alıyor.





Sürdürülebilir Finansta Yeni Dönem: Türkiye'nin Yol Haritası Netleşiyor

Türkiye'de sürdürülebilir finans alanındaki düzenlemeler, Ulusal Yeşil Finans Stratejisi ve Eylem Planı ile ortak bir yol haritasında buluşuyor. Yeni çerçeve, yeşil finansman kriterlerinden veri altyapısına kadar finans piyasalarının işleyişinde önemli bir dönüşümün kapısını aralıyor.

Hasan YAŞAR

Kolcuoğlu Avukatlık,
Avukat - Ortak

Türkiye, iklim finansmanı alanındaki küresel dönüşümün önemli bir aşamasına yaklaşırken, Kasım 2026'da ev sahipliği yapacağı COP31 zirvesi, ülkenin sürdürülebilir finans alanındaki düzenleme hamlelerini de dünya gündemine taşıyacak bir pencere açıyor. Son bir yılda art arda yürürlüğe giren Ulusal Yeşil Finans Stratejisi ve Eylem Planı ile sermaye piyasalarına yönelik yeni rehberler, Türkiye'nin bu alandaki iddiasını somut bir çerçeveye oturtuyor.

Dağınık Çabalardan Tek Bir Stratejik Çerçeveye

Türkiye'de sürdürülebilir finans gündemi yeni değil, ancak bugüne kadar bu alandaki adımlar çoğunlukla birbirinden bağımsız metinler ve düzenlemeler şeklinde ilerledi.

Politika düzeyinde Yeşil Mutabakat Eylem Planı (2021) ve İklim Şurası Sonuç Bildirgesi (2022) gibi üst metinler mevcutken mevzuat düzeyinde 2 Temmuz 2025 tarihli ve 7552 sayılı İklim Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun ("BDDK") Bankaların Yeşil Varlık Oranı Hesaplaması Hakkında Tebliği ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ("TSRS") gibi düzenlemeler yürürlüğe girdi.

Hazine ve Maliye Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanan 4 Temmuz 2026 tarihli Ulusal Yeşil Finans Stratejisi ve Eylem Planı, işte bu dağınık tabloyu tek bir stratejik çatı altında toplamayı hedefliyor. 2026-2029 dönemini kapsayan Plan, Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda üç temel amaç etrafında şekilleniyor: şeffaf ve ölçülebilir bir yeşil finans ekosistemi için gerekli altyapının oluşturulması, yeşil finans alanında kurumsal kapasite ile insan kaynağının güçlendirilmesi ve yeşil finansın gelişimine yönelik piyasa mekanizmalarının oluşturulması. Bu amaçlar 11 hedef ve 45 somut eyleme bölünmüş durumda; her eylem için hedef yıl, çıktı, performans göstergesi ile sorumlu ve ilgili kurum belirlenmiş olması, Planı genel bir vizyon belgesinden çok izlenebilir bir yol haritasına dönüştürüyor. Plan yalnızca bankacılık ve sermaye piyasalarını değil, sigortacılık ve finansal teknolojiler alanındaki hedefleri de kapsıyor.

Bankacılık Sektöründe Beklenen Değişim

Planın bankacılık ve finansal işlemler bakımından en somut sonucu, yeşil finansman kriterlerinin ve bu kriterlere ilişkin ölçüm mekanizmalarının sistematik hale getirilmesi olacak. Türkiye Yeşil Taksonomi Yönetmeliği'nin 2026 yılında tamamlanması ve BDDK'nın Yeşil Varlık Oranı Tebliği'nin 2028 yılına kadar bu yönetmelikle uyumlu hale getirilmesi öngörülüyor. Bu iki düzenlemenin birlikte hayata geçmesiyle, bir finansmanın "yeşil" olarak sınıflandırılması ortak kriterlere tabi olacak ve yeşil finansmana erişim bankalar ile finans kuruluşları açısından daha öngörülebilir bir hale gelecek.

Kriterlerin standartlaşmasına paralel olarak, bankaların finansman sağladıkları tesislere ait doğrulanmış emisyon verilerine erişimi de kolaylaştırılmak isteniyor; bu veriler merkezi bir sistem üzerinden kontrol edilebilir hale gelebilecek. Ancak veri erişiminin kapsamı, ticari sırların korunması, veri güvenliği ve hatalı veriden doğabilecek sorumluluk gibi konuların ikincil düzenlemelerle netleştirilmesi gerekecek. Plan ayrı-

ca TSRS kapsamındaki büyük işletmelerle sınırlı kalmayıp KOBİ'lerin de çevresel ve sosyal standartlara uyumunu teşvik etmeyi; bankalarca finanse edilen emisyonların risk yönetimi süreçlerine dahil edilmesini ve iklim ile çevre risklerine yönelik bir stres testi altyapısının kurulmasını hedefliyor. Bu gelişmelerin kredi tahsisi, vade, fiyatlama ve teminat kararlarında iklim kaynaklı fiziksel ve geçiş risklerini daha görünür kılması bekleniyor.

Sermaye Piyasalarında Araç Çeşitliliği Artıyor

Sermaye piyasaları, yeşil finansman araçlarına ilişkin bankacılık sektörüne kıyasla daha ayrıntılı bir düzenleme altyapısına sahip olmakla birlikte, bu altyapı da hızla genişliyor. Ulusal Plan, 2026 yılı içinde Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehberi ile Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehberi çalışmalarının tamamlanmasını hedef olarak koymuştu; bu hedef kısa süre önce gerçekleşti. SPK, 13 Ağustos 2026 tarihinde söz konusu iki rehberi birlikte yayımladı. Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehberi, SPK'nın 2022 tarihli rehberinin yerini alarak kapsamı sosyal sermaye piyasası araçlarına ve deniz ile okyanus projelerine odaklanan mavi araçlara kadar genişletiyor; fon kullanımı, proje değerlendirme ve seçme süreci ile fon yönetimi ve raporlama olmak üzere dört ana başlıkta ihraççılardan fon kullanım ve etki raporu yayımlamalarını ve doğrulama görüşü almalarını bekliyor. Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehberi ise ihraççının önceden belirlediği çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim hedeflerine ulaşıp ulaşamamasına göre finansal veya yapısal şartları değişen araçlar için ayrı bir çerçeve kuruyor; kilit performans göstergelerinin seçimi, hedeflerin be-

> ***Yeşil finans artık yalnızca bir finansman tercihi değil, şirketlerin sermayeye erişimini ve finans kuruluşlarının risk değerlendirmelerini doğrudan etkileyecek bir piyasa standardına dönüşüyor. Yeni düzenlemeler, bankacılıktan sermaye piyasalarına uzanan bu değişimin altyapısını oluşturuyor.***





lirlenmesi, aracın özellikleri, raporlama ve doğrulama başlıklarında yıllık performans raporu ile bağımsız doğrulama şartı getiriyor. Her iki rehber kapsamındaki ihraçlarda ayrı ihraç tavanı alınması gerekiyor ve Kurul ücretlerinde %50 indirim uygulanıyor; bu teşvik unsuru, piyasa katılımcılarını yeni araç setini kullanmaya özendirmesi bakımından dikkat çekiyor.

Portföy yönetim şirketleri cephesinde de hareketlilik bekleniyor: Sorumlu Yönetim İlkeleri Rehberi'ne uyum düzeyi ve uygulama kalitesine ilişkin periyodik raporların yayımlanması hedefleniyor. Bu adımın, portföy yönetim şirketlerini yeşil finansman araçlarına yönlendirmesi ve TSRS'nin sermaye piyasalarının ötesinde daha geniş bir uygulama alanı bulması bekleniyor.

Şirketler ve Finans Kuruluşları İçin Ne Anlama Geliyor

Önümüzdeki dönemde bankalar, finansman sağladıkları borçluların çevresel ve sosyal yükümlülüklerini daha yakından izleme ve denetleme imkânına kavuşacak. Sermaye piyasalarında ise çevresel ve sosyal projelerin finansmanı kolaylaşacak ve döngüsel ekonomiye katkı sağlayan ya da faaliyetleri sırasında ekosisteme zarar vermeyen şirketler teşvik edilecek. Kredi sözleşmelerinde teminat paketlerinin bugün ne kadar ayrıntılı düzenlendiğine benzer şekilde, ilerleyen dönemde şirketlerin emisyon salınımına ya da sosyal etkilerine ilişkin mekanizmaların da sözleşmelere daha somut biçimde girmesi bekleniyor.

Bu tablonun en önemli sonucu, çevresel ve sosyal performansın artık finansmana erişimin yan unsuru değil, doğrudan belirleyicisi haline gelmesi. Ortak bir taksonomi, merkezi bir veri altyapısı ve tutarlı ölçüm standartlarının zamanında hayata geçirilmesi, bu dönüşümün hızını ve piyasa güvenini belirleyecek. Şirketler ve finans kuruluşları için önümüzdeki dönem, yeşil finansman kriterlerine uyumu şimdiden değerlendirmeye başlamanın tam zamanı.

> ***Bu tablonun en önemli sonucu, çevresel ve sosyal performansın artık finansmana erişimin yan unsuru değil, doğrudan belirleyicisi haline gelmesi.***



Yenilenebilir Enerji Yatırımları ve Sürdürülebilirlik Raporlamasının İş Dünyasındaki Rolü

Yatırımcılar artık şirketleri yalnızca finansal performanslarıyla değil, iklim risklerini yönetme ve sermayelerini yönlendirme biçimleriyle de değerlendiriyor. Aydem Enerji'nin 550 milyon dolarlık yeşil tahvil ihracına gelen 1 milyar dolarlık talep, sürdürülebilir finansmanda şeffaflık ve yatırımcı güveninin belirleyici rolünü ortaya koyuyor.

Elif Hamlacıoğlu GEDİK

Aydem Enerji,
Yatırımcı İlişkileri Grup Direktörü

Enerji Dönüşümünde Yeni Dönem: Yatırım, Şeffaflık ve Kurumsal Sorumluluk

Küresel enerji sektörü, iklim değişikliğiyle mücadele, enerji arz güvenliği ve ekonomik büyüme hedeflerinin yeniden şekillendirdiği kapsamlı bir dönüşümden geçiyor. Yenilenebilir enerji yatırımları, bu süreçte yalnızca çevresel sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayan bir araç değil; ülkelerin rekabet gücünü, şirketlerin finansal dayanıklılığını ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini belirleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkıyor.

Türkiye'nin COP31'e ev sahipliği yapacak olması, enerji dönüşümündeki rolümüzü uluslararası ölçekte ortaya koymak açısından önemli bir fırsat sunuyor. Bununla birlikte, iklim hedeflerinin somut sonuçlara dönüşmesi, yalnızca yeni taahhütlerin açıklanmasına değil, bu taahhütleri destekleyecek yatırımların gerçekleştirilmesine, doğru finansman modellerinin geliştirilmesine ve ilerlemenin ölçülebilir biçimde ortaya konulmasına bağlı.

Enerji sektöründe kurumsal finansman ve sermaye piyasaları alanındaki deneyimim, sürdürülebilirliğin artık finansal performanstan bağımsız değerlendirilemeyeceğini açıkça gösteriyor. Bugün yatırımcılar, şirketlerin yalnızca finansal göstergelerini değil; iklim risklerini nasıl yönettiklerini, sermayelerini hangi alanlara yönlendirdiklerini ve uzun vadeli stratejilerini ne ölçüde somut hedeflerle desteklediklerini de değerlendiriyor. Bu nedenle sürdürülebilir finansmana erişimin, güçlü finansal temeller kadar şeffaflık, hesap verebilirlik ve yatırımcılarla kurulan güven ilişkisine de dayandığına inanıyorum.

Aydem Enerji bünyesinde bu yaklaşımın somut örneklerinden birini, Aydem Yenilenebilir Enerji'nin 2021 yılında gerçekleştirdiği 750 milyon ABD doları tutarındaki yeşil Eurobond ihracı oluşturuyor. Gerçekleştirildiği dönemde Türkiye özel sektörünün en büyük yeşil tahvil ihracı olan bu işlem, sürdürülebilir finansman alanında önemli bir kilometre taşı niteliğindeydi.

Bu süreçte oluşturduğumuz Yeşil Finansman Çerçevesi (Green Financing Framework) ve alınan bağımsız ikinci taraf görüşü (Second Party Opinion), finansman yaklaşımımızın uluslararası ilkelerle uyumunu desteklerken, düzenli olarak yayımladığımız tahsis ve etki raporları kaynak kullanımına ve çevresel katkılara ilişkin şeffaflığı sağladı. Yıllık entegre faaliyet raporlarımızla da finansal ve sürdürülebilirlik performansımızı, risk yönetimimizi ve kurumsal yönetim uygulamalarımızı bütüncül bir yaklaşımla yatırımcılarımızla paylaştık.

Tüm bu uygulamaları düzenli ve tutarlı yatırımcı iletişimiyle destekleyerek uluslararası sermaye piyasalarında uzun vadeli güven ilişkileri oluşturduk. Bu yaklaşımın önemli sonuçlarından birini 2025 yılında gördük. Mevcut yeşil tahvilimizin refinansmanı amacıyla gerçekleştirdiğimiz 550 milyon ABD doları tutarındaki yeni yeşil tahvil ihracına, yaklaşık 100 uluslararası yatırımcıdan 1 milyar ABD dolarına ulaşan talep geldi. Bu güçlü talep, şirketimizin uluslararası yatırımcılar nezdindeki kredibilitesinin önemli bir göstergesi oldu.

Sürdürülebilir finansmana erişim, aynı zamanda büyüme stratejimizin de önemli bir destekleyicisi. Aydem Yenilenebilir Enerji olarak 2021 yılında 1.020 MW olan yenilenebilir kurulu gücümüzü 1.216 MW'a ulaştırdık. Önümüzdeki üç yılda ise yeni yatırımlarımızla yenilenebilir kurulu gücümüzü yaklaşık %70 artırarak 2.000 MW'ın üzerine çıkarmayı hedefliyoruz.

Bu deneyim, sürdürülebilir finansmanın güçlü kurumsal yönetim, şeffaf raporlama ve etkin yatırımcı ilişkileriyle desteklendiğinde uzun vadeli yatırım kapasitesini ve sürdürülebilir değer yaratımını da güçlendirdiğini ortaya koyuyor.

Ancak enerji dönüşümünün başarısı yalnızca yenilenebilir elektrik üretim kapasitesinin artırılmasına değil, üretilen enerjinin güvenilir, verimli ve kesintisiz biçimde tüketicilere ulaştırılmasını sağlayacak güçlü bir dağıtım altyapısına da bağlı. Yenilenebilir enerji kaynaklarının sisteme entegrasyonu, artan elektrifikasyon ve iklim değişikliğinin beraberinde getirdiği riskler, elektrik dağıtım sektöründeki yatırımların stratejik önemini artırıyor.

Aydem Enerji bünyesinde faaliyet gösteren ADM Elektrik ve GDZ Elektrik'in gerçekleştirdiği altyapı, teknoloji ve dijitalleşme yatırımları bu dönüşümün önemli bir parçasını oluşturuyor. Her iki şirketimizin uluslararası sermaye piyasalarında gerçekleştirdiği ve toplamda yaklaşık 1 milyar ABD dolarına ulaşan tahvil ihraçlarına gelen yüksek yatırımcı talebi, güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının, şeffaf raporlamanın ve etkin yatırımcı ilişkilerinin finansmana erişimdeki önemini bir kez daha ortaya koyuyor. Sağlanan finansman, elektrik dağıtım altyapısının modernizasyonunu, şebeke kapasitesinin geliştirilmesini ve teknolojik dönüşümü desteklerken uluslararası sermayenin Türkiye'nin enerji altyapısının sürdürülebilir gelişimine yönlendirilmesine de katkı sağlıyor.

Sürdürülebilirlik Raporlamasından Kurumsal Değer Yaratımına

Sürdürülebilirlik raporlaması ise bu dönüşümün yalnızca sonuçlarının paylaşılmasını değil, stratejik karar alma süreçlerinin daha etkin yönetilmesini de mümkün kılıyor. Geçmişte ağırlıklı olarak şirketlerin çevresel ve sosyal faaliyetlerini aktardığı bir iletişim aracı olarak görülen raporlama, bugün kurumsal yönetimin, risk yönetiminin ve yatırımcı ilişkilerinin



ayrılmaz bir parçasına dönüşmüş durumda. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) gibi düzenlemeler de finansal ve sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin birlikte değerlendirilmesini sağlayan daha bütünleşik bir raporlama anlayışını güçlendiriyor.

Aydem Enerji olarak sürdürülebilirliği grup genelinde ortak bir yönetim anlayışıyla ele alıyoruz. Aydem Yenilenebilir Enerji'nin CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği kategorilerinde dört yıl üst üste Global A Listesi'nde yer alması, bu yaklaşımın uluslararası ölçekteki önemli göstergelerinden biri. ADM Elektrik ve GDZ Elektrik'in de CDP İklim Değişikliği Programı'nda Global A Listesi'nde yer alması, sürdürülebilirlik performansının üretimden dağıtıma kadar tüm faaliyet alanlarında sahiplenildiğini ortaya koyuyor.

Bununla birlikte, raporlamanın gerçek değerinin yalnızca elde edilen derecelendirmelerde değil, ortaya konulan verilerin şirketlerin stratejik kararlarına yansıtılmasında da bulunduğuna inanıyorum. Etkin sürdürülebilirlik yönetimi; yönetim kurulu gözetimi, hesap verebilirlik, şeffaflık ve uzun vadeli risk yönetimiyle desteklendiğinde kurumsal dayanıklılığın da temel bileşenlerinden biri haline geliyor.

COP31'in Türkiye'de gerçekleşmesi, ülkemizin enerji dönüşümündeki potansiyelini, yatırım fırsatlarını ve sürdürülebilir finansman kapasitesini uluslararası paydaşlarla buluşturmak açısından önemli bir eşik. Önümüzdeki dönemde iş dünyasının başarısını belirleyecek temel unsurun, açıklanan sürdürülebilirlik hedeflerinden ziyade bu hedeflerin ne ölçüde yatırımlara, operasyonel iyileştirmelere ve ölçülebilir sonuçlara dönüştürülebildiği olacağını düşünüyorum.

Sürdürülebilirlik, şirketlerin yalnızca çevresel sorumluluklarını değil; sermayeye erişimini, rekabet gücünü, kurumsal itibarını ve gelecek nesillere bırakacağı değeri de şekillendiriyor. Enerji dönüşümünün kalıcı başarısı ise güçlü yatırımların, disiplinli finansman yönetiminin, şeffaf raporlamanın ve iyi kurumsal yönetim ilkelerinin aynı stratejik vizyonda buluşmasına bağlı.



Dear Readers,

We have dedicated the 55th issue of Kurumsal Yönetim Dergisi to COP31, the UN Climate Change Conference that Türkiye will host in Antalya from 9 to 20 November.

This issue is a first in our publishing history. We have built all of its content around a single theme, climate transition and corporate governance. To reach our international readers as well, we are publishing it in both Turkish and English.

COP31 is being held in Türkiye, and that reminds us once again that the climate agenda is no longer a distant topic of diplomatic negotiation. It is a direct responsibility of our companies, our investors and our boards. Climate risks reach every area that shapes company value, from access to finance and supply chains to the cost of capital and corporate reputation. What matters is moving beyond well-intentioned commitments and turning targets into actions that are measurable, accountable and achievable. Boards of directors sit at the centre of this transformation.

As TKYD, we want to contribute to this process from a corporate governance perspective. Ahead of COP31, our ESG Working Group held one-on-one interviews with board members under the title "COP31 and Climate Transition: The Board Agenda." It then held a roundtable meeting on 13 October, hosted by our corporate member Yapı Merkezi. We compiled the findings of this work into a report and shared it with our Ministry of Environment, Urbanisation and Climate Change. In this issue, we also share the key results of that study with our readers.

We will also be on the ground throughout the conference. On 9 November, I will speak on behalf of TKYD at the opening session at the Deloitte pavilion, titled "COP & Coffee: From Ambition to Action – Scaling Sustainability Solutions."

The focus of the session matches the central idea of this issue. Progress on sustainability goals depends more and more on the ability to put solutions into practice and scale them up. That requires concrete action, collaboration across stakeholders, and investment that supports resilience, economic development, and adaptation and mitigation goals. The role of corporate governance here is clear. Ambitious targets cannot become lasting results without boards with the right competencies, transparent reporting, effective risk management and decisions that focus on long-term value creation.

I believe COP31 is more than a showcase for Türkiye. It is an opportunity for our business community to show the leadership it can take in the climate transition. I hope the articles in this issue give our boards and all our stakeholders inspiration and a roadmap for this journey.

I sincerely thank all the authors who contributed to this special issue, the board members who shared their views, our ESG Working Group, and our members, whose support makes this magazine possible.

Enjoy the read.

Dr. Tamer SAKA
Chairman of the Board, TKYD

How Does the Climate Agenda Reach the Boardroom Table?



Att. Nihal MASHAKI
Chair
TKYD ESG Working Group



Hande GÜRTEPE
Secretary General
TKYD

The one-on-one interviews and the Roundtable Meeting held by the TKYD ESG Working Group show that, in Türkiye, climate issues largely reach boards through regulation and financing channels. What the field is telling us just ahead of COP31, and five areas for action.

As COP31 convenes in Antalya on 9–20 November, Türkiye will host a climate summit for the first time. Beyond public policy, this is a rare opportunity to test the agenda of the private sector and of its highest decision-making body, the board of directors. As the TKYD ESG Working Group, the question we asked was a simple one: how does the climate agenda turn into concrete decisions in boards in Türkiye?

We approached this question in two ways. In September and October, we held one-on-one interviews with companies from the real sector and with institutions in academia, auditing, consulting and rating. In October, we then brought together CEOs, board members, CFOs and sustainability executives from different sectors at a Roundtable. Participants ranged widely: from publicly listed companies in the BIST 30, BIST 50 and BIST 100 tiers to companies not traded on the stock exchange, and from infrastructure and retail to energy, finance and development banking. In this article we refer not to institution names but to sectors and tiers.

The agenda is there, but it comes from outside

The two studies, using independent methods, reached the same conclusion: in Türkiye, climate reaches the board agenda largely through regulation (TSRS, the Climate Law, the ETS, the EU Taxonomy and the Carbon Border Adjustment Mechanism) and through financing channels; voluntarism alone is not seen as a sufficient driver. At one end are companies that place climate at the heart of capital allocation; at the other are structures in which the board is informed only periodically.

At the Roundtable, this finding came into focus through concrete examples. Heavy rainfall and flooding at an airport turned physical climate risk from an abstract concept into an investment decision; at a retail company, the board-level Sustainability Committee accelerated renewable energy investments, and roughly a quarter of the energy consumed is now generated by the company itself. The pattern is clear: decisions speed up the moment a risk turns into an operational or financial consequence.

“Climate change is no longer a separate item on the board’s agenda. It has become a matter at the core of every investment decision and every strategic decision.” — A family-owned company in the food sector

A competence problem, or a problem of “asking the right question”

While companies describe their own boards as “engaged and competent”, institutions from academia, consulting and rating read the picture more critically: “awareness exists, but action lags behind”, “indirect and reactive”. The common ground is this: not every member is expected to be a climate expert; what is expected is a board that understands the company’s short-, medium- and long-term vulnerabilities and can translate them into strategy.

The key finding at the Roundtable concerns the structural position of sustainability within boards. The Turkish Commercial Code grants board members equal authority and responsibility; yet this equality does not by itself guarantee that the sustainability agenda is owned and fol-



lowed up regularly within the board. As a result, the topic may reach the agenda, but who is responsible for progress, and to whom developments are reported, can remain unclear.

Participants proposed closing this gap with a clear mandate and a clear reporting line. As in investor relations, a role responsible for sustainability, reinforced by regulation and reporting directly to the board, could ensure regular follow-up of the agenda. For example, this role could present progress on climate targets, material risks and regulatory compliance to the board at set intervals.

Another step that could be effective in the short term is to link sustainability targets to senior management's performance and bonus systems. For example, emission reductions, energy efficiency or supply chain sustainability metrics could be included in executives' annual performance reviews. In this way, sustainability ceases to be a separate reporting heading and becomes a management responsibility that directly shapes decisions and incentives.

The weak link: translating into financial impact

Risks are defined and scored annually within the TSRS cycle; yet analyses that are translated into financial impact, multi-scenario and linked to strategy exist in only a few companies. Scope 3 and supply chain data are the biggest gap. One consulting firm's observation is striking: when boards see the financial statements, "the light bulb goes on".

The picture on financing has two layers. High interest rates, short maturities and a shallow private-sector bond market are obstacles beyond companies' control; the lack of data and a "clear picture", together with the knowledge gap in banks' corporate and commercial credit units, are gaps that companies and the financial sector can close together. Participants stressed that they learned about sustainability-linked loan options late, and that banks should announce these options more proactively.

Climate, people and ethics cannot be separated

The Roundtable's distinctive contribution was its strongest and most recurrent theme: the climate agenda cannot be treated as a purely environmental matter. Several participants argued that climate justice, workers' rights, occupational health and safety, and corporate ethics cannot be separated from climate strategy, and that prioritization must be made within this holistic framework.

Peer learning: "what do we lose if we do not act?"

Unlike the one-on-one interviews, the Roundtable created a peer-learning environment in which participants responded directly to one another's experiences, at times tense but productive. One of the most noted approaches was that, in persuading the board, not only an opportunity-focused narrative but also a "what do we lose if we do not act" framing (making financial, operational and reputational costs tangible) proved more effective. Participants asked that such gatherings not remain one-off events, but evolve into a

mechanism through which concrete cases and experiences can be shared regularly.

COP31: visibility and implementation

In the interviews, COP31 was seen less as a turning point than as a moment of acceleration: a chance for Türkiye and Turkish companies to showcase good practice to the world, strengthen access to international finance, and bring opportunities such as carbon markets into view. The expectation is clear: a shift from commitments to implementation, measurable and accountable progress, and an end to regulatory fragmentation. In short, an "implementation COP" is expected from COP31.

Five areas for action

The findings of the two studies, regardless of their source, converge on five common headings:

Legislative advocacy: Making a sustainability executive mandatory, initially in publicly listed companies, and establishing a structure that reports directly to the board.

Coordination among regulators: A single overarching framework and common terminology across the Ministry, the Public Oversight Authority (KGK), the Capital Markets Board (SPK) and the Banking Regulation and Supervision Agency (BDDK).

Linking KPIs to remuneration: Concretely tying sustainability targets to senior management's performance and bonus criteria.

A more active role for the financial sector: Extending the competence in project finance units to corporate and commercial credit units.

Peer learning and a human-centred framework: A regular meeting format based on sharing concrete cases, and an integrated treatment of climate together with human rights, occupational health and safety, and ethics.

The study brings together the views of participants of different sizes and institutions and offers a comprehensive picture of the current situation in Türkiye. However, because the findings are drawn from a specific sample, they should not be read as fully representative of the experience of all institutions.

As TKYD shares the study's findings with regulators, it prioritizes work that supports a stronger treatment of sustainability responsibility in boards. It is building a platform to strengthen the exchange of experience and knowledge among members, and is renewing its existing tools, such as the Board Performance Evaluation Guide, in light of the findings. Our key goal for the period ahead is to ensure that climate is addressed in boards not as a requirement imposed from outside, but as a responsibility owned by institutions.





The Role of Boards of Directors in COP31 and the Climate Transition

Climate change must now take a more prominent place on the strategic agendas of boards. From overseeing climate-related risks and investment decisions to ensuring reporting credibility and accountability, the responsibilities of boards are being reshaped by new regulations and the evolving expectations of the business world.

Cenk NARTER, LL.M.

Managing Partner,
Narter & Partners

COP31, to be hosted by Türkiye, coincides with the transition from commitments to implementation on the climate agenda. What is decisive for companies in this process is that, beyond the announcement of targets, these targets are supported by investment decisions, budgets and board oversight.

The 31st Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change will be held in Antalya on 9–20 November 2026. Under the agreed model, Türkiye holds the Presidency of the conference and leads the Action Agenda, while Australia is responsible for managing the formal negotiation process. The COP31 Presidency has defined the summit as an "Implementation COP", an approach that reflects the expectation that announced targets be supported by concrete and measurable results.

The Agenda Inherited from COP30

The COP31 negotiations will build on the decisions taken at the previous conference. At COP30, held in Belém in 2025, the Parties agreed on the goal of tripling adaptation finance by 2035 and adopted common indicators for tracking progress towards the global goal on adaptation. On the transition away from fossil fuels, however, there is no roadmap adopted by joint decision of the Parties; the roadmap work on this matter is being carried out on the COP30 Presidency's own initiative. The issue is therefore expected to return to the agenda in Antalya.

The priorities announced by the COP31 Presidency include zero waste and the circular economy, the clean energy transition, low-carbon industrialisation, climate-resilient cities, food security and climate finance. The Presidency also aims to secure more active participation of the business community and financial institutions in the process.

The Legal Framework in Türkiye

In Türkiye, the legal framework for the climate transition has developed over the past two years through mutually complementary regulations. The three elements of this framework take on their full meaning when read together rather than in isolation. The Turkish Emissions Trading System, which entered into force on 27 August 2026, puts a price on emissions; its pilot phase covers 2026 and 2027 emissions, and the first allowance surrender obligation arises in respect of 2027 emissions. The Turkish Sustainability Reporting Standards expect climate-related risks and opportunities to be disclosed consistently with financial information. The Türkiye Green Taxonomy Regulation, which entered into force on 24 September 2026, establishes the classification and criteria framework for assessing the environmental sustainability of economic activities and expressly aims to prevent greenwashing.

The common outcome of these three regulations is that climate has become a matter that is priced, reported and linked to finance. While taxonomy reporting remains voluntary for the real sector, mandatory reporting is envisaged for in-scope financial institutions as of 1 January 2029. Nevertheless, the fact that financial institutions may request data from their clients for the purposes of this reporting indicates that the real sector cannot remain outside this classification either. The same applies to the EU Carbon Border Adjustment Mechanism, which entered its full implementation period on 1 January 2026: although the financial obligation arises for the declarant in the EU, Turkish exporters are direct-



ly affected by the system through data requests, pricing and contractual terms. The EU's prioritisation of product criteria within its circular economy policy framework, through instruments such as the Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) and packaging legislation, is making product characteristics such as durability, recyclability and recycled content decisive for market access. This approach is also beginning to be taken into account in policy and legislative work in Türkiye, and the COP31 Presidency's inclusion of zero waste and the circular economy among its priorities is consistent with this trend. The key question for companies, therefore, is not so much whether they comply with each of these regulations separately, but whether they have put in place a structure capable of managing the data required by different regulations consistently and traceably through a common infrastructure.

Considerations for Boards of Directors

These developments bring a number of interrelated issues to the fore for boards of directors. The first is strategy. Internal carbon pricing, testing long-lived assets against different transition scenarios and positioning the product portfolio in line with low-carbon demand are among the tools that may be used in strategic planning. However, the feasibility of announced targets depends on identifying interim targets, responsible units, the required investments and sources of financing. Board oversight should extend beyond approving targets to monitoring the consistency between those targets and the budget and investment plan. Assessing investments against the taxonomy criteria and making the data supporting that assessment usable in

> ***The principles of transparency, accountability, responsibility and fairness remain equally valid on the climate agenda.***

financing processes are also among the matters the board should take into account in its investment and financing decisions.

The second issue is the reliability of publicly disclosed information. In an environment where reporting has become mandatory, the assumptions underlying the targets disclosed by companies, and how those targets can be verified, are gaining importance. Insufficiently substantiated statements may give rise not only to reputational risk but also to liability risk under consumer, competition and capital markets legislation.

The third issue is physical climate risk. The assessment should not be confined to emission reductions and carbon costs; the effects of extreme weather events, water stress and rising temperatures on production facilities, employees, logistics and critical suppliers should also be taken into account. Reflecting these assessments in site selection, insurance, business continuity and adaptation investments is a management responsibility that supports the company's long-term resilience.

Finally, designating the committee responsible for climate risks, strengthening board members' expertise in this area and linking climate targets to remuneration policy are among the oversight matters that investors and rating agencies are monitoring increasingly closely.

Conclusion

For boards of directors, the "Implementation COP" approach means making climate-related decisions subject to regular monitoring. In this context, it is important that boards regularly address on their agendas the cost and data obligations arising from national and international climate regulations, the consistency between climate targets and the budget and investment plan, the verifiability of publicly disclosed information, and the reflection of physical risks in business continuity plans. Periodic review of actual performance and of deviations from targets will ensure that the necessary corrective decisions are taken in a timely manner.

The principles of transparency, accountability, responsibility and fairness remain equally valid on the climate agenda. Reflecting these principles consistently in climate-related decisions forms the basis of the expectations that companies will face after COP31.





Sustainability in the Supply Chain: The Sütaş Experience and Best Practices

On a Sütaş farm, manure is first turned into energy and then returned to the soil. Through this circular model, Sütaş meets all of its production facilities' electricity needs from renewable sources, and in 2024 it returned 54,000 tonnes of organic matter to the soil. Duygu Yılmaz explains how the model works and how it has made sustainability an integral part of production.

Duygu YILMAZ

Board Member and Chair of the Sustainability Committee, Sütaş

Climate change is no longer just an environmental issue. It is a strategic matter that directly shapes how companies produce, how their supply chains work, what their costs are and how competitive they stay over the long term. We feel these effects especially closely in agriculture and food. Pressure on water resources, shifting climate conditions, rising input costs and extreme weather events all threaten the continuity of agricultural production. At the same time, they make supply security more critical than ever for the food industry.

That is why I see building a sustainable supply chain as more than reducing the environmental footprint of a company's own operations. The real task is to secure the continuity of production while improving efficiency and resilience across the entire value chain.

At Sütaş, we have focused exclusively on dairy for more than 50 years. Our integrated "From Farm to Table" business model covers agriculture, livestock, milk production, energy, fertiliser, logistics and food manufacturing. We manage these areas as complementary parts of a single value chain, not as separate processes.

A key sustainability advantage of this integration is that it lets us use resources in a circular way. We process manure from our farms in biogas plants to generate energy. The by-products of biogas production are then converted into organic and organo-mineral fertilisers and returned to agricultural production. In this way, the output of one process becomes the input of another.

We meet 100 percent of our production facilities' electricity needs from renewable energy, and in 2024 we returned 54,000 tonnes of organic matter to the soil. These results show that circularity is not just a goal for us but an approach built into our day-to-day operations.

However, I believe a sustainable supply chain cannot be built through a company's own operations alone. In agriculture in particular, producers are at the heart of the transformation.

We see our producers not merely as suppliers of products or raw materials but as business partners we grow alongside. We provide training and advisory support across a wide range of areas, from animal health and welfare to feed management, milking hygiene, waste management and financial sustainability. To date, 19,510 producers have completed training in sustainable dairy farming.

Training matters, but access to knowledge, technology and good practices is equally decisive. This is especially true in agriculture, where small and medium-sized producers make up a large share of the sector. Industry's role should not stop at purchasing raw materials. By sharing its expertise, technology, R&D capacity and market experience with producers, industry can make a tangible contribution to both productivity and sustainability.

Our experience shows that the development of producers and the sustainability of industry are inseparable. When producers become more productive, use natural resources more efficiently and work in stronger conditions, the benefits flow through the entire supply chain.

For this reason, we believe a sustainable supply chain should be approached not only through the lens of "supplier auditing" but also through "supplier development". This is also where the value of long-term partnerships becomes clear.



Looking ahead, another priority for us will be measuring the impact of this work more effectively. We are focusing on tracking Scope 3 emissions, building digital reporting and traceability infrastructure, measuring soil carbon sequestration, and achieving more concrete results in water management.

In sustainability today, it is no longer enough to show which projects we have launched; we must also demonstrate their measurable outcomes.

Türkiye's hosting of COP31 is an important opportunity in this respect. Climate targets need to be set out in strategy documents, but real progress will come when those targets are reflected in production processes, agricultural practices and supply chains.

To get there, we need to make it easier for producers to take part in the transition, bring industry's knowledge and technology closer to agriculture, and build workable partnerships between the public sector, the private sector, academia and civil society.

Our "From Farm to Table" approach gives us a valuable perspective here. Having an integrated value chain allows us to address sustainability across the whole of production rather than through individual, standalone projects.

In the period ahead, our focus will be on increasing productivity together with our producers, using resources more efficiently, better measuring our emissions and environmental impact, and strengthening the resilience of our supply chain against changing conditions. I believe the long-term competitiveness of the food sector will depend largely on the steps we take in these areas.

> ***Producers are at the heart of the transformation in agriculture. Industry's role goes beyond buying raw materials: it should share its knowledge, technology and experience with producers to drive that transformation. Sütaş has trained 19,510 producers in sustainable dairy farming to date. Its experience shows that developing suppliers, rather than simply auditing them, creates value across the entire chain.***



COP31: The Role of Business in Moving from Commitment to Implementation

COP31 marks a critical threshold for turning climate commitments into concrete action and investment. UN Global Compact Türkiye's consultations, stretching from Türkiye to New York, highlight the role business is ready to play in the transition, and show that this process can only succeed through multi-stakeholder collaboration.

Melda ÇELE
Executive Director
UN Global Compact Türkiye

Climate change poses a systemic risk to economies, ecosystems and societies. Tackling it requires coordinated and accelerated action by governments, international organisations and the private sector. Türkiye's hosting of COP31 has placed one question firmly at the centre of the agenda, both for the country and for the business community: how can climate commitments be put into practice? The private sector plays a critical role in this process, delivering the investment, innovation and scalable climate solutions the transition requires. COP31 is therefore an important opportunity to strengthen alignment between public policy, private investment and international climate goals, and to unlock the business community's capacity for transformation.

With this in mind, on the road to COP31 we held a series of consultation meetings with our stakeholders, including the UN Global Compact, UN Global Compact Local Networks, the United Nations in Türkiye and the COP31 High-Level Climate Champion. Our aim was to understand the implementation barriers companies face in addressing climate change, to discuss potential solutions together, and to feed these insights into the COP31 process. By bringing together the private sector, UN agencies and business representatives on a common platform, we sought to strengthen the private sector's contribution to climate action and to create space for concrete, actionable and scalable solutions through multi-stakeholder dialogue and partnership.

Throughout the series, we examined the role of business in the low-carbon transition from several angles. We discussed decarbonisation roadmaps, climate adaptation and resilience, corporate climate targets and climate finance in relation to risk management and competitiveness. We explored how the circular economy and innovation can contribute to climate goals through circular business models, waste management, green technologies and digital solutions. We also addressed the financing, policy and market mechanisms needed to support this transition. In addition, we covered the nature and people dimensions of climate action, including biodiversity, water and natural resource management, as well as just transition, workforce transformation, social protection and inclusion. Once again, we underlined that the climate transition is not limited to emissions reductions and technology investment, and that a just transition is an integral part of climate action.

The issues at the heart of these consultations closely align with the COP31 Action Agenda, which Türkiye announced at the UN General Assembly with the aim of turning climate commitments into measurable results. The Climate Implementation Bridge included in the Action Agenda seeks to help countries convert their climate targets into investable project pipelines. The electrification goal brings into focus investments that will increase the use of electricity in industry, while the zero waste pillar aims to prevent waste and keep materials in the economy for longer. Addressing solutions to climate change, biodiversity loss and land degradation together, meanwhile, reflects the strong link between the nature and climate dimensions of the transition.

Alongside our private sector consultations in Türkiye, we also created platforms for dialogue on business priorities at the global level. During UN General Assembly Week in New York, we convened a roundtable titled "From Commitment to Action:



Business Priorities and Partnerships for COP31", bringing together participants from 10 countries to discuss business priorities and areas of collaboration ahead of COP31. The discussion focused on the COP31 agenda and expectations, particularly the energy transition and electrification. Here too, the key message was clear: the private sector is ready to drive this transition in partnership with policymakers.

COP31's focus on implementation places an important responsibility on business. Companies need to integrate climate targets into their business strategies, investment decisions and value chains, and mobilise their innovation and financing capacity for the transition. Yet the principle underpinning all our consultations is that no single company or institution can deliver this transformation alone.

Going forward, the most critical factor in the success of climate action will be the ability of different stakeholders to move together towards the same goal. Public institutions, the private sector, financial institutions, the UN system, business organisations and other stakeholders must be able to pool their knowledge, experience and resources around shared objectives.

At UN Global Compact Türkiye, we will continue to connect the experience and needs of the business community with the global agenda, strengthen dialogue and collaboration among stakeholders, and help turn commitments into action. Ultimately, the lasting impact of COP31 will depend on how far the targets set are translated into investment, partnership and measurable results.

> ***The lasting impact of COP31 will be determined by the extent to which announced climate targets are translated into investment, partnerships and measurable results. Achieving this requires companies, public institutions and other stakeholders to come together around shared goals.***



From Sustainability Targets To Investment Portfolios: The Board Agenda

For boards, sustainability is not simply about approving targets. It is also about examining the conditions under which investments can continue to generate value for the organisation and the wider world.

Murat GÜNAYDIN

Sustainability Services Leader, Deloitte Türkiye, Partner

When an organisation invests in a new production line, it first assesses energy costs, capacity and the expected payback period. But does it apply the same scrutiny to potential water shortages, extreme heat or supply disruptions over the investment's lifetime? Such risks have become an integral part of long-term investment decisions. For boards, sustainability is not simply about approving targets. It is also about examining the conditions under which investments can continue to generate value for the organisation and the wider world.

COP31, hosted by Türkiye in Antalya from 9 to 20 November 2026, provides an occasion to revisit how businesses approach sustainability. The COP31 Action Agenda's priorities on green industrialisation and the clean energy transition also demonstrate how these decisions are connected not only to make progress on sustainability, but also to investment and competitiveness. Organisations, meanwhile, face practical decisions concerning capacity expansion, energy procurement, financing, export market requirements and access to critical materials. These matters are closely connected. For an energy-intensive manufacturer, efficiency improvements may reduce both costs and emissions. For another organisation, diversifying suppliers may protect production continuity, even if doing so involves higher costs.

The success of a sustainability programme therefore may not be adequately assessed solely by the number of projects undertaken or commitments announced. The initiatives management chooses to pursue, those it postpones and the risks it is prepared to accept also deserve attention. When sustainability is treated as a budget category separate from other investment decisions, these wider trade-offs can be overlooked.

Making choices across the investment portfolio

There is no single model for sustainability investment. Energy efficiency and production process improvements may take priority for an industrial organisation, while sourcing and logistics may be more pressing for a retailer. A financial institution may need to focus on longer-term risks within its portfolio. Comparing projects with readily measurable returns against investments intended to prevent potential losses can also be misleading when they operate over different time horizons. For example, the COP31 clean energy transition agenda's focus on grid and storage investment highlights the importance of considering infrastructure and energy supply conditions when companies assess their own energy projects.

Investment portfolio choices raise a critical question for boards: Is the prioritisation of particular initiatives the result of deliberate capital allocation, or is it being driven by short-term pressures?

The answer is unlikely to come from sustainability teams alone. Finance should assess assumptions about returns, operations should examine feasibility, procurement should consider supplier exposure, and risk teams should evaluate potential losses under different scenarios. Bringing all these perspectives together can help boards to assess an investment's environmental outcomes alongside its commercial rationale.

The Climate Implementation Bridge (BRIDGE), included in the COP31 Action Agenda, aims to connect national climate priorities with investment-ready projects and financing partners. Although conceived at

country level, it reflects a challenge that is familiar to businesses: managing an investment portfolio can be difficult without clarity on the funding, accountability and implementation plans needed to turn targets into action.

Changing trade and regulatory conditions also influence portfolio decisions. For organisations serving European markets, customer requirements concerning production methods, emissions data or the origin of raw materials can affect commercial relationships. As regulatory scope and implementation timelines may change, relying exclusively on current compliance obligations may not be sufficient. Boards may not need to follow every technical detail of evolving rules, but they may benefit from understanding how different outcomes could affect investment schedules and competitive positioning.

Resilience belongs in the boardroom

Physical risks illustrate why this approach matters. For example, an organisation's risk assessment may indicate that water shortages are becoming more likely in a region where a major supplier operates. Yet that knowledge may have limited practical value unless it informs procurement and business continuity planning. Developing alternative sources of supply, revising inventory policies or preparing to relocate part of production are now among the decisions organisations face, with implications for costs and operating models.

Recording an exposure in a risk register differs from testing its potential effects on cash flow or capital expenditure. Boards may benefit from options showing how the organisation might perform under different scenarios, alongside a list of risks.

Deloitte Global's 2025 study, How board and C-suite collaboration can build organizational resilience, surveyed 739 board members and C-suite executives across 59 countries. The research found that 71% of respondents identified strategic risk oversight and scenario planning as the area where board oversight could contribute most to organisational resilience.

> ***For boards, the test is whether sustainability information influences the next business decision, rather than simply appearing in the next report.***

Oversight in this context does not mean taking over management's responsibilities. It should be understood as the ability to challenge key assumptions and understand which decisions may need to be reconsidered as circumstances change.

The quality of decision-making

When information relevant to investment decisions sits across different functions, developing a broad view can become more difficult. An organisation may have reliable figures for a facility's energy consumption, while its water exposure, insurance conditions and supplier dependencies are recorded elsewhere. What is needed for decision-making is not necessarily more indicators, but a shared assessment of the information already available. Regional risk maps, operational data and scenario analysis can support this process, but they will not remove management's responsibility for decisions.

Boards may also benefit from considering whether their own capabilities and working practices reflect these requirements. Bringing different areas of expertise into discussions, consulting technical teams when necessary and allowing sufficient time for scenario analysis can support better-informed decisions. Not every director needs to become a technical specialist. The real priority is to establish governance arrangements in which the right questions can be asked of management's assumptions.
Effective oversight can also involve examining deviations from targets, not just progress reports. If an expected reduction in energy consumption is not achieved, the reason matters. Was there a technical problem, a change in production volumes or an inaccurate initial assumption? The same transparency will also be useful for projects that are delayed or discontinued.

Organisations can already assess which facilities, suppliers and investments are most exposed to changing operating conditions. Moving sustainability from a list of targets to a manageable investment portfolio can be supported by clarity about each initiative's purpose, accountability and measures of success.

For boards, the test is whether that information influences the next business decision, rather than simply appearing in the next report.

From Global Standards to Local Practice: Anadolu Group Companies' Experience in Bringing Sustainability Principles to Life Across the Supply Chain

A sustainable supply chain requires a transformation that goes beyond audits, encompassing producers, suppliers, and the entire value chain. Through their practices spanning agriculture to retail, Anadolu Group companies demonstrate how this approach is being implemented across different business sectors.

ANADOLU GROUP

Sustainability in supply chains has changed significantly in recent years. Once addressed primarily through procurement standards and supplier compliance, it now encompasses a much broader range of issues, including climate resilience, human rights, resource efficiency, traceability and business continuity. As expectations around responsible sourcing, supply chain transparency, and environmental and social performance continue to grow, companies need to look more closely not only at their own operations but also at the suppliers they work with.

Today, Anadolu Group operates across eight sectors in 20 countries and employs more than 100,000 people. A structure of this scale requires a common framework. Yet applying the same model across every sector is neither practical nor appropriate. The structure and risks of supply chains in retail, beverages, agriculture and automotive differ considerably. While Group companies may follow different paths, they are moving in the same direction. Different business lines within the Group have evolved at different times, and Group companies have also progressed according to their own sustainability priorities. CCI published its first sustainability report in 2008, followed by Anadolu Efes in 2010. Anadolu Etap established its Sustainable Agriculture Principles in 2014, while Migros joined the BIST Sustainability 25 Index in 2022. Anadolu Group's approach is not to turn these different experiences into a single model, but to bring them together on common ground.

Common principles, different practices across sectors

The Anadolu Group Supplier Principles provide the foundation for this approach. Drawing on international frameworks such as the United Nations Global Compact and the International Labour Organization's fundamental labour standards, the principles cover four main areas: environment, social issues, governance, and product safety and processes.

Within Anadolu Group's sustainability strategy, the supply chain is addressed as part of the "Marketplace" focus area, which covers responsible business practices. This is because supply chain risks are directly linked to environmental issues, human rights and business continuity. Sustainability is therefore considered an integral part of risk management and day-to-day business decisions.

Common expectations are defined across a wide range of issues, from climate change, resource use and biodiversity to human rights, occupational health and safety, business ethics, anti-corruption and responsible sourcing. The Group values of integrity, teamwork and impact also have a practical counterpart in supplier relationships: setting expectations clearly, improving practices together and following up on results. Putting principles in writing, however, is not enough. What matters is the extent to which these expectations are embedded in supplier selection, contracts, assessment and monitoring processes.

Almost all Group companies have supplier principles in place and conduct supplier risk assessments and regular audits. Where non-compliance is identified, suppliers are expected to take corrective action.

Anadolu Group assesses existing practices across its companies and identifies areas for further improvement. In line with this approach, procurement, sourcing, quality and sustainability teams came together with senior management representatives at the Supplier Principles Management Workshop to develop a common approach across the Group,

understand differences between existing practices and define priorities for the period ahead. The next stage of this work focuses on improving supplier traceability, making risk assessments more systematic, monitoring environmental and social performance more regularly, and gradually extending visibility beyond Tier 1 suppliers.

Putting the principles into practice

Migros addresses its supply chain all the way to the agricultural production level through supplier audits and training, as well as its work with local producers. Direct sourcing models, Good Agricultural Practices and initiatives such as the Supplier Academy support product quality and traceability while helping producers strengthen their capacity to meet environmental and social expectations. Under its risk-based approach, critical suppliers and private-label manufacturers representing 80% of Migros' revenue are subject to on-site audits by accredited independent organizations. A total of 1,514 audits were conducted in 2025. At CCI, supply chain sustainability management is supported by supplier audits, assessment questionnaires, training and corrective action plans. Its TCCC Sustainable Agriculture Guiding Principles also support the implementation of sustainable practices in the sourcing of agricultural raw materials. In 2025, 119 suppliers were audited under the SGP (Supplier Guiding Principles) program, with corrective action plans shared where necessary. The ESG performance of 171 suppliers was also monitored through the EcoVadis platform.

Anadolu Efes considers strengthening the climate resilience of its agricultural supply chain an important part of its sustainability approach. Through its long-standing contract farming model, the company works directly with farmers and supports the long-term continuity of local production and raw material supply through initiatives ranging from the development of barley varieties adapted to changing climate conditions to regenerative agriculture practices. In 2025, financial support provided to contract farmers nearly doubled to TRY 158.5 million, while approximately 107,000 tonnes of barley were sourced through this model.

Anadolu Etap İçecek carries out field-based work focusing on the working conditions of seasonal agricultural workers and human rights due diligence. Supported by stakeholder collaboration, field visits and capacity-building activities, this approach demonstrates that responsible supply chain management goes beyond audits alone.

> ***Global standards set the direction. Their real impact, however, is determined in practice.***

Supply chains on the COP31 agenda

As COP31 approaches, the links between supply chains and issues such as climate resilience, water security and sustainable agriculture are becoming increasingly visible.

Addressing these challenges requires action not only within companies' own operations, but across the value chain, from agricultural producers and logistics providers to suppliers and retailers.

Global standards set the direction. Their real impact, however, is determined in practice. Anadolu Group therefore approaches sustainability not as a standalone project or solely as a compliance issue, but as a way of doing business that is embedded in investment, growth, procurement and production decisions.





Sustainable Finance in Türkiye: A Roadmap Takes Shape

Regulations in Türkiye's sustainable finance landscape are coming together under a common roadmap through the National Green Finance Strategy and Action Plan. The new framework paves the way for a significant transformation in the functioning of financial markets, ranging from green financing criteria to data infrastructure.

Hasan YAŞAR
Kolcuoğlu Avukatlık Attorney – Partner

As Türkiye approaches a defining moment for global climate finance, the country's upcoming hosting of the COP31 summit in November 2026 puts a spotlight on its sustainable finance reforms. Over the past year, a steady stream of measures, from the National Green Finance Strategy and Action Plan to new capital markets guidelines, has given Türkiye's ambitions in this field a concrete framework.

From Scattered Measures to a Single Strategic Framework

Sustainable finance has been on Türkiye's agenda for some time, but progress has largely taken the form of separate instruments and regulations rather than a unified approach.

At the policy level, high-level documents such as the Green Deal Action Plan (2021) and the Conclusion Declaration of the Climate Council (2022) were already in place, while at the regulatory level Türkiye introduced the Climate Law No. 7552 of 2 July 2025, the Capital Markets Board's ("CMB") Sustainability Principles Compliance Framework, the Banking Regulation and Supervision Agency's ("BRSA") Communique on the Calculation of Banks' Green Asset Ratio, and the Turkish Sustainability Reporting Standards ("TSRS").

The National Green Finance Strategy and Action Plan, prepared under the coordination of the Ministry of Treasury and Finance and published on 4 July 2026, aims to bring this previously fragmented landscape under a single strategic umbrella. Covering the 2026-2029 period and aligned with Türkiye's 2053 net-zero emissions target, the Plan is structured around three core objectives: building the infrastructure needed for a transparent and measurable green finance ecosystem, strengthening institutional capacity and human resources in green finance, and establishing market mechanisms to support the development of green finance. These objectives break down into 11 targets and 45 concrete actions, each with its own target year, deliverables, performance indicators, and responsible authority, making the Plan function as a trackable roadmap rather than a general vision document. Its scope extends beyond banking and capital markets to insurance and financial technology as well.

What Changes for the Banking Sector

For banking and financial transactions, the Plan's most tangible outcome will be the systematization of green financing criteria and the mechanisms used to measure them. The Turkish Green Taxonomy Regulation is expected to be finalized in 2026, with the BRSA's Green Asset Ratio Communique aligned with it by 2028. Once both are in place, the classification of financing as "green" will follow common criteria, making access to green financing more predictable for banks and financial institutions.

Alongside this standardization, the Plan seeks to facilitate access to verified, facility-level emission data so that banks can check the emissions of companies seeking green financing through a centralized system. Secondary regulations will still need to clarify the scope of data access, the protection of trade secrets, data security, and liability for inaccurate data. The Plan also extends beyond large companies already subject to TSRS, aiming to raise small and medium-sized enterprises' awareness of and compliance with environmen-

tal and social standards, to factor financed emissions into banks' risk management processes, and to build a stress-testing infrastructure for climate and environmental risks. These developments are expected to make climate-related physical and transition risks more visible in decisions on credit allocation, tenor, pricing, and collateral.

More Instruments for Capital Markets

Capital markets already have a more developed regulatory framework for green financing instruments than banking, and that framework is now expanding further. The National Plan had set a 2026 target for completing the Guidelines on Green, Sustainable and Social Capital Market Instruments and the Guidelines on Sustainability-Linked Capital Market Instruments, and that target has now been met. The CMB published both guidelines together on 13 August 2026.

The Guidelines on Green, Sustainable and Social Capital Market Instruments replace the CMB's 2022 guideline and extend its scope to social capital market instruments and to blue instruments focused on marine and ocean projects. They address four main areas, use of proceeds, project evaluation and selection, and management of proceeds and reporting, and require issuers to publish use-of-proceeds and impact reports and obtain a verification opinion on

> ***The key consequence of these changes is that environmental and social performance is becoming a direct determinant of access to financing, not a secondary consideration.***





the final use-of-proceeds report. The Guidelines on Sustainability-Linked Capital Market Instruments set out a separate framework for instruments whose financial or structural terms change depending on whether the issuer meets predetermined environmental, social, or governance targets, covering the selection of key performance indicators, target-setting, instrument features, reporting, and verification, with annual performance reports and independent verification required. Issuances under either guideline require a separate issuance ceiling from the CMB, and a 50% reduction applies to CMB fees, an incentive that is likely to encourage market participants to use the new instruments.

Portfolio management companies are also expected to see change: periodic reports on the level of compliance and quality of implementation of the Principles of Responsible Management Guideline are envisaged. This is expected to steer portfolio management companies toward green financing instruments and to extend the use of TSRS beyond capital markets more broadly.

What It Means for Companies and Financial Institutions

Going forward, banks will have greater capacity to monitor and supervise the environmental and social obligations of the borrowers they finance. In capital markets, financing for environmental and social projects should become easier to obtain, benefiting companies that contribute to the circular economy or that avoid harming ecosystems through their operations. As collateral packages are negotiated in detail in credit agreements today, contracts are likely to include increasingly concrete mechanisms addressing companies' emissions or social impacts.

The key consequence of these changes is that environmental and social performance is becoming a direct determinant of access to financing, not a secondary consideration. The pace of this transition, and the market's confidence in it, will depend on the timely delivery of a common taxonomy, a centralized data infrastructure, and consistent measurement standards. For companies and financial institutions alike, now is the time to start assessing readiness against these green financing criteria.



The Role of Renewable Energy Investments and Sustainability Reporting in the Business World

Investors no longer judge companies on financial performance alone; they also look at how companies manage climate risk and where they direct their capital. The USD 1 billion in demand for Aydem Enerji's USD 550 million green bond shows the decisive role that transparency and investor trust play in sustainable finance.

Elif Hamlacıoğlu GEDİK
Group Director of Investor Relations, Aydem Enerji

A New Era in the Energy Transition: Investment, Transparency and Corporate Responsibility

The global energy sector is undergoing a sweeping transformation, reshaped by the fight against climate change, energy supply security and economic growth objectives. In this process, renewable energy investments are emerging not merely as a means of fulfilling environmental responsibilities, but as a strategic factor that determines countries' competitiveness, companies' financial resilience and their capacity to create long-term value.

Türkiye's hosting of COP31 offers an important opportunity to demonstrate our role in the energy transition on an international scale. However, turning climate targets into concrete results depends not only on announcing new commitments, but on making the investments that support those commitments, developing the right financing models, and demonstrating progress in a measurable way.

My experience in corporate finance and capital markets in the energy sector clearly shows that sustainability can no longer be assessed separately from financial performance. Today, investors evaluate not only companies' financial indicators, but also how they manage climate risks, where they allocate their capital, and to what extent their long-term strategies are backed by concrete targets. For this reason, I believe that access to sustainable finance rests as much on transparency, accountability and a relationship of trust with investors as it does on strong financial fundamentals.

One concrete example of this approach within Aydem Enerji is the USD 750 million green Eurobond issued by Aydem Yenilenebilir Enerji in 2021. At the time, it was the largest green bond issuance by the Turkish private sector, and it marked an important milestone in sustainable finance.

The Green Financing Framework we established during this process, together with the independent Second Party Opinion we obtained, supported the alignment of our financing approach with international principles, while the allocation and impact reports we publish regularly ensured transparency on the use of proceeds and environmental contributions. Through our annual integrated reports, we have also shared our financial and sustainability performance, risk management and corporate governance practices with our investors in a holistic way.

By supporting all of these practices with regular and consistent investor communication, we have built long-term relationships of trust in international capital markets. We saw one of the key results of this approach in 2025. Our new USD 550 million green bond, issued to refinance our existing green bond, attracted demand of USD 1 billion from around 100 international investors. This strong demand was a clear indicator of our company's credibility among international investors.

Access to sustainable finance is also a key enabler of our growth strategy. At Aydem Yenilenebilir Enerji, we have increased our installed renewable capacity from 1,020 MW in 2021 to 1,216 MW. Over the next three years, through new investments, we aim to grow our installed renewable capacity by approximately 70% to more than 2,000 MW. This experience shows that when sustainable finance is supported by strong corporate governance, transparent reporting and effective investor rela-

tions, it also strengthens long-term investment capacity and sustainable value creation.

However, the success of the energy transition depends not only on increasing renewable electricity generation capacity, but also on a strong distribution infrastructure that delivers the energy produced to consumers reliably, efficiently and without interruption. The integration of renewable energy sources into the system, increasing electrification and the risks brought about by climate change are all raising the strategic importance of investments in the electricity distribution sector.

The infrastructure, technology and digitalisation investments made by ADM Elektrik and GDZ Elektrik, both operating under Aydem Enerji, form an important part of this transformation. The strong investor demand for the bonds issued by both companies in international capital markets, totalling approximately USD 1 billion, once again highlights the importance of robust corporate governance practices, transparent reporting and effective investor relations in accessing finance. The financing secured supports the modernisation of electricity distribution infrastructure, the expansion of grid capacity and technological transformation, while also helping channel international capital into the sustainable development of Türkiye's energy infrastructure.

From Sustainability Reporting to Corporate Value Creation

Sustainability reporting, in turn, makes it possible not only to share the outcomes of this transformation, but also to manage strategic decision-making processes more effectively. Once seen primarily as a communication tool through which companies conveyed their environmental and social activities, reporting has today become an integral part of corporate governance, risk management and investor relations. Regulations such as the Turkish Sustainability Reporting Standards (TSRS) are also reinforcing a more integrated approach to reporting, in



which financial and sustainability-related information is assessed together.

At Aydem Enerji, we approach sustainability through a shared management philosophy across the group. Aydem Yenilenebilir Enerji's inclusion on the CDP Global A List in both the Climate Change and Water Security categories for four consecutive years is one of the most important international indicators of this approach. The inclusion of ADM Elektrik and GDZ Elektrik on the Global A List in CDP's Climate Change programme likewise shows that sustainability performance is embraced across all areas of our operations, from generation to distribution.

That said, I believe the true value of reporting lies not only in the ratings achieved, but in how the data produced is reflected in companies' strategic decisions. When effective sustainability management is supported by board oversight, accountability, transparency and long-term risk management, it becomes one of the core components of corporate resilience.

COP31 taking place in Türkiye is an important threshold for bringing our country's potential in the energy transition, its investment opportunities and its sustainable finance capacity together with international stakeholders. In the period ahead, I believe the key factor determining the success of the business world will be not so much the sustainability targets announced, but the extent to which those targets are translated into investments, operational improvements and measurable results.

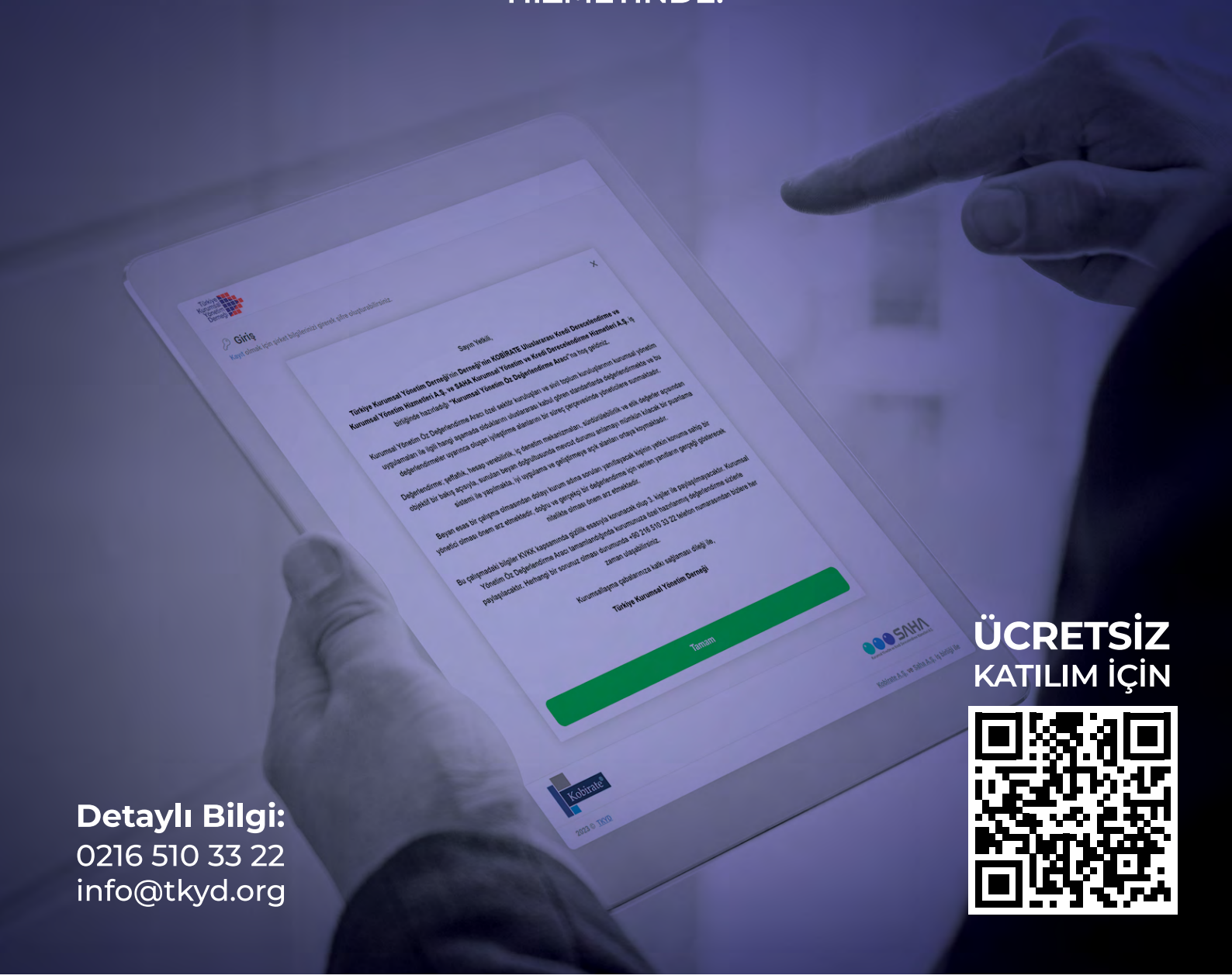
Sustainability shapes not only companies' environmental responsibilities, but also their access to capital, their competitiveness, their corporate reputation and the value they will leave to future generations. The lasting success of the energy transition, meanwhile, depends on strong investments, disciplined financial management, transparent reporting and sound corporate governance principles coming together within the same strategic vision.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

BAŞARILI KURUMSAL YÖNETİM YAPISININ ANAHTARI OLAN

"KURUMSAL YÖNETİM ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI"

ÖZEL SEKTÖR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ HİZMETİNDE!



ÜCRETSİZ
KATILIM İÇİN

Detaylı Bilgi:
0216 510 33 22
info@tkyd.org

SAHA
Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

Kobirate®
Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.

Anadolu Grubu
AKBANK
AKÇANSA
akfen Yenilenebilir Enerji
ak Ak Gıda | İçim
AKIŞ GYO
AKKÖK Holding
AKOL LAW
ALARKO Holding A.Ş.
Allianz
ANADOLU SİGORTA
ANADOLU EFES
ANADOLU ISUZU
AON
arçelik
arçelik | LG
ARKAS
ASLITEKS
Aydem enerji
AYGAZ
Beyçelik Holding
bilkom Dijital Yaşam Koçunuz
bize
BORUSAN HOLDİNG
BOYNERGRUP
BRANCHOUT Global Strategy Company
BRİSA
Bupa ACIBADEM SİGORTA
Büyük Kulüp
ÇAĞUN "Çağın Lezzeti"
ÇALIK HOLDİNG
Carrefour SA
ÇENK
ÇEİS
ÇİMSA
ÇCI
CONSUS
CPA International Turkey
EFI AUTOMOTIVE
Deloitte.
DENGE DEĞERLEME
DİAS TEKNOLOJİ
Dogan
DOĞANLAR HOLDİNG
DOĞUŞ Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
DOĞUŞ Otomotiv
Eczacıbaşı
EÇE ENERJİ
ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi
ERCİYAS Holding
erdaş
ERDEMİR
eren ENERJİ
EryapGrup
Esin Avukatlık Ortaklığı
ETİ

farplas
Fibabanka
Fibo Yenilenebilir Enerji
GALATAWIND
HİDROMAS GALİPOĞLU
Garanti BBVA
Gelecek Varlık 20yıl
Görgülü
Haver
HAYAT
HedefFilo 20.yıl
hepsiburada
hepiyi SİGORTA
Hergüner
CREATIVE HEZZ! AGENCY
İhlas Holding
İNCİ HOLDİNG
Innotalent+ STRATEGY STARTUP STUDIO STARTUP SCHOOL
İstanbul Bilgi Üniversitesi LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
İŞ LEASING
İŞ GYO
İŞ YATIRIM
KARMAN BEYOND
KALKINMA YATIRIM BANKASI
KeyPartners AUDIT · TAX · ADVISORY
Kibar
Kobirate® Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.
KOCAER
Koç
Koçfinans
KOLCUOĞLU DEMİRKAN KOÇAKLI
Kontrolmatik Technologies
KPMG
Lila Kağıt
Limak
logo
Mapa
mavi
mefa group
MegaMetal
mey DIAGEO
MİGROS
MLPCARE
MODA DENİZ KULÜBÜ 1935
NARTER & PARTNERS
NAZALI Tax & Legal
noche
NOVA NORA CONSULTING
odaş
Otokoç Otomotiv
panda aluminium
PASHA Bank
PENGUEN
Petrol Ofisi
PRONET
pwc

QNB
RUZY MADENCİLİK
SABANCI
SADIK GRUBU
SAHA
sarkuysan
SAYA HOLDING
Saydam STRATEJİ
Smart GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ
SOCAR
SUMMA
SUN TEKSTİL
sütaş
ŞİŞECAM
Tepe Akfen TAV Havalimanları
TEKFEN
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
TOKEN FİNANSAL TEKNOLOJİLER
Tüpraş
TURKCELL
TSKB
Türk Telekom
TürkTraktör
UKX CONSULTING STRATEGY TECH
UGM ÜNSPED GÜMRÜK MÜSAVİRLİĞİ
VADEN ORIGINAL
YapıKredi
yapı merkezi
Yaşar
YATIRIM FİNANSMAN
YAPICHEM
1933 yavuzkan
yedaş Yeşilırmak Elektrik Dağıtım A.Ş.
yenibiriş
YEŞİLOVA HOLDİNG
YEŞİM EST 1956
YILDIZ HOLDING
YORGLASS
YÜCELboru
YÜNSA CREATION OF FABRICS
ZEREN GROUP
ZORLUENERJİ
ZORLU



Yağı ileriye taşıyoruz

Nynas yağlarını dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca uygulamada bulabilirsiniz. Ürünlerimiz gazeteler, oyuncaklar ve güneş gözlükleri gibi günlük hayatta kullandığımız eşyalardan; rüzgar türbinleri, asfalt ve güç trafoları gibi endüstriyel ürünlere kadar hayatın her noktasında önemli rol oynar.

Cemil Topuzlu Cad., Dalyan Konut Sitesi
No:24 F Blok D:24
34726 Kadikoy Istanbul Turkey
sales.turkey@nynas.com

NYNAS