

ÜLKER

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

2024



İÇİNDEKİLER

ÜLKER

Kurulduğumuz günden bu yana, "Mutlu et, mutlu ol" anlayışıyla sürdürülebilirliği işimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Tüm değer zincirimizi kapsayarak topraktan çiftçiye, çalışanlardan müşterilere paydaşlarımızla beraber gelişmek ve büyümek için çalışıyoruz.

GİRİŞ

- 3 Rapor Hakkında
- 4 CEO Mesajı
- 7 Ülker Bisküvi Hakkında
- 9 2024'te Öne Çıkanlar
- 11 Ülker'in Değer Zinciri
- 12 Sürdürülebilirlik Yolculuğu
- 26 Kurumsal Yönetim
- 27 Sürdürülebilirlik Yönetimi



DÜNYAMIZ

- 50 İklim Krizi
- 61 Su Yönetimi
- 67 Atık ve Ambalaj Yönetimi
- 74 Çevre Yönetimi
- 79 Biyoçeşitlilik



DEĞER ZİNCİRİ

- 86 Sürdürülebilir Tarım ve Ham Madde
- 101 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
- 105 Operasyonel Mükemmellik
- 106 Kalite ve Gıda Güvenliği



ÇALIŞANLAR

- 110 Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
- 111 Yetenek Yönetimi
- 115 Çalışan Gelişimi ve Eğitimler
- 116 Ücret ve Yan Haklar
- 117 Çalışanlarla Diyalog
- 121 İş Sağlığı Ve Güvenliği



TOPLUM

- 127 İyi Yaşam ve Dengeli Beslenme
- 129 İnovasyon Kültürü
- 131 Sorumlu Pazarlama
- 132 Kurumsal Sosyal Sorumluluk



EKLER

- 135 EK 1: Üyelikler ve İş Birlikleri
- 136 EK 2: Paydaşlarla İletişim Yöntemleri
- 137 EK 3: Kurumsal Yönetişim Yapısı
- 141 EK 4: Raporlama Kılavuzu
- 146 EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri
- 155 EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri
- 161 EK 7: Tedarikçi Performans Göstergeleri
- 162 EK 8: İnsan Hakları Risk Değerlendirmesi
- 163 EK 9: Sürdürülebilirlik Platformu Yetkinlikleri
- 164 EK 10: GRI İndeksi
- 165 EK 11: TCFD İndeksi
- 166 EK 12: Terimler Sözlüğü
- 172 Ek 13: Sınırlı Güvence Raporu



RAPOR HAKKINDA

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. olarak her yıl yayımladığımız Sürdürülebilirlik Raporu'nda, ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki performansımıza yer veriyoruz. Rapor, sürdürülebilirlik stratejimizin dört ana başlığı olan Dünya, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum odağında yürüttüğümüz çalışmaları ve bu alanlardaki gelişmeleri kapsıyor.

2024 Sürdürülebilirlik Raporumuz, GRI Standartları ile uyumlu şekilde hazırlanmış olup, bu yıl ilk kez yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) doğrultusunda hazırlanan uyum raporumuz ayrı bir rapor olarak paylaşıldı. Raporda, iklim değişikliğine ilişkin risk ve fırsatlarımızı uluslararası İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (The Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) önerileri doğrultusunda da açıklıyoruz. Bu kapsamda raporumuzda yönetim, strateji,

risk yönetimi ve metrik-hedefler alanındaki yaklaşımımızı ve ilerlemelerimizi paylaşıyoruz. Raporda, 2023 yılında gerçekleştirdiğimiz çifte önemlilik analizine¹, iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatlara yönelik yönetim yaklaşımımıza, belirlediğimiz hedeflere ve takip göstergelerine yer veriyoruz.

TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporuna buradan ulaşabilirsiniz.



Ayrıca bu raporda, 2014 yılında belirlediğimiz 2024 hedeflerine yönelik değerlendirmelere de yer veriyoruz. Bununla birlikte, güncellenen sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda şekillenen 2030 yol haritası kapsamındaki ilerlemelerimizi de paylaşıyoruz.

Raporumuzun Ekler bölümünde yönetim komitelerimizin özetlendiği kurumsal yönetim yapısı tablosuna, teknik terimlere yönelik Terimler Sözlüğü'ne, üye olduğumuz kuruluşlara, paydaş iletişim kanallarımıza, insan hakları risk değerlendirmesi tablosuna, raporlama kılavuzuna ve performans göstergelerimize yer veriyoruz.

KAPSAM

Bu rapor, 1 Ocak- 31 Aralık 2024 dönemine ilişkin Türkiye ve yurt dışı operasyonlarını (Ülker Bisküvi olarak; İstanbul'da 3, Karaman'da 2, Ankara'da 2, Kocaeli'de 1, Giresun'da 1, Arabistan'da 2, Mısır'da 1 ve Kazakistan'da 1 olmak üzere toplamda 13 fabrika) kapsıyor.

GÜVENCE

Ülker Bisküvi'nin Türkiye ve yurt dışı faaliyetlerinde seçilmiş çevresel ve sosyal performans göstergeleri için bağımsız sınırlı güvence sağlanıyor. Güvence Beyanına, raporun 172. sayfasından ulaşabilirsiniz.



Sürdürülebilirlik çalışmalarımıza ilişkin her türlü görüş, öneri ve sorularınızı surdurulebilirlik.platformu@ulker.com.tr adresine iletebilirsiniz.



¹ Çifte önemlilik analizinde, sürdürülebilirlik konularının şirket üzerindeki etkileri ele alınırken (finansal önemlilik), şirketin çevre ve toplum üzerindeki etkileri ortaya konur (çevresel & sosyal önemlilik).



CEO MESAJI



ÖZGÜR KÖLÜKFAKI

CEO

Değerli Paydaşlarımız,

Küresel ekonomideki dalgalanmalar, artan jeopolitik belirsizlikler ve dijital dönüşümün etkilerinin hissedildiği bir yılı geride bıraktık. Yapay zekâ, döngüsel ekonomi, enerji verimliliği ve kapsayıcılık gibi konular, yalnızca iş yapış biçimlerini değil, aynı zamanda şirketlerin stratejik önceliklerini de yeniden şekillendirdi. Bu dönemde, küresel iklim değişikliği nedeniyle yaşanan olağanüstü hava olayları ve tedarik zincirlerindeki kesintiler, gıda sektöründe ham madde ve enerji maliyetlerinde ciddi dalgalanmalara yol açtı. Bu zorlu koşullara rağmen, tüketicilerine her lokmada mutluluk vaadini işinin merkezinde tutan, amaç odaklı bir şirket olarak, Ülker'de sürdürülebilirlik stratejimizi kararlılıkla uygulamaya devam ettik.

Sürdürülebilirlik vizyonumuz doğrultusunda Türkiye'de sera gazı emisyonlarını azaltma taahhüdü veren öncü şirketlerden biri olarak "2050 Net Sıfır" hedefimizi ve 2030 yılına kadar gerçekleştireceğimiz ara hedeflerimizi, Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) uygun şekilde açıkladık. Operasyonel faaliyetlerimizde karbon ayak izimizi azaltmak üzere tüm elektrik tüketimimizi yenilenebilir kaynaklardan karşıladık ve Türkiye'de faaliyet gösteren tüm üretim tesislerimizdeki Sera Gazı Kapsam 2 emisyonlarını sıfırladık. Enerji ve su verimliliği projelerimizle önemli ölçüde kaynak tasarrufu sağladık. Ambalaj kullanımındaki plastik tüketimimizi 140 ton, kâğıt kullanımımızı ise 220 ton azalttık ve ambalajlarımızın %98'ini geri dönüştürülebilir hale getirdik. Bu çalışmalarımız, kazandığımız ulusal, uluslararası ödüller ile elde edilen yüksek ÇSY (Çevre, Sosyal ve Yönetişim) endeks derecelendirmeleriyle pekişti. Sürdürülebilirlik alanındaki liderliğimizi güçlendirdi.

Kuruluşumuzdan bu yana benimsediğimiz israfsız şirket kültürüyle, küresel gıda sisteminin dönüşümüne katkı sağlamak üzere çalışmalarımıza devam ediyoruz. 2014 yılında uzun vadeli hedefler altında topladığımız sürdürülebilirlik çalışmalarımızla yönetim yapımızı sürekli geliştiriyor ve risklere karşı dayanıklılığımızı artırmaya odaklanıyoruz. Bu çalışmalarımızın sadece şirketimize değil, tüm sektör ve topluma örnek teşkil

etmesini önemsiyoruz. Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum olmak üzere dört temel başlık altındaki sürdürülebilirlik yaklaşımımızla 2030 hedeflerimize emin adımlarla ilerliyoruz. 2023 yılında 410 milyon ABD doları tutarında bir sürdürülebilirlik bağlantılı kredi sağlarken, 2024'te 550 milyon ABD doları tutarındaki sürdürülebilirlik bağlantılı ilk tahvil ihracımız büyük ilgi gördü.

Şirketimizin çevresel, toplumsal ve ekonomik etkilerini paylaşmaya devam ediyoruz. KGK (Kamuyu Gözetim Kurumu) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) çerçevesinde, şirketimizin iklimle bağlantılı risk ve fırsatlarını şeffaf bir şekilde ortaya koyan ilk TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayımladık. Bu doğrultuda, risk yönetim süreçlerimize iklim değişikliğiyle ilgili risk ve fırsatları entegre ederek hem finansal sürdürülebilirliğimizi koruyor hem de sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı yerine getirmeyi amaçlıyoruz.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımızla gıda sektörüne öncülük ediyoruz

İsrafsız şirket kültürümüzle net sıfır ve döngüsel ekonomi yaklaşımını hayata geçirmek için çalışıyor ve sürdürülebilirliği iş yapış şeklimizin odağında tutuyoruz. 2024 yılında, ISO Yeşil Dönüşüm Ödülleri'nde, Sürdürülebilirlik Yönetimi kategorisinde ödül kazandık. Avrupa Birliği Yeşil Mutabakat çerçevesinde 2030 yılına kadar tüm fabrika ve depolarımızda elektrik tüketimimizin %100'ünü yenilenebilir enerji kaynaklarından tedarik etmeyi, tüm karbon emisyonlarını ise 2050 yılına kadar azaltarak "net sıfır"a ulaşmayı hedefliyoruz. Tüm değer zincirindeki etkilerimizi izleyebilmek adına, ham madde üretiminden tüketime uzanan Sera Gazı Kapsam 3 emisyon salımlarımızı ayrıntılı olarak hesaplıyoruz. Türkiye'nin lider gıda üreticisi olarak, Bilim Temelli Hedef Girişimi'ne (SBTi), 2030 ara hedef (Kapsam 1&2 emisyonları için %42 ve Kapsam 3 emisyonları için %30) ve 2050 net sıfır taahhüdünü verdik.

2024 yıl sonuna kadar ulaşmak için yola çıktığımız birim üretim başına %30 su azaltımı hedefimizi aştık ve 2014 yılına göre %42,2'lik bir azaltma sağladık. Ayrıca, birim üretim başına karbon salımını 2014'e göre %51,4 lojistik



kaynaklı karbon salımını ise %20 oranında azalttık. Kayıpları kaynağında önlemek amacıyla, ilk seferde hedeflenen kalitede üreterek, ham maddelerin %99'unu bitmiş ürüne çevirme oranına ulaştık. 2024 itibarıyla, atık geri dönüşüm oranımız %99'a ulaştı. Böylece sıfır atık hedefimize bir adım daha yaklaştık.

Bu yolculukta özellikle tarımsal ham maddelerimizin sürdürülebilir kaynaklardan tedarik edilmesi, lojistik ağımızdaki yenilikçi çözümlerle karbon emisyonlarının azaltılması büyük önem taşıyor. Ürünlerimizde gerçekleştirdiğimiz LCA (Yaşam Döngüsü Analizleri) çalışmaları ile tarladan sofraya tüm çevresel ayak izimizi dikkatle inceliyor, yeni ürün tasarımlarında çeşitli sürdürülebilirlik kriterleri geliştiriyoruz.

Yeşil dönüşümün bir diğer parametresi olan döngüsel ekonomi prensipleri doğrultusunda, atıklarımızın tamamını geri dönüşüm ve geri kazanım yöntemleriyle değerlendiriyoruz. Bu anlamda Türkiye'de tüm fabrikalarımız "Zero Waste to Landfill" (Toprağa Sıfır Atık) belgesini aldı.

Tedarikçilerimizle birlikte güçleniyoruz

Faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda paydaş katılımına ve iş birliklerine önem veriyoruz. Çiftçilerle birlikte hareket ederek doğaya saygılı üretim sistemleri oluşturmayı amaçlıyor, sürdürülebilir tarım uygulamalarını teşvik ediyoruz. Tarımsal dönüşüm kapsamında bu sene hayata geçirdiğimiz Onarıcı Tarım projemizle dijital toprak analizi, uydu destekli bitki takibi ve nem-sıcaklık sensörleri gibi teknolojileri kullanıp, çiftçilere özel gübreleme önerileri sunarak iklim riskleri karşısında hızlı ve veri temelli müdahaleleri mümkün kıldık.

Earthworm Foundation iş birliğiyle yürüttüğümüz Starling uydu izleme sistemi sayesinde, partner kooperatiflerimizden tedarik ettiğimiz kakaonun 2024 yılında da ormansızlaşma içermediğini doğruladık. Kritik tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik politikalarımıza

tam uyumunu sağlama hedefimiz doğrultusunda, çiftçilerle yakın temas içinde yürüttüğümüz projelerle sorumlu tarım uygulamalarını yaygınlaştırıyor, çevresel etkilerimizi azaltıyoruz.

Kakaodan Fazlası projemiz kapsamında, Fildişi Sahili'ndeki kooperatifler aracılığıyla tedarik ettiğimiz kakao bahçelerinde iyi tarım uygulamalarını arttırırken, Mobil Sağlık Hizmeti projemizle 500'den fazla kadın ve çocuğa temel sağlık hizmeti ulaştırdık. Sorumlu tedarik prensibimizi güçlendiren bu çalışmalarla, Chocolate Scorecard 2024 global değerlendirmesinde 10. sıraya yükseldik ve Afrika'daki kadın çiftçilere yönelik uygulamalarımızla "Gender Award (Toplumsal Cinsiyet Ödülü)" kazandık.

Öte yandan, ülkemizin önemli bir değeri, ürünlerimizde sıklıkla kullandığımız fındığın geleceğine ve sürdürülebilir fındık tarımına katkı sağlamak amacıyla iyi tarım uygulamaları eğitimleri, toprak analizi, organik ve mikrobiyal gübre desteği, zararlı tuzakları ve yeni fidan dağıtımı gibi desteklerin yer aldığı Fındıktan Fazlası projemize devam ediyoruz. Projemize katılan çiftçilerimizin yarısını kadın çiftçilerimiz oluşturuyor.

Tedarik zincirinde ÇSY performansını güçlendirmek amacıyla hayata geçirdiğimiz Tedarikçi ÇSY Programı ile çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki stratejilerimizi tedarikçi seçim ve değerlendirme süreçlerimize entegre ediyoruz. pladis Tedarikçi Etik Politikası ile tam uyumu gözetken bu program, atık ve emisyon yönetimi, enerji verimliliği, biyoçeşitlilik, insan hakları ve iş etiği gibi pek çok başlığı kapsıyor. Hem yerel hem de uluslararası tedarikçilerimize uygulanan program, masaüstü analizlerden, bağımsız üçüncü taraf denetimlere uzanan çok aşamalı bir değerlendirme süreciyle yürütülüyor.



Bu projeler, sadece tedarik zincirinde değil, gıda sisteminin tamamında kalıcı sosyal ve çevresel fayda yaratma hedefimizi destekliyor. Tedarik zincirindeki bu öncü yaklaşımımızla edie Sürdürülebilirlik İş Ödülleri'nde "Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği" kategorisinde finalist olduk.

Yeteneklerimiz en büyük gücümüz

Ülker'in kuruluşundan bu yana gerek topluma gerekse çalışanlarına en büyük vaadi her zaman "mutluluk" oldu. Faaliyetlerimizle hem tüketicilerimizin hem de çalışanlarımızın mutlu olmasını hedefliyoruz. İşveren markası algımızı güçlendirmek ve yetenekleri kazanmak, insan kaynakları stratejimizin temel odak noktalarını oluşturuyor.

Top Employers Enstitüsü tarafından verilen prestijli Top Employers Sertifikası'nı üst üste dördüncü kez kazanarak, uluslararası işveren standartlarındaki güçlü duruşumuzu pekiştirdik.

Türkiye genelinde yapılan "En Mutlu İş Yerleri" araştırmasında ise atıştırmalık sektöründe üçüncü kez birinci seçilerek, çalışan memnuniyetindeki istikrarlı başarıyı bir kez daha ortaya koyduk. Uluslararası düzeyde ise Globe Awards'ta 11, Stevie International Business Awards'ta 7 ve Stevie for Great Employers'ta 9 ödül alarak insan kaynakları uygulamalarımızla takdir gördük. Sales Network tarafından verilen "Best Team to Join" ödülü ile de ekip kültürümüzün gücü tescillenmiş oldu.

Kuruluşumuzdan bu yana benimsediğimiz israfsız şirket kültürüyle, küresel gıda sisteminin dönüşümüne katkı sağlamak üzere çalışmalarımıza devam ediyoruz.



Genç yetenek programlarımız bizz@kampüs, staj ve Commercial Talent ile gelecek nesillerin Ülker'de kariyer yapmasını teşvik ettik. Fırsat eşitliği yaklaşımımız doğrultusunda, tüm çalışanlarımızın potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacak kapsayıcı politikalar izliyoruz.

Uluslararası endekslerde yer almaya devam ediyoruz

Ulusal ve uluslararası platformlarda sürdürülebilirlik çalışmalarımızın takdir görmesi bizi mutlu ediyor.

2024 yılında S&P Global'in Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi (The Sustainability Yearbook) listesinde üst üste beşinci kez yer alarak, gıda ürünleri kategorisinde listelenen 26 global şirket arasında Türkiye'den tek şirket olmanın gururunu yaşadık.

Karbon Saydamlık Projesi (CDP) tarafından yapılan 2024 değerlendirmelerinde su güvenliği skorumuzu B seviyesine yükseltirken, iklim değişikliği skorumuzu B seviyesinde koruduk. 2015'ten bu yana yer aldığımız Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaya devam ediyoruz.

Uluslararası finansal raporlama kuruluşu LSEG'in (London Stock Exchange Group) 2024 Ocak ayı değerlendirmesinde sürdürülebilirlik endeksinde 450'den fazla halka açık küresel şirket arasında en yüksek puanı alarak üst üste ikinci kez kategori lideri olduk. Aynı zamanda, Borsa İstanbul genelinde tüm sektörler arasında birincilik elde ettik.

Üniversiteler ile iş birliği halindeyiz

İklim değişikliği, tarımsal üretim üzerindeki baskısını her geçen gün artırırken, su kaynaklarının verimli kullanımı her zamankinden daha büyük önem taşıyor. Bu doğrultuda, SKD Türkiye ve Ankara Üniversitesi Su Yönetimi Enstitüsü iş birliğiyle yürütülen Su Riskleri Projesi'ne ilişkin iletişim çalışmalarını 2024'te sürdürdük. Projenin ikinci fazında, İç Anadolu Bölgesi'nde yürütülen uygulamalarda buğday üretiminde damla sulama yöntemiyle buğdayda verimin %30 arttığı, su ayak izinde %21 azaltım sağlandığı görüldü. Toprak sensörleri ve uzaktan izleme teknolojileri sayesinde, sulama kararları veri temelli hale getirildi. Proje çıktıları, 5-6 Mart

2024 tarihlerinde kamu kurumlarıyla yapılan toplantılarda paylaşılırken, elde edilen bulguların Su Verimliliği Kampanyası kapsamına alınması ve kamu politikalarına entegrasyonu yönünde değerlendirmelerde bulunuldu.



Sürdürülebilir tarımı destekleyen bir diğer önemli iş birliği projemiz ise Sabancı Üniversitesi ile yürüttüğümüz buğdayda biyofortifikasyon çalışması oldu. Ankara-Altındağ'daki tarlalarda yetiştirilme aşamasındaki uygulamada, yapraktan besleme yöntemiyle çinko ve selenyumun buğday örneklerine anlamlı düzeyde kazandırılması sağlandı. Projenin ikinci aşamasında, büyük ölçekli alanlarda buğdayların mineral içeriği tarlada yetiştirilme aşamasında artırılarak, elde edilen ürünlerden Ülker fabrikalarında tam tahıllı un elde edildi. Yapılan laboratuvar analizleri, tarlada buğday tanesinde sağlanan mineral zenginliğinin una ve ardından nihai ürünlere etkili bir şekilde aktarılabildiğini ve korunduğunu gösterdi. Bu çalışmalar sonucunda Saklıköy markası altında "Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı Bisküvi" deneme üretimi yapıldı².

Sporla, sanatta, sosyal sorumlulukla geleceğe

Toplumsal duyarlılığımızı temel alarak çocuklara, gençlere ve dezavantajlı gruplara yönelik sosyal sorumluluk projelerimizi 2024 yılında da sürdürdük. Deprem bölgesine yönelik desteklerimizi Kızılay iş birliğiyle yıl boyunca devam ettirirken, Ramazan ve Kurban Bayramı gibi dönemlerde de çocuklara özel hazırladığımız paketleri

ihtiyaç sahiplerine ulaştırdık. Sanat ve sürdürülebilirlik temalarını bir araya getirdiğimiz Ülker Çocuk Sanat Atölyesi'ni Hatay'daki İSO Yaşam Kenti'ne taşıyarak yaklaşık 500 çocuğa ulaştık, okul dönemi öncesinde eğitim malzemeleri desteği sağladık.

Yenilikçi ürünlerimizle tüketicilerimizin beğenisini kazandık. Meşhur Dubai Lezzeti, yeni tat arayışına cevap veren özel bir çikolata çeşidi olarak raflardaki yerini aldı. Ülker GO Ahead markası altında şeker ilavesiz, yüksek lif oranına sahip kuru yemiş, meyve ve protein barlardan oluşan 5 yeni ürünümüzü tüketicilerle buluşturduk.

Spor alanında ise, Türkiye Futbol Federasyonu iş birliğiyle yürüttüğümüz "TFF Ülker Geleceğin Yıldız Kızları" projesi kapsamında genç yeteneklere ulaştık. U15 Hazırlık Kampi'na katılan kız çocuklarının bir bölümü Milli Takım havuzuna dâhil olurken, proje ulusal ve uluslararası düzeyde dört ödüle layık görüldü. Paris 2024 Paralimpik Oyunları öncesinde Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'yle yaptığımız iş birliğiyle fırsat eşitliğine dair farkındalığı katkı sağlamaya devam ettik. Diktiğimiz fidanlarla "Ülker Güzel Ülkem Ormanı" toplam fidan sayımızı 178 bin 500'e ulaştırdık.

İsrafsız şirket kültürümüzü daha da derinleştirdiğimiz, toplumsal etkimizi genişlettiğimiz ve sürdürülebilirlik performansımızla ulusal ve uluslararası platformlarda öne çıktığımız bir yılı daha geride bıraktık. Daha büyük hedeflere ulaşmak ve markamıza küresel ölçekte değer katmak için kararlılıkla çalışmayı sürdüreceğiz. Bu yolculukta güçlü desteklerini hep hissettiğimiz tüm paydaşlarımıza, çalışma arkadaşlarımıza ve tüketicilerimize yürekten teşekkür ederim. Birlikte yalnızca geleceğe hazırlanmıyor, onu şekillendiriyoruz. Bugün attığımız her adım, yarının daha adil, daha güçlü ve sürdürülebilir dünyasını inşa ediyor ve biz bu geleceğin mimarlarıyız.

Saygılarımla,

Özgür Köllüfkakı
CEO

² Bu sınırlı üretim ürünler, rapor yazım aşamasında 2025-Temmuz ayında piyasaya çıkmıştır.



ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA



Ülker Bisküvi olarak, küçük bir atölyede başlayan yolculuğumuzu bugün Türkiye'nin lider gıda şirketi olarak sürdürüyor; çikolata, bisküvi ve kek kategorilerinde yüzlerce ürünü tüketicilerimizle buluşturuyoruz.

Silivri ve Topkapı olmak üzere İstanbul'da iki; Karaman, Kocaeli, Ankara ve Giresun'da yer alan fabrikalarımız ile birlikte yurt içinde dokuz, Mısır'da bir, Suudi Arabistan'da iki ve Kazakistan'da bir olmak üzere toplamda 13 üretim tesisimizle faaliyet gösteriyoruz. 2021 yılında un, fındık, çikolata hamuru gibi ana ham maddeleri tedarik eden Önem Gıda'yı bünyemize katarak tedarik zincirimizi daha dirençli bir hale getirdik. Mısır, Suudi Arabistan ve Kazakistan'daki üretim merkezlerimiz aracılığıyla Ortadoğu'dan Orta Asya'ya, Avrupa'dan Afrika ve Amerika'ya uzanan geniş bir coğrafyada tüketicilerle buluşuyoruz. Güçlü üretim altyapımız ve köklü markamızla küresel ölçekte büyümeye devam ediyoruz.

SERMAYE YAPISI

Ülker Bisküvi ortaklık yapısında pladis %47,23 ve diğer %52,77 pay oranı ile yer alıyor. Sermaye yapısına dair ayrıntılı bilgilere Ülker Bisküvi 2024 Faaliyet Raporu'nun 23. sayfasından erişebilirsiniz³.

³ 2024 Faaliyet Raporu'na ulaşmak için tıklayın.

Ürünlerimizi dünyanın dört bir yanındaki tüketicilere ulaştırıyoruz.

SATIŞ HACMİ

621 BİN
TON

FAALİYET KÂRI

13.775
MİLYON TL

SATIŞ HASILATI

84.098
MİLYON TL



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

BAŞLICA FİNANSAL GÖSTERGELER

Özet Gelir Tablosu (Milyon TL)

	2022	2023	2024
Hasılat	75.050	80.616	84.098
Brüt Kâr	16.355	23.356	25.066
Esas Faaliyet Kârı	10.190	15.305	15.596
Faaliyet Dönem Kârı/Zararı (Ana Ortaklık)	1.422	4.878	7.401

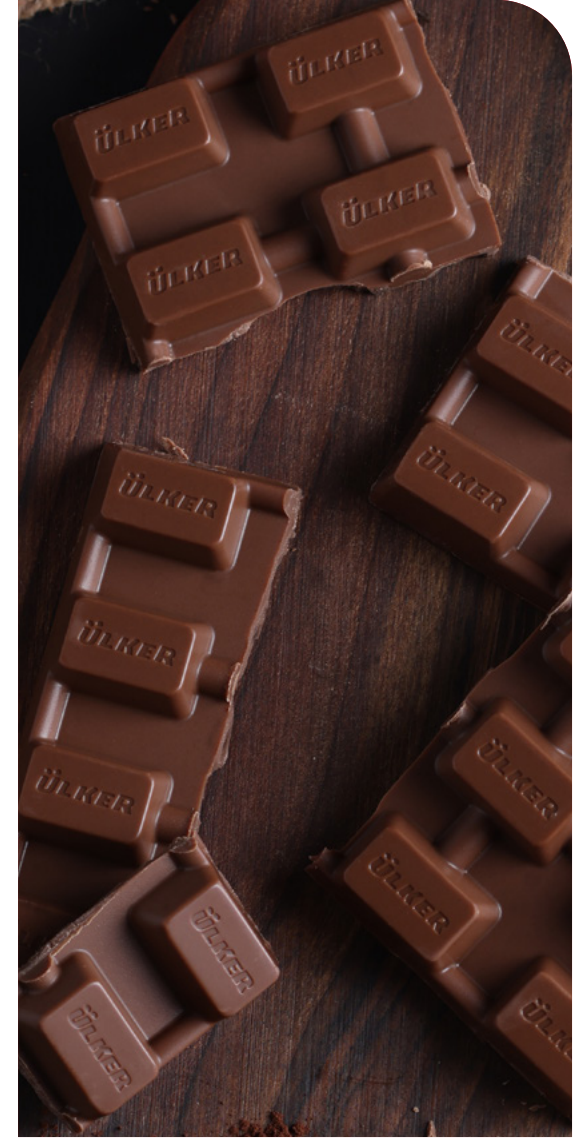
SATIŞ HACMİ

Kategoriye Göre Satış Hacmi (Bin ton)

	 BİSKÜVİ	 ÇİKOLATA	 KEK
2022	323	222	50
2023	326	224	53
2024	338	227	56

Kategoriye Göre Net Satışlar (Milyon TL)

	 BİSKÜVİ	 ÇİKOLATA	 KEK
2022	31.628	34.801	5.401
2023	32.263	38.841	6.143
2024	31.283	42.298	6.435





2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

DÜNYAMIZ

- ★ Sürdürülebilirlik yolculuğumuzun "2050 Net Sıfır" fazına geçerek, SBTi'ye uyumlu 2030 ara hedeflerimizi ilan ettik ve 2050 net sıfır taahhüdümüzle Türkiye'de bu sözü veren sayılı gıda şirketlerinden biri olduk. Aynı kapsamda 2030 ve 2050 dekarbonizasyon yol haritalarımızı tamamladık; 2024'te Türkiye fabrikalarımızda elektrik tüketimimizin tamamını yenilenebilir kaynaklardan sağlayarak değer zinciri genelindeki emisyon azaltım projelerini hızlandırdık.
- ★ Yıl içinde gerçekleştirdiğimiz enerji ve su verimliliği projeleriyle toplam 8.070 MWh enerji, 46.595 m³ su tasarrufu ve yaklaşık 30 milyon TL finansal tasarruf elde ederken 3.444 ton karbon salımını engelledik.
- ★ Enerji verimliliği yatırımlarını artırmak ve projelerin etkisini ölçmek için iç karbon fiyatlandırması çalışmalarına başladık.
- ★ Türkiye'de bulunan Ülker son ürün ve ham madde fabrikalarımızda I-REC sertifikalı %100 yenilenebilir enerji kullanarak, bu fabrikalarımızdaki Sera Gazı Kapsam 2 emisyon salımlarımızı sıfırladık ve bu sayede 101.035 ton karbon emisyonunu engellemiş olduk.
- ★ 2014'te belirlediğimiz birim üretim başına su azaltma hedefimizi %12,2 aşarak, 2024'te %42,2 su tasarrufu sağladık.

- ★ Su stresi yüksek bölgelerde yer alan fabrikalar için su verimliliği yatırımlarını teşvik etmek ve suyun gerçek fiyatını belirlemek amacıyla iç su fiyatlandırması çalışmalarına başladık.
- ★ Plastik ambalaj kullanımını 140 ton, kâğıt kullanımını ise 220 ton azalttık. Plastik ambalajlarımızın %98'i geri dönüştürülebilir, tekrar kullanılabilir veya kompostlanabilir hale geldi.
- ★ Ülker Güzel Ülkem Ormanı projesi kapsamında 2024 yılında da devam eden fidan bağışlarıyla birlikte toplam 178.500 fidana ulaştık.
- ★ 2024'te Karbon Saydamlık Projesi (CDP) su güvenliği skorumuzu B'ye yükseltirken, iklim değişikliği skorumuzu B olarak koruduk ve 2015'ten beri Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaya devam ediyoruz.



- ★ S&P Global'in Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde (The Sustainability Yearbook) üst üste 5. kez yer alarak, listedeki 9 Türk şirketinden biri ve gıda ürünleri kategorisindeki 26 global şirket arasında tek Türk şirketi olmaya devam ettik.
- ★ Tüm üretim tesislerimiz ve temel ham maddelerimiz özelinde ilk kapsamlı biyoçeşitlilik risk analizimizi gerçekleştirerek, doğa üzerindeki etkilerimizi ve risklerimizi bütüncül

bir yaklaşımla değerlendirdik. Fabrika lokasyonlarına ilişkin riskler TNFD LEAP⁴ metodolojisiyle analiz edilerek raporlamalara temel oluşturdu. Temel ham maddelerde ise tespit edilen risklere karşı izlenebilirlik, tarımsal ormancılık ve onarıcı tarım gibi uygulamalarla çevresel etkimizi azaltmayı hedefliyoruz.

- ★ Sürdürülebilirlik Yönetimi Kategorisi'nde İSO Yeşil Dönüşüm ödülünü kazandık.
- ★ İkincisi düzenlenen Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'nde "Sürdürülebilirliğin Yeşil Rotası" projesiyle "Tedarik Zinciri" kategorisinde ve Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından 11'incisi düzenlenen Sürdürülebilir İş Ödülleri 2024'te ise "Atık Yönetimi" kategorisinde üretim sektöründe birinci olduk.
- ★ LSEG (London Stock Exchange Group) sürdürülebilirlik endeksinde, 450'den fazla küresel şirket arasında Ocak 2023'te olduğu gibi Ocak 2024'te de en yüksek puanı alarak kategori lideri olduk. Aynı zamanda Borsa İstanbul genelinde tüm sektörlerde birinci sırada yer aldık.
- ★ Yıldız Holding'in her sene düzenlediği Senenin Yıldızları 2024 Ödüllerinde Çevresel Sürdürülebilirlik kategorisinde "Küresel Ölçekte Lider ESG Performansı: Ülker'in Entegre Sürdürülebilirlik Vizyonu" projesi ile Yönetim Kurulu Başkanı Özel Ödülüne layık görüldük.

⁴ Doğa ile İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü (TNFD) - Konumlandır, Değerlendir, Analiz Et, Hazırlan yaklaşımı (The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures- Locate, Evaluate, Assess and Prepare approach)



2024'TE ÖNE ÇIKANLAR



DEĞER ZİNCİRİ

- ★ Lojistik faaliyetlerimizde 2014'ten bu yana 4.849 ton karbon emisyonu azaltımı ile toplamda %20 karbon salımı azaltımına ulaştık. Lojistik operasyonlarımızda 42,4 milyon TL tasarruf elde ettik ve önceki yıla göre lojistik maliyetlerimizi %2 azalttık.
- ★ Earthworm Foundation iş birliğiyle yürüttüğümüz Starling uydu izleme sistemi sayesinde, partner kooperatiflerimizden yaptığımız kakao alımlarının bu yıl da ormansızlaşma olmayan bölgelerden olduğunu doğruladık.
- ★ Sabancı Üniversitesi ile yürüttüğümüz, buğday ürünlerinde çinko ve selenyum oranlarını artırdığımız biyofortifikasyon projesini Kırıkkale'de 90 dekarlık alanda gerçekleştirdik. Bu proje kapsamında sınırlı üretim ürünlerin raflarda yerini alması planlanıyor.
- ★ Ar-Ge çalışmalarına toplam 298,3 milyon TL bütçe ayırdık.
- ★ Buğdayda Onarıcı Tarım Projemizi, 10'u onarıcı tarım, 50'si karbon ayak izi projesi kapsamında olmak üzere toplamda 60 çiftçi ve 180 hektarlık tarla alanda Kırıkkale, Ankara, Çorum, Kırşehir'de başlattık.

TOPLUM

- ★ Kuruyemiş ve meyve bazlı, şeker ilavesiz, koruyucu ve renklendirici içermeyen 5 farklı Ülker GO Ahead Meyveli Bar yeni ürünümüzü piyasaya sunduk.
- ★ Fındıktan Fazlası projesiyle 2024 yılında, 50'si kadın olmak üzere toplamda 100 çiftçiye destek sağladık.



- ★ Kakaodan Fazlası projesi kapsamında yürüttüğümüz "Mobil Sağlık Hizmeti" sosyal sorumluluk projesi ile kakao temin ettiğimiz kooperatiflerin bulunduğu bölgelerde 500'den fazla kadın ve çocuğa sağlık hizmeti ulaştırdık.
- ★ Chocolate Scorecard 2024 değerlendirmesinde global sıralamada 10. sıraya yükseldik ve "Gender Award" (Toplumsal Cinsiyet Ödülü) kazandık.

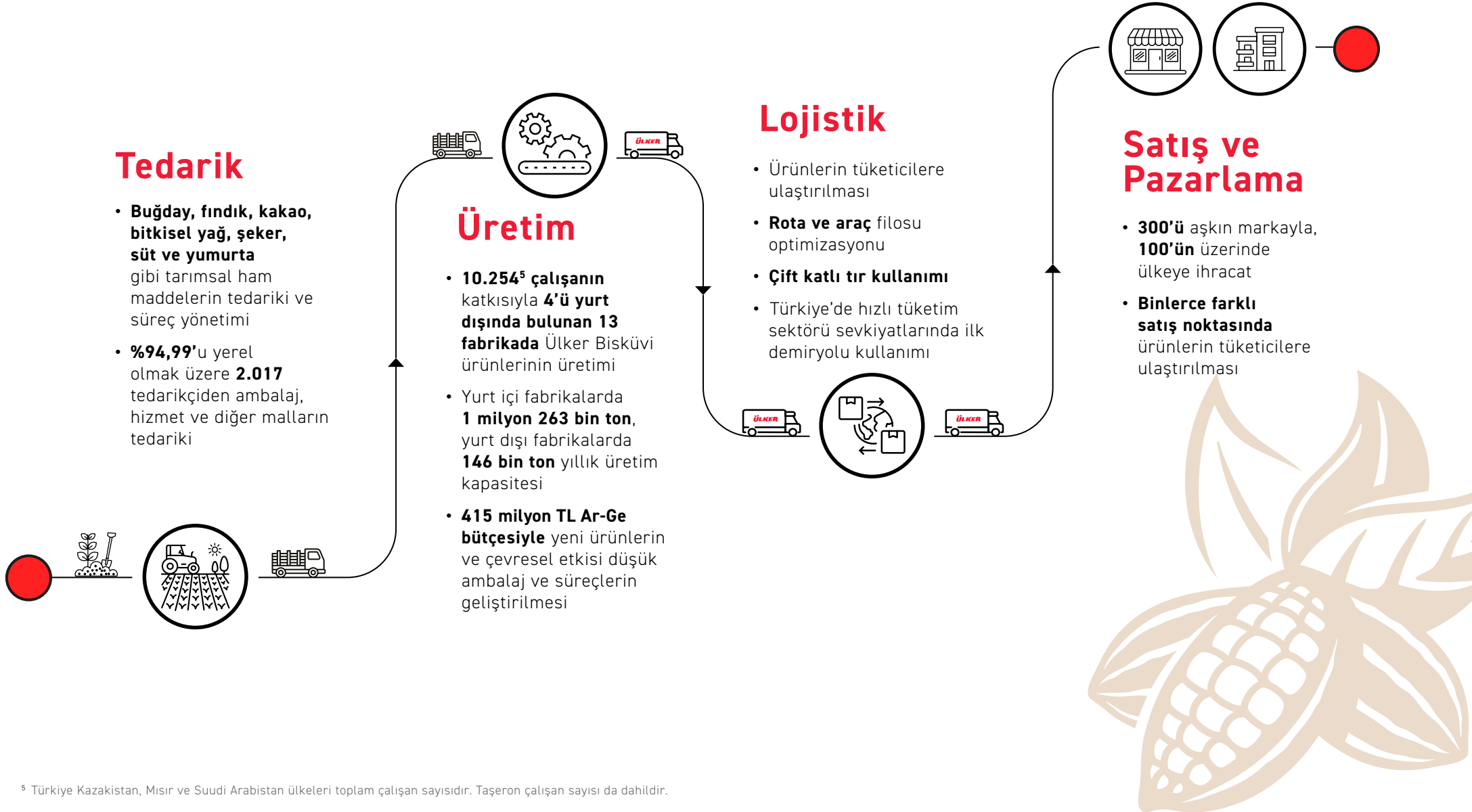
ÇALIŞANLAR

- ★ Beyaz yaka çalışanlara toplam 30.016 saat eğitim verdik ve çalışanlara yönelik sağladığımız eğitim yatırımı 16,4 milyon TL olarak gerçekleşti.
- ★ Dünyanın en prestijli işveren sertifikalarından biri olan Top Employers Sertifikası'nı üst üste dördüncü kez kazandık.
- ★ Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen Türkiye'nin En Mutlu İş Yerleri Araştırması'nda atıştırmalık sektöründe üçüncü kez birinci seçilerek çalışan memnuniyeti alanındaki istikrarlı başarımızı bir kez daha kanıtladık.
- ★ Uluslararası düzeyde ise Globee Awards'ta 11 ödül, Stevie International Business Awards'ta 7 ödül, Stevie for Great Employers'ta 9 ödül ve Sales Network tarafından verilen Best Team to Join ödülü ile insan kaynakları ve kurum içi başarılarımızla çok sayıda platformda takdir gördük.





ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ





SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

Aşırı hava olaylarıyla ekosistem kayıpları, gıda üretim zincirini doğrudan etkileyerek tarımsal verimliliği düşürüyor, ham madde tedarikinde aksamalara yol açıyor ve su kaynaklarını tehdit ediyor. Artan sıcaklıklar ve değişen yağış rejimleri, buğday, kakao ve bitkisel yağ gibi temel tarımsal ham maddelerin üretimini olumsuz etkiliyor. Paydaşlarımız da küresel gündeme paralel olarak hem iklim krizi hem de ham madde tedariki konularını en yüksek öncelikli olarak işaret ediyor.

Ülker Bisküvi olarak sadece kendi şirketimiz için değil sektör genelinde ve toplumsal düzeyde de olumlu örnekler oluşturacak uygulamaları hayata geçirmeye devam ediyoruz. 2014'te ivme kazanan sürdürülebilirlik çalışmalarımızla, gıda sektöründe lider konumumuzu koruyor; Dünya, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum ana başlıkları altında şekillenen yaklaşımımızla 2030 hedeflerimize kararlılıkla ilerliyoruz.

Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) 2030 hedeflerimiz ve 2050 net sıfır taahhüdümüzle dâhil olarak sektörümüzde öncüler arasına girdik. Değer zincirimizin tamamında karbon ayak izini azaltmak için yenilenebilir enerjiye tam geçiş, lojistikte verimlilik artışı ve sürdürülebilir tarım projelerini hızlandırıyoruz. Net sıfır yolculuğumuz, küresel düzenlemelere uyumun yanı sıra rekabet avantajı yakalamamıza ve iklim kaynaklı risk-fırsatları etkin biçimde yönetmemize katkı sağlıyor.



İklim krizine dayanıklı gıda sistemleri oluşturmak ve emisyonlarımızı azaltmak amacıyla tarımsal üretimde onarıcı, doğa temelli çözümleri öne çıkarıyoruz. Çalışanlarımız ve birlikte çalıştığımız çiftçilerle devreye aldığımız onarıcı tarım

uygulamaları sayesinde çevresel ve sosyal etkimizi bütüncül bir yaklaşımla yöneterek, geleceğin sürdürülebilir gıda ekosistemine katkıda bulunuyoruz.



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2014-2024 HEDEFLERİ İLERLEME TABLOSU

STRATEJİ ALANI	2024 HEDEFİ	İLERLEME	DURUM
DÜNYAMIZ	Salım artışı olmadan büyümek	Salım miktarımız 2014 yılı ile aynı seviyede bulunuyor.	✓
	Uzun vadeli enerji verimliliği stratejisi geliştirmek	Enerji verimliliği stratejimizi oluşturduk, Türkiye'de faaliyet gösteren 9 fabrikada enerji etütlerini tamamladık. 3 fabrikamızda da LEED yeşil bina sertifikasyon sürecine başladık. Verimlilik artırıcı proje çalışmalarıyla birlikte uzun vadeli yatırımlar planladık. 2024 yılında 8.070 MWh enerji tasarrufu sağladık.	✓
	Birim üretim başına karbon salımını %40 azaltmak	Birim üretim başına karbon salımını 2014 yılına göre %51,4 azalttık.	✓
	Birim üretim başına su kullanımını %30 azaltmak	2024 hedefimizin üzerine çıkarak 2014 yılına göre %42,2 azaltım sağladık.	✓
	%100 geri dönüşümle, düzenli depolama alanlarına sıfır atık göndermek	Atık geri dönüşüm oranı %99 oldu.	>>>
	Sürdürülebilir ambalaj stratejisi ve politikası oluşturmak	Strateji çalışmasını tamamladık ve 2025 plastik yol haritasını hazırladık.	✓
	Ambalaj azaltma çalışmalarının yapılması	Ambalajlarda 140 ton plastik ve 220 ton daha az kâğıt kullandık.	✓
	Gebze Fabrikamıza BREEAM Yeşil Bina Sertifikası almak	2019 yılında BREEAM sertifikasını GOOD seviyesinde almaya hak kazandık.	✓
	Lojistik kaynaklı karbon salımlarını %20 azaltmak	2014'ten bu yana yaklaşık %20 azaltım sağladık.	✓



Hedefe ulaşıldı.



Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



Hedefin gerisinde kalındı



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2014-2024 HEDEFLERİ İLERLEME

STRATEJİ ALANI	2024 HEDEFİ	İLERLEME	DURUM
ÇALIŞANLAR	Kayıp yetenek (regretted loss) oranını %3'ün altında tutmak	2024 yılında %2,5 olarak gerçekleştirildi ⁶ .	✓
	Standart sürdürülebilirlik eğitimlerinin tüm çalışanlar tarafından alınmasını sağlamak	Bugüne kadar 2.780 çalışana standart sürdürülebilirlik eğitimi verdik. 2024 yılında tüm fabrikalarımızda işe yeni başlayan çalışanlara, alt işveren ve taşeron çalışanların tamamına çevre ve sürdürülebilirlik eğitimleri verdik.	>>>
	Gün kayıplı iş kazalarını sıfırlamak	2014 yılına göre %85,84 azaltım sağladık.	>>>
	Çalışanlardan akıl küpü öneri sistemine sürdürülebilirlik başlığı altında her yıl en az 500 öneri verilmesi	2024 yılında 375 öneri topladık.	✗
	Çalışan bağlılığını %65-100 aralığında tutmak	2024 yılı çalışan bağlılığı oranını %86 olarak tespit ettik.	✓
	Çalışan devir oranını %12 seviyesine düşürmek	2024 yılında çalışan devir oranı %19,2 oldu ⁶ .	✗

⁶ Sadece beyaz yaka için %11,5, mavi yaka dahil %19,2'dir. Son dönemde ülkemizde ve şirketimizde yaşanan değişiklikler kapsamında, Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) düzenlemesinin yürürlüğe girmesiyle birlikte, şirketimizde çalışan devir oranında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. EYT'nin yürürlüğe girmesi, özellikle emeklilik yaşına yaklaşan ve bu düzenlemeden yararlanma hakkı kazanan çalışanlarımızın şirketimizden ayrılmalarına neden olmuştur. Bu durum, genel çalışan devir oranımızı ve kayıp yetenek oranını önemli ölçüde artırmış ve bu yıl için belirlemiş olduğumuz hedeflerimizi tutturmamızı zorlaştırmıştır.



Hedefe ulaşıldı.



>>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



✗ Hedefin gerisinde kalındı





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2014-2024 HEDEFLERİ İLERLEME

STRATEJİ ALANI	2024 HEDEFİ	İLERLEME	DURUM
TOPLUM	Tüm ürün kategorilerinde kullanılan yağ, tuz ve şeker miktarlarını azaltmak	2024 yılında tüm ürün kategorilerinde kullanılan yağ, şeker ve tuzda azaltım gerçekleştirdik. 2030 yılına yönelik hedefleri belirledik.	✓
	Tüketici şikayetlerini milyon paket bazında her yıl bir önceki yıla göre azaltmak	Tüketici şikayetlerini milyon paket bazında 2023 yılına göre %8 azalttık.	✓
LİDERLİK ⁷	Alanında lider kurumlarla geleceğe yönelik projeler için iş birliklerine devam etmek	- Silivri fabrikamızın, "Gıda Sektöründe Sıfır Atık Uygulamaları" Avrupa Birliği projesi kapsamında İstanbul Valiliği ve Çevre İl Müdürlüğü ile iş birliği - Buğdayda Su Risklerinin Yönetimi Projesi kapsamında SKD ve Ankara Üniversitesi ile iş birliği - Buğdayda Biyofortifikasyon çalışmaları kapsamında Sabancı Üniversitesi ile iş birliği - Net Sıfır Karbon projesi kapsamında Carbon Trust ile iş birliği - Food Drink Europe ve EUFIC üyeliği - TÜSİAD Çevre ve İklim Değişikliği Çalışma Grubu - Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu - İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği - Earthworm Vakfı ile iş birlikleri - World Resources Institute (WRI) ile iş birliği - Sürdürülebilirlik Zirveleri, ulusal ve uluslararası çalıştay ve konferanslara aktif katılım	>>>

⁷ Yenilenen sürdürülebilirlik stratejisi içerisinde yer almayan Liderlik odak 2030 yeni hedeflerle beraber Toplum ve Çalışanlar kategorisi altında takip edilecektir.

✓ Hedefe ulaşıldı. >>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor. ⊗ Hedefin gerisinde kalındı





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2030 HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI	HEDEF	İLERLEME	SKA	DURUM
DÜNYAMIZ	Gıdada net kayıplarımızı 2022 yılına kıyasla %0,5'in altına indirmek	2024 yılı sonunda net gıda kayıplarımızı %1'in altına indirdik.		>>>
	2014 baz yılına göre, toplamda 250.000 m³ su ve atık su geri kazanımı gerçekleştirmek	2024 yılı sonunda, 4.743 m³, 2014 baz yılına göre toplam 27.970 m³ su ve atık su geri kazanımı gerçekleştirdik.		>>>
	Birim su tüketiminde 2014 yılına kıyasla %45 azaltım gerçekleştirmek	2024 yılı sonunda birim su tüketiminde %42,2 azaltım gerçekleştirdik.		>>>
	2025 yılına kadar tüm ambalajları geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir veya kompostlanabilir hale getirmek	Plastik ambalajlarımızın geri dönüştürülebilir, tekrar kullanılabilir veya kompostlanabilirlik oranı %98'e ulaştı.		>>>
	Lojistik kaynaklı karbon salımlarımızı 2019'a kıyasla %30 azaltmak	Lojistik faaliyetlerimizde 2019 yılına kıyasla, 2024 yılında yaptığımız iyileştirmelerle %11 CO ₂ salım azaltımına ulaştık.		>>>
	SBTi taahhüdü kapsamında 2022 yılına kıyasla Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %42 ve Kapsam 3 emisyonlarını %30 azaltmak	2024 yılına kadar Ülker Türkiye fabrikalarında (ham madde fabrikaları dahil) Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı bir önceki yıla göre %19, Kapsam 3 emisyonlarımızı ise %4,2 azalttık.		>>>
	2025 yılına kadar fabrikalarımızda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak	2024'te Ülker Türkiye fabrikalarının tamamında yenilenebilir kaynaklardan elektrik tüketimi sağladık. Yurt dışı fabrikaları için çalışmalar devam etmektedir.		>>>
	2030 yılına kadar tüm depolarımızda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak	Bu hedef doğrultusunda yapılan çalışmalar devam ederken, 2050 dekarbonizasyon yol haritasına göre aksiyonlar almayı planlıyoruz.		>>>



Hedefe ulaşıldı.

>>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



Hedefin gerisinde kalındı



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2030 HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI		HEDEF	İLERLEME	SKA	DURUM
DEĞER ZİNCİRİ	Yerel tarımın desteklenmesi, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanarak onarıcı tarım yöntemlerini yaygınlaştırmak	Kakao ve bitkisel yağ hariç toplam yerli tarımsal ham madde kullanımını %90'a çıkarmak	2024 yılında tarımsal ham maddelerde yerli kaynak kullanım oranımız tonaj bazında yaklaşık %70 ⁸ seviyesinde oldu.	 	>>>
		Sözleşmeli tarım yaptığımız buğday üreticileri ile 10.000 dekar alanda onarıcı tarım uygulamalarının hayata geçirilmesi	Kırıkkale, Ankara, Çorum, Kırşehir'de 2024 ekim sezonunda başlatılan pilot ölçekli Buğdayda Onarıcı Tarım Projesi'ne 10'u onarıcı tarım, 50'si karbon ayak izi hesaplaması kapsamında olmak üzere toplam 60 çiftçi ve 180 hektarlık tarla alanı dahil oldu.		>>>
		Buğday ve fındık üretiminde sürdürülebilir tarım uygulamalarına geçişi sağlamak	2024 yılında "Fındıktan Fazlası" programımıza 100 çiftçi ile devam ettik.		>>>
		Tedarik edilen ana ham maddelerin (kakao, bitkisel yağ) %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan sağlamak	Çatı şirketimiz pladis bitkisel yağda %86 oranında tarlaya kadar izlenebilirlik sağlarken (TTP ⁹), kakaoda ise direkt alım yaptığımız kooperatiflerde %100 ormansızlaşma olmayan yerlerden (NDV ¹⁰) alım yapmayı sağladık.		>>>
		Kritik tedarikçilerin pladis Tedarikçi Politikasına tam uyumunu sağlamak	2024 yılına kadar kritik tedarikçilerin %72'sine bağımsız sosyal uygunluk denetimi gerçekleştirildi. Uyum çalışmaları devam ediyor.		>>>

⁸ Yerli üreticilerle çalışmayı önceliklendiren yaklaşımımız doğrultusunda, tüm tedarikçilerimizin %94,99'unu Türkiye merkezli firmalar oluşturuyor.

⁹ TTP (Traceability to Plantation): Ürünün tedarik zincirinde ilk üretim noktası olan tarlaya kadar izlenebilirliğinin sağlanması.

¹⁰ NDV (No Deforestation Verified): Ormansızlaşma yaşanmamış bölgelerden yapılan tedarikin doğrulanmış olması.



Hedefe ulaşıldı.

>>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



Hedefin gerisinde kalındı



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2030 HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI		HEDEF	İLERLEME	SKA	DURUM
ÇALIŞANLAR	Çeşitliliği teşvik eden, kapsayıcı bir çalışma kültürünü sürdürmek ve sektöründe öncelikli tercih edilen bir şirket olma hedefini benimsemek	Mevcut kadın çalışan oranını %50 artırarak, toplamda %35'e çıkarmak; yönetim kademelerinde (Müdür ve üstü) kadın çalışan oranını %40'a çıkarmak	2024 yıl sonu itibarıyla tüm çalışanlarımızın %29'u, üst yönetimin ise %34,6'sı kadınlardan oluşuyor.	4 NİTELİKLİ EĞİTİM 5 TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ	>>>
		Dijital platformumuz thrive aracılığıyla, çalışanlarımızın %100'ünü geleceğin yetkinlikleriyle buluşturarak "yaşam boyu öğrenme" kültürünü içselleştirmek; tüm çalışanlara temel sürdürülebilirlik ve temel beslenme eğitimleri vermek	2024 yılında Senin İçin İyi Gelecek - Geri Dönüşüm Atölyesi ve Lego Serious Sürdürülebilirlik Atölyesi gibi 70-20-10 öğrenme yaklaşımındaki "70" Deneyimsel öğrenme metodu ile 2 ayrı farkındalık atölyesi düzenledik. Hedefe ulaşılması için, katılımı teşvik edici iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi, eğitim içeriklerinin daha erişilebilir hale getirilmesi, çalışanların eğitimlere katılımını artırmaya yönelik özendirici programlar ve teşvikler geliştirilmesi kapsamında çalışmalar devam ediyor.	12 SORUMLU TÜKETİM VE ÜRETİM 10 EŞİTSİZLİKLERİN AZALTILMASI	>>>
		Yaptığımız insan odaklı çalışmalarla, global ölçekteki platformlarda (Top Employer vb.) en başarılı işverenler arasında yer alarak, güçlü işveren markasını korumak ve sektöründe "en çok çalışmak istenen şirket" olmak	Ülker olarak 2024 yılında da geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi Top Employers Sertifikasyonu aldık.	17 HEDEFLER İÇİN ORTAKLIKLAR	✓
		Eşit işe eşit ücret ilkesinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, her yıl benzer pozisyonlardaki çalışanların ücretlerinin adil/benzer olup olmadığından emin olmak (kadın-erkek)	Eşit işe eşit ücret ilkesinin devamlılığını sağlamak amacıyla ücret belirleme noktasında ilgili çalışanın pozisyonunun tanımı, yer aldığı pozisyonun piyasada gördüğü değer, ilgili çalışanın potansiyeli gibi faktörleri yıllık olarak değerlendiriyoruz.		>>>



Hedefe ulaşıldı.

>>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



Hedefin gerisinde kalındı



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2030 HEDEFLERİ

STRATEJİ ALANI		HEDEF	İLERLEME	SKA	DURUM
TOPLUM	Dengeli bir yaşam için gerekli olan temel alışkanlıkları teşvik etmek	Tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını yönelik ihtiyaç alanlarını belirleyerek ürünlerin yanı sıra, porsiyonları çeşitlendirmek, inovatif ürünler geliştirmek	2024 yılında Ülker GO Ahead markamız altında, kuruyemiş ve meyve bar kategorisine güçlü bir giriş yaptık. Şeker ilavesiz, koruyucu ve renklendirici içermeyen bu beş farklı ürün; yüksek lif içerikleriyle dengeli beslenme hedeflerini destekliyor. %20 protein oranına sahip GO Ahead proteinli bar ise, protein kaynağı arayan tüketicilere yönelik geliştirilerek bu alanda fark yarattı. Bu ürün serisi ile farklı tüketim alışkanlıklarına hitap etmeyi amaçladık.	   	>>>
		Tüm ürün kategorilerinde 2021 yılına göre 3.000 ton şeker, 1.000 ton yağ ve 50 ton tuz azaltımı gerçekleştirmek	Bugüne kadar yürütülen projeler ile 2021 yılına göre tüm ürün kategorilerinde 10,05 ton yağ, 3.173,8 ton şeker azalttık. Bunlar içerisinde 3.000 ton şeker azaltım hedefimizi 2024 yılı itibarı ile gerçekleştirdik. 2030 yılı için belirlediğimiz tuz ve yağ azaltma hedeflerimiz doğrultusunda çalışmaya devam ediyoruz.		>>>
		Sorumlu pazarlama ilkelerine tüm markalarda %100 uyum sağlamak	Özellikle çocuklara yönelik reklamlarda, belirtilen ulusal ve uluslararası standartlara tam uyumu gözetiyor, çocuk hakları ve etik pazarlama anlayışı doğrultusunda hareket ediyoruz.		>>>
		Çocukların aktif-dengeli yaşam için hareket etmeye teşvik edecek ve israftır yaşam bilincini erken yaşta oluşturacak projeleri desteklemek	U15 Kız Milli Takımı'na yetenek kazandırmak ve kız çocuklarına fırsat eşitliği sunmak amacıyla TFF ile "TFF Ülker Geleceğin Yıldız Kızları" projesini hayata geçirdik. Riva'daki kampta 33 sporcu eğitim aldı, 10'u milli takım havuzuna girdi.		>>>
		Gençlerin potansiyellerini keşfedeceği platformları oluşturmak ve projeleri desteklemek	bizz@kampüs ve Commercial Talent İşe Alım Programları kapsamında genç yetenekleri işe alım programlarımız ile destekliyoruz.		>>>



Hedefe ulaşıldı.

>>> Hedefe uygun ilerleme devam ediyor.



Hedefin gerisinde kalındı



ÖNCELİKLİ KONULAR

Ülker Bisküvi'de sürdürülebilirlik stratejimizin temelini oluşturan öncelikli konularımızı belirlerken, faaliyetlerimizin bugünkü ve gelecekteki başarısının yanı sıra değer zincirimizdeki paydaşlarımızın üzerindeki etkilerini de dikkate alıyoruz. Böylece hızla değişen küresel sürdürülebilirlik trendleri ve paydaş beklentilerini detaylı bir şekilde değerlendirerek, bütüncül bir yaklaşımla sürdürülebilirlik önceliklerimizi ele alıyoruz.

2023 yılında **çifte önemlilik yaklaşımıyla** öncelikli konularımızı güncelleyerek paydaşlar üzerindeki etkimizi yeniden ele alırken aynı zamanda öncelikli konuların faaliyetlerimiz üzerindeki etkilerini de derinlemesine analiz ettik. Bu yaklaşımla, uzun vadeli değer yaratma hedefimizi destekleyecek alanları belirleyerek, çevre ve insan refahı üzerindeki olumlu etkimizi artırmayı amaçlıyoruz.

Önceliklendirme analizinin temel aşamalarından biri olan paydaş analizi ve dış paydaşların görüşleri bu süreçte kritik bir rol oynadı. İç paydaşların görüşlerinin yanı sıra, kamu, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, müşteriler ve tedarikçiler gibi dış paydaş gruplarımızın öncelikli konular üzerindeki etkilerini analiz ederken, aynı zamanda iş süreçlerimizin bu gruplar üzerindeki etkilerini de belirledik. Bağımsız bir danışmanlık firması tarafından yürütülen bu önceliklendirme analizi çalışması; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları dahil olmak üzere çeşitli paydaş gruplarıyla gerçekleştirildi ve sektördeki konuları, şirketimizin bu konulardaki etkilerini, önceliklerimizi ve performansımızı içeren değerli veriler sağladı. Ayrıca dış trend analizi, finansal etki değerlendirmesi ve



yöneticilerin görüşlerini içeren çalışma 2023 yılında güncellendi. Son aşamada, yenilenen önceliklendirme analizi Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim tarafından gözden geçirilerek onaylandı. Güncellenen önceliklendirme analizimizin çıktılarını, kurumsal risk yönetimi sürecimize entegre ettik. Bu sayede,

sürdürülebilirlik alanında ortaya çıkan stratejik, operasyonel ve düzenleyici riskler ile fırsatların erken aşamada tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve iş kararlarına entegre edilmesini mümkün kılıyoruz.



Önceliklendirme analizimizi çifte önemlilik yaklaşımıyla güncellerken aşağıdaki adımları izledik.



Uzun konu listesinin oluşturulması: Sektörümüzdeki önemli konuları kapsayan geniş bir literatür taramasıyla uzun konu listesini oluşturduk.



Paydaş analizi: Bağımsız bir danışmanlık şirketiyle bir paydaş analizi ve dış trend analizi yürüttük. Farklı paydaş gruplarından uzun konu listesindeki konuları çevrimiçi anketler aracılığıyla önceliklendirmelerini istedik. Anketler 2021 yılında yapıldı ve kilit paydaş gruplarıyla görüşmeler 2023 yılında gerçekleştirildi.



Çift yönlü etkinin belirlenmesi: Etki analizi çalışmasında ise her bir konunun toplum ve çevre üzerindeki pozitif ve negatif etkileri büyüklüğü, kapsamı ve olasılığı açısından değerlendirildi.



Dış trend analizi: Dış trend analizinde ise Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler 2023 Raporu, SASB Sektör Öncelikleri ve S&P, MSCI gibi sürdürülebilirlik endekslerinin kriterleri ile Türkiye'nin On İkinci Kalkınma Planı, Döngüsel Ekonomi Eylem Planı, Yeşil Mutabakat Eylem Planı gibi ulusal raporları değerlendirdik.



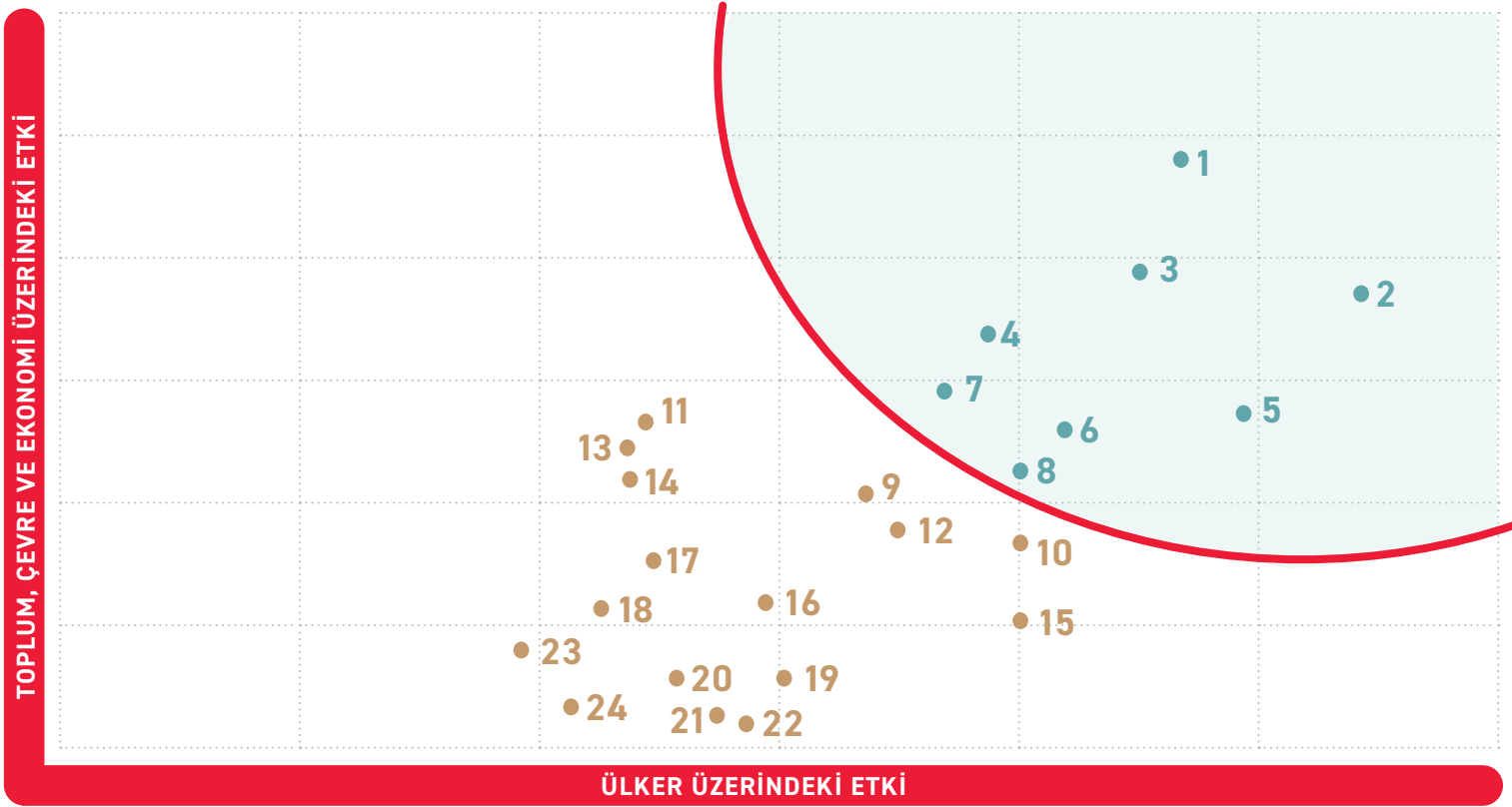
Öncelikli konuların belirlenmesi: Yönetici görüşleri ve finansal etki analizi, öncelikli konularımızı belirleme sürecinde önemli bir rol oynadı. Dört aşamalı etki analizinde her konu, finansal etki ve riskler, yasal mevzuat etkileri, inovasyon fırsatları ve sektörel örneklerle rekabet avantajı açısından değerlendirildi. Öncelikli konuların belirlenmesinde, etki analizi, dış trendler ve paydaş görüşleriyle birlikte finansal etki ve yöneticilerin görüşlerini dikkate alarak ortak öneme sahip konuları tespit ettik.

Önceki analizde ortaya çıkan yüksek öncelikli konuların büyük bir bölümü, Ülker Bisküvi ve paydaşları için önemini korumaya devam etti. Özellikle **"İklim Krizi"** ve **"Ham Madde Tedariki"** konuları paydaşlarımız tarafından en yüksek önceliğe sahip başlıklar olarak değerlendirildi. Çevresel başlıklar arasında ambalaj yönetimi ve su kullanımı yine öne çıkarken, sosyal ve ekonomik alanlarda ise sorumlu tedarik, Ar-Ge ve inovasyon, dengeli beslenme, gıda güvenliği ve kalitesi gibi konular dikkat çekiyor. Geçtiğimiz analize kıyasla su ve atık su konusu çok yüksek öncelikli konulardan öncelikli konular listesine gerilerken sorumlu tedarik daha fazla ön plana çıkarak en yüksek öncelikli başlıklar arasında yer aldı. Yine ham madde tedariki ise geçtiğimiz yıla kıyasla daha da önem kazanarak en yüksek öncelikli ikinci konu oldu.

Bu analizde, özellikle ekonomik ve sosyal konuların, bir önceki analize göre yüksek öncelikli konular arasında daha fazla yer alması, değişen küresel gündemle ve şirketimizin sürdürülebilirlik stratejisiyle güçlü bir paralellik sergiliyor. Buna ek olarak, geçtiğimiz döneme kıyasla sosyal konuların öncelikli konular arasında da yükseldiğini gözlemledik. Fırsat

eşitliği ve çeşitlilik, yetenek yönetimi ve insan hakları gibi başlıklar öncelikli konular arasında daha üst başlıklara yerleşti. Bu gelişmeler, Ülker Bisküvi olarak hem çalışanlarımız hem de toplumun refahını artırmaya yönelik yürüttüğümüz çalışmalara daha güçlü bir motivasyonla devam etmemizi destekliyor.

Rapor, Ülker Bisküvi ve paydaşları için belirlenen yüksek öncelikli konuları detaylı bir şekilde ele alırken, etki sırasına göre üst sıralarda yer alan öncelikli konularla ilgili bilgileri de içeriyor. Buna ek olarak, raporumuzun Ekler bölümünde her bir paydaşımızla hangi öncelikli konular etrafında iletişim kurduğumuz ve bu konulara nasıl yanıt verdiğimiz *Paydaşlarla İletişim Yöntemleri* başlığında yer alıyor.



YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONULAR



1. İklim Krizi



2. Ham Madde
Tedariki



3. Su



4. Sorumlu
Tedarik



5. Ambalajlar



6. Dengeli Beslenme



7. Gıda Güvenliği ve
Kalitesi



8. Ar-Ge ve
İnovasyon

ÖNCELİKLİ KONULAR

9. Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
10. Yetenek Yönetimi
11. Biyoçeşitliliğin Korunması
12. Su ve Atık Su
13. İnsan Hakları
14. Yerel Sosyo-Ekonomik Kalkınma
15. Yenilikçi İş Modelleri ve Girişimcilik
16. Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

17. Sorumlu Pazarlama ve Ürün Etiketleri
18. İş Sağlığı ve Güvenliği
19. Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik
20. Kurumsal Yönetim
21. Veri Güvenliği
22. Entegre Risk Yönetimi
23. Etik, Uyum ve Şeffaflık
24. Hayvan Refahı



KURUMSAL DEĞER KATMA SÜRECİNDE YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONULAR

KONU BAŞLIĞI	 İKLİM KRİZİ	 HAM MADDE TEDARİKİ	 DENGELİ BESLENME
ÜLKER'İN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	İklim değişikliği, buğday, kakao ve bitkisel yağ gibi temel tarımsal ham maddelerin arzını ve maliyetlerini doğrudan etkiliyor. Özellikle dışa bağımlı tedarik edilen kakao ve bitkisel yağda yaşanan arz daralmaları ve fiyat dalgalanmaları, üretim maliyetlerini artırırken ürün kalitesi ve tedarik sürekliliği açısından da risk oluşturuyor. Bu nedenle, tarımsal ürünlerin sürdürülebilirliğini güvence altına almak ve ürün kalitesini korumak için iklim değişikliğinin etkilerini etkin biçimde yönetmek kritik önem taşıyor.	Ülker Bisküvi'nin üretiminde temel girdi olarak kullanılan buğday, şeker ve kakao gibi tarımsal ürünlerin kalitesi ve tedarik sürekliliği, ürünlerimizin istikrarı ve kalitesi açısından kritik rol oynuyor. Bu ham maddelerin temininde yaşanabilecek aksamlar, üretim zincirinde kesintilere ve maliyetlerde artışa neden olabilir. İklim değişikliği gibi çevresel faktörler ise bu ürünlerin arzında önemli dalgalanmalara yol açabiliyor. Sürdürülebilir tarım ve tedarik uygulamaları sadece maliyetleri uzun vadede azaltmakla kalmıyor aynı zamanda değişen tüketici taleplerine yanıt vermeyi kolaylaştırarak rekabet gücünü artırıyor ve tedarik zinciri risklerini daha etkin yönetme imkânı sunuyor.	Beslenme alışkanlıkları, değişen yaşam tarzları ve bilimsel gelişmeler, tüketici beklentilerini de köklü biçimde dönüştürüyor. Dengeli beslenme eğilimlerinin güçlenmesi, gıda şirketleri için ürün portföylerini çeşitlendirme ve yenilikçi çözümler sunma gerekliliğini beraberinde getiriyor. Daha az şeker ve yağ, daha fazla lif, vitamin ve mineral içeren ürünlere yönelik talep giderek artarken, Ülker Bisküvi'nin bu beklentilere yanıt veren ürünleri hem tüketici memnuniyetine katkı sağlıyor hem de gelir artışını destekliyor.
ÇEVRE, TOPLUM VE EKONOMİ ÜZERİNDEKİ ETKİ	İklim krizinden hem en çok etkilenen hem de etkisi en yüksek sektörlerden biri olan gıda ve tarım, çevresel, toplumsal ve ekonomik düzeyde kritik bir rol üstleniyor. Gübre kullanımı, ormansızlaşma ve tarım faaliyetlerine bağlı emisyonlar, sektörün karbon ayak izini artırırken artan sıcaklıklar, kuraklık ve aşırı hava olayları ise tarımsal üretimi tehdit ederek gıda arz güvenliği üzerinde ciddi riskler oluşturuyor. Ancak bu tabloyu dönüştürme potansiyeline de sahip olan sektör, sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla iklim değişikliğiyle mücadelede önemli katkılar sunabiliyor. Dijital tarım teknolojileri, verimli sulama sistemleri ve onarıcı tarım yöntemleri sayesinde hem çevresel etkiler azaltılıyor hem de doğal ekosistemlerin karbon yutak kapasitesi artırılarak iklim krizinin etkileri hafifletilebiliyor. İklim krizi, dış paydaşlarımız tarafından Ülker Bisküvi'nin sürdürülebilirlik öncelikleri arasında en üst sırada değerlendirilmiş durumda. Bu doğrultuda, iklimle ilgili etkilerin azaltılması konusunda somut adımlar atmamız bekleniyor.	Kakao, fındık, buğday, bitkisel yağ, şeker ve süt gibi temel ham maddelerin üretimi ormansızlaşma, su ve toprak kirliliği, sera gazı salımı, biyolojik çeşitliliğin azalması ve iklim değişikliği gibi çeşitli çevresel etkilerle ilişki kuruyor. Özellikle kakao tedarik zincirinde, yoğun iş gücü gereksinimi nedeniyle çocuk işçiliği, adil olmayan ücretlendirme ve güvensiz çalışma koşulları gibi ciddi sosyal sorunlar da ortaya çıkıyor. Dolayısıyla çevresel etkileri azaltmaya ve insan haklarına saygılı tedarik süreçleri oluşturmaya yönelik bütünsel yaklaşımlar büyük önem taşıyor.	Tüketicilerin beslenme alışkanlıkları, dengeli ve sağlıklı yaşam arayışıyla birlikte değişiyor, bu değişim ise toplum genelinde artan beslenme bilinciyle paralel ilerliyor. Besleyici içeriğe sahip ürünlere yönelik talep giderek artarken, Ülker Bisküvi tüketicilerin vitamin, mineral ve lif açısından zengin, şekersiz ürünlere daha kolay erişmesini sağlayan seçenekler sunarak bu eğilime yanıt veriyor.
ETKİLENEN ALANLAR/ PAYDAŞLAR	Çevre ve toplum	Çevre ve toplum	Toplum
DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	Tüm değer zinciri	Tedarik ve üretim	Üretim/ satış ve pazarlama



KONU BAŞLIĞI	İKLİM KRİZİ	HAM MADDE TEDARİKİ	DENGELİ BESLENME
STRATEJİ	Sürdürülebilirlik stratejimizin ana odaklarından biri olan iklim krizi konusunda, 2050 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşma hedefimize ek olarak, ana ham maddelerimiz olan buğday, kakao ve bitkisel yağ tedarikinde yürütmekte olduğumuz sürdürülebilir tedarik ve onarıcı tarım projeleriyle etkimizi azaltmak için çalışıyoruz. Bu projeler sayesinde, doğal ekosistemlerin karbon tutma kapasitesini artırarak iklim krizinin etkilerini hafifletmeye destek olmak istiyoruz. Bununla birlikte, net sıfır şirket olma hedefimiz doğrultusunda farklı iklim senaryolarına göre çalıştığımız 2050 net sıfır yol haritamızı Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) uyumlu olacak şekilde belirledik.	Ülker Bisküvi olarak çevresel ve sosyal alanda kakao tedarikinin sürdürülebilir yönetimi için "Kakaodan Fazlası" (Beyond Cocoa) stratejimizi 2020 yılından bu yana uyguluyoruz. Uzun vadede sorumlu tedarik prensibimizle Fildişi Sahilleri'nde doğrudan alım yaptığımız kooperatiflerle yakın iş birliği içindeyiz. Proje kapsamında çocuk işçiliğinin önlenmesi, gençler ve kadınların güçlendirilmesi için adımlar atarak pozitif etki yaratıyoruz. Paydaşlarımız, bu pozitif etkiyi bölgede yaygınlaştırmamızı bekliyor. Buna ek olarak, Fındıktan Fazlası projesi ile bölgedeki kadınların güçlenmesi ve sürdürülebilir tarımın desteklenmesi amacıyla çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Ekosistemlerin desteklenmesi amacıyla hayata geçirilen sürdürülebilir tarım uygulamalarının yanı sıra üretim yapılan alanlarda onarıcı tarım uygulamalarını da gerçekleştiriyoruz. Kırıkkale'de 2024'te başlatılan pilot ölçekli Buğdayda Onarıcı Tarım Projesi'ne 10'u ileri onarıcı tarım, 50'si hazırlık çalışmaları olmak üzere toplam 60 çiftçi ve 180 hektarlık tarla alanı dahil oldu. Tedarik zinciri boyunca yaşanabilecek aksamaları önlemek ve yerel tedarik oranını artırmak üzerine çalışmaya devam ediyoruz. Tedarikçi ESG Programı, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki stratejileri tedarik zinciri süreçlerine entegre ederek, bu alanlardaki performans artırmayı hedefliyor. (Ana ham maddelerimizle ilgili projelere raporumuzun Değer Zinciri bölümünden ulaşılabilir).	Yaptığımız önceliklendirme analizinde dengeli beslenme konusu Ülker Bisküvi'nin yüksek öncelikli konuları arasında yer aldı. Bu doğrultuda analizimizin bir sonucu olarak dengeli beslenme konusunu da gözetiyor ve tüketicilere lezzetli ve besin değeri yüksek, porsiyon kontrolü sağlayan seçenekler sunuyoruz. Herkesin farklı beslenme ihtiyacı ve tercihi olabileceğini göz önünde bulundurarak yenilikçi bakış açımızla ürünlerimizi çeşitlendiriyoruz. Bu bağlamda yol haritamızı tüketicilerimizden gelen geri bildirimlerle, bilimsel veri ve yöntemlerle şekillendiriyoruz. "Ürünlerimizin besin değerini artırmak", "porsiyon kontrolünü kolaylaştırmak" ve "şeker, tuz ve yağ miktarını azaltmak" olmak üzere üç ana alana odaklanıyoruz.
HEDEF	2050 net sıfır emisyon doğrultusunda Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) uyumlu olacak şekilde; 2023 baz yılına göre 2030'a kadar Kapsam 1 ve 2 salımlarımızı %42 ve Kapsam 3 salımlarımızı %30, FLAG emisyonlarını da %30,3 azaltmak.	2030 yılına kadar kakao ve palm hariç toplam yerli tarımsal ham madde kullanımını %90'a çıkarmak. 2030 yılına kadar tedarik edilen ana ham maddelerin (kakao, bitkisel yağ) %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan sağlamak. Üretim yapılan 10.000 dekar toprakta onarıcı tarım uygulamalarının hayata geçirilmesini sağlamak.	2030 yılına kadar, tüm ürün kategorilerinde 3.000 ton şeker, 1.000 ton yağ ve 50 ton tuz azaltımı gerçekleştirmek.
PERFORMANS	Toplam Sera Gazı Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımız Ülker Türkiye fabrikalarında 86.197 tCO₂e olarak gerçekleşirken, bir önceki yıla göre %19 oranında azalmıştır. Kapsam 3 emisyonları ise 2.009.575 tCO₂e olarak gerçekleşti ve bir önceki yıla göre %4,2 oranında azaldı.	2024 yılında iş birliği yaptığımız toplam 2.017 tedarikçiden 1.916'sı yerel tedarikçilerden oluşuyor. Yerel üreticilere yapılan ödemeler, toplam tedarikçi ödemelerimizin yaklaşık %70,9'unu oluşturuyor.	Bunlar içerisinde 3.000 ton şeker azaltım hedefimizi 2024 yılı itibarı ile gerçekleştirdik.
YÖNETİCİ ÜCRETLENDİRMESİ	Sürdürülebilirlik platformu aracılığıyla belirlenen tüm sürdürülebilirlik KPI'ları, iklim krizi, ham madde tedariki ve dengeli beslenme konularında tanımlanmış olan ve üst yönetimce onaylanmış hedeflerle eşleştirilerek, yöneticilerin ve ekiplerinin bireysel performans değerlendirmesine, dolayısıyla ücret ve primlendirme sürecine doğrudan dahil ediliyor. Bu hedefler N-1 seviye liderlerin¹¹ her birinde toplam bireysel hedeflerin yaklaşık %15 ila %20'sini oluşturuyor. SBTi¹² ve EUDR¹³ uyum planlarının tamamlanması, enerji tasarrufu projeleri, teknik eğitim artışı, dengeli işe alım uygulamaları, kârlılık odaklı karar alma ve düşük iş gücü devri gibi çıktılar bu hedefler arasında yer alıyor.		

¹¹ N-1 Seviye Lider, organizasyon hiyerarşisinde en üst düzey yöneticiden (N) bir seviye aşağıda yer alan ve doğrudan ona bağlı çalışan yönetici/liderleri ifade eder.

¹² Bilim Temelli Hedefler Girişimi

¹³ EUDR (EU Deforestation Regulation): Avrupa Birliği'nin ormansızlaşma ile bağlantılı ürünlerin ithalatını ve ticaretini düzenleyen yönetmeliği.



DIŞ PAYDAŞLAR İÇİN YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONULAR

ÖNCELİKLİ KONU	 DENGELİ BESLENME	 HAM MADDE TEDARİKİ
Dış Paydaşlar için Önemi	Tüm ürün kategorilerinde Altınbaşak, Ülker GO Ahead vb. dengeli beslenmeyi destekleyen seçeneklerin artırılması; şeker, tuz ve yağ gibi içeriklerin azaltılması ve yüksek besin değeri taşıyan ürünlerin geliştirilmesi	Onarıcı tarım uygulamaları ve karbon ayak izi hesaplamaları yoluyla tarım kaynaklı çevresel etkilerin azaltılması
Etki Nedeni	Ürün reformülasyonları ve dengeli beslenmeyi destekleyen alternatiflerin piyasaya sunulması, tüketicinin ve toplumun genel beslenme kalitesini artırmaya katkı sağlıyor.	Tarımsal üretimin doğa üzerindeki etkilerini azaltmak, toprak sağlığını korumak ve çiftçilerin geçim kaynaklarını sürdürülebilir kılmak çevre ve toplum açısından büyük önem taşıyor.
Değerlendirilen Dış Paydaş Grubu	Tüketiciler / Son Kullanıcılar, Toplum	Tedarik Zinciri Çalışanları/Çiftçiler
Çıktı Metriği	2021-2024 arasında toplam 3.173,8 ton şeker azaltıldı. 2024 itibarıyla şeker azaltım hedefi tamamlandı. Şekeri, yağı ve tuzu azaltılmış ürünlerin ciro içindeki payı %1.	2024 yılında, 60 çiftçi ve 180 hektar alanda onarıcı tarım ve karbon ayak izi hesaplamaları uygulandı.
Etki Metriği	Dengeli beslenmeyi destekleyen ürün seçeneklerine erişimin artması, tüketici yaşam tarzında olumlu etkilerde bulunuyor. Bu etki, özellikle aşırı şeker, tuz ve yağ tüketimi ile ilişkili hastalıkların azaltılması açısından toplumsal sağlık üzerinde pozitif etki oluşturuyor.	Toprak kalitesinin korunması, biyolojik çeşitliliğin desteklenmesi ve çiftçi geçiminin güvence altına alınması gibi etkiler hem doğal ekosistemler hem de kırsal toplumlar için uzun vadeli pozitif etkiler sağlıyor.
Etki Değeri	Dış paydaşlar için ilgili öncelikli konuyla bağlantılı olacak şekilde "topraktaki organik madde artışı (%)", "tarımsal üretimdeki verimlilik artışı (%)" gibi nicel etki metriklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam ediyor.	





KURUMSAL YÖNETİM

Ülker Bisküvi olarak kurumsal yönetimi, şirketimizin uzun vadeli başarısının ve paydaş güveninin temel unsurlarından biri olarak görüyoruz. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmış olan yönetim sistemimiz stratejik karar alma süreçlerinde etkinlik sağlarken, sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu, güçlü bir yönetim altyapısı sunuyor.

Yönetim Kurulu ve Komiteleri

Yönetim Kurulu'muz çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki risk ve fırsatları da içeren stratejik gündemleri değerlendirme, politika ve hedefleri onaylama, performans takibi sağlama sorumluluğunu taşıyor. Kurul bünyesinde faaliyet gösteren komiteler ise ilgili alanlarda derinleşmiş gözetim, değerlendirme ve raporlama süreçlerini yürütüyor.

Yönetim Kurulu üyelerimizin özgeçmişlerine buradan ulaşabilirsiniz.



Denetim, kurumsal yönetim ve riskin erken saptanmasına yönelik komitelerimiz şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin denetim ilkelerini güvence altına alırken, sürdürülebilir değer yaratma hedeflerimizi destekliyor. 2024 yılı sonunda kurduğumuz **Sürdürülebilirlik Komitesi** ise çevresel, sosyal ve yönetim konularını kurumsal düzeyde ele alıyor, sürdürülebilirlik performansını izliyor ve stratejik yönlendirmelerde aktif rol oynuyor.

2024 yılında siber güvenlik, etik ve insan hakları ile kişisel verilerin korunması gibi öncelikli alanlarda ihtisas kurullarını oluşturduk. Bu kurullar aracılığıyla yönetim yapımızı güçlendirdik, uzmanlaşmış yaklaşımlarla kurumsal risk yönetimi anlayışımızı derinleştirdik ve sürdürülebilirlik yaklaşımımıza bütüncül katkılar sağladık.

Her bir kurulun üyeleri, görev tanımları, yetki alanları ve yıl içindeki faaliyetlerine dair detaylı bilgiye *Ek-3*'te yer alan tabloda ulaşabilirsiniz.



Ahmet Bal
Yönetim Kurulu Başkanı - Bağımsız Üye



Yahya Ülker
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



Mehmet Tütüncü
Yönetim Kurulu Üyesi



Sridhar Ramamurthy
Yönetim Kurulu Üyesi



Özgür Köllüfkakı
CEO - Yönetim Kurulu Üyesi



İbrahim Taşkın
Yönetim Kurulu Üyesi



Füsun Kuran
Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız Üye



Pınar Ilgaz
Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız Üye



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında yürüttüğümüz faaliyetlerin ana koordinasyonundan sorumlu Sürdürülebilirlik Platformu, 2024 yılı sonunda kurulan ve üst düzey bir yönetim organı olarak konumlanan **Sürdürülebilirlik Komitesi**'ne bağlı olarak çalışıyor ve sürdürülebilirliğin şirket kültürümüze entegre edilmesinde önemli bir rol oynuyor.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Ülker'de sürdürülebilirlik yaklaşımını stratejik düzeyde şekillendiren ve yöneten bir yapı olarak görev yapıyor. Komite, sürdürülebilirlik önceliklerinin, stratejilerinin ve kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesine rehberlik edip oluşturulan yol haritaları ve politikaları Yönetim Kurulu onayına sunuyor. Yerel ve küresel regülasyonlara uyumun sağlanması, SPK'nın Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne uygunluk takibi ve raporlamaların zamanında kamuya açıklanması gibi görevlerin yanı sıra, şirketin sürdürülebilirlik uygulamalarını, yönetim sistemlerini ve hedeflerini düzenli olarak gözden geçiriyor, geliştiriyor ve performans takibini sağlıyor. Sürdürülebilirlik kültürünün şirket geneline yaygınlaştırılması için kurum içi projeleri teşvik ediyor ve çalışanların farkındalığını artıracak çalışmaların yürütülmesini destekliyor. Paydaş iletişimini güçlendiren ve çalışanların farkındalığını artıracak faaliyetleri destekleyen Komite, ayrıca gerekli durumlarda alt çalışma grupları kurarak bu faaliyetlerin etkinliğini artırıyor. Ulusal ve uluslararası iş birliklerini öneriyor, sürdürülebilirlik yatırımlarını ve bütçe planlarını gözden geçirerek Yönetim Kurulu'na raporluyor.

Komiteye bağlı olan Sürdürülebilirlik Platformu ise Araştırma ve Geliştirme, Üretim, İnsan Kaynakları, Lojistik, Satın Alma, Operasyonel Mükemmellik,

Kurumsal İletişim, Pazarlama, Yatırımcı İlişkileri & Finans, Kalite & Gıda Güvenliği ve SEÇ (Sağlık, Emniyet, Enerji, Çevre), Kurumsal Risk Yönetimi birimlerinden sorumlu yöneticilerden oluşuyor. Bu yapı, sürdürülebilirlik politikalarının, stratejilerinin ve hedeflerinin belirlenmesi, paydaşlarla etkin iletişim kurulması ve sürdürülebilirlik konusunda geri bildirim alınmasına yönelik çalışmaları entegre bir yaklaşımla yürütüyor. İş birimleri arasında koordinasyon ve iş birliği sağlamanın yanı sıra çalışmaların denetimini yaparak Yönetim Kurulu'na raporlamak da platformun sorumlulukları arasında yer alıyor. Yönetim Kurulu, iklim stratejisi de dâhil olmak üzere tüm sürdürülebilirlik politikaları ve hedeflerini onaylarken; Ülker CEO'su strateji, hedef ve temel eylem planlarını düzenli olarak izleyerek sürdürülebilirlik süreçlerine liderlik ediyor.

2018 yılından bu yana sürdürülebilirlik konularındaki performans göstergeleri ve şirket hedefleri departman yöneticilerinin ve çalışanların hedef skor kartlarında yer alıyor. Bu hedeflere yönelik izleme göstergeleri yalnızca ilgili birimler için değil, CEO da dâhil olmak üzere tüm çalışan ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kullanılıyor. Yıl sonunda yöneticiler ve İnsan Kaynakları, hedeflere ulaşma performansını değerlendiriyor; kurumsal ve bireysel sonuçların birlikte ele alındığı bu sistemde, çalışanlar, yöneticiler ve CEO performans sonuçlarına göre ödüllendiriliyor. CEO, başkan yardımcıları, departman direktörleri ve Çevre, İSG, Kalite, İK, Ar-Ge gibi birimler, enerji tüketimi ve verimliliği, sürdürülebilir ham maddelerin tedariki, karbon salımında artış olmaksızın büyüme ve yetenek yönetimi gibi göstergeleri içeren performans sistemine dahil edilen sürdürülebilirlik alanında değerlendirilen performans göstergelerinden

bazılarını oluşturuyor. Böylece, sürdürülebilirlik ile ilgili aksiyonlar, şirketin performansının değerlendirildiği bir kriter haline geliyor.

Ülker Bisküvi'nin sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli bir rol oynayan Sürdürülebilirlik Platformu, alanında uzman ve tecrübeli yönetici ve çalışanlardan oluşuyor. Platformda yer alan yöneticiler, uzun yıllara dayanan deneyimleri ve sektör bilgileriyle, Ülker Bisküvi'nin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için stratejiler geliştiriyor ve uygulamaları hayata geçiriyor. Platform üyelerinin yetkinlik alanlarına ilişkin detaylı bilgi için *Ek-9 "Sürdürülebilirlik Platformu Yetkinlikleri"* ekine başvurabilirsiniz. Platformda yer alan her bir departman, kendi sorumluluk alanındaki sürdürülebilirlik faaliyetlerini yürütüyor ve bu faaliyetler alanında uzman çalışanlar tarafından sürekli olarak iyileştiriliyor. Sürdürülebilirlik Komitesi ise bu çabaların stratejik düzeyde sahiplenilmesini sağlayarak sürdürülebilirlik vizyonumuza yön veriyor.





YÖNETİM KURULU

Ahmet Bal
(Yönetim Kurulu Başkanı – Bağımsız Üye)

Yahya Ülker
(Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)

Mehmet Tütüncü
(Yönetim Kurulu Üyesi)

Sridhar Ramamurthy
(Yönetim Kurulu Üyesi)

Özgür Köllüfakı
(CEO - Yönetim Kurulu Üyesi)

İbrahim Taşkın
(Yönetim Kurulu Üyesi)

Füsun Kuran
(Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız Üye)

Pınar Ilgaz
(Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız Üye)

CEO

RİSKİN
ERKEN
SAPTANMASI
KOMİTESİ

DENETİM
KOMİTESİ

KURUMSAL
YÖNETİM
KOMİTESİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
KOMİTESİ

- Pınar Ilgaz** / Komite Başkanı
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
- Ahmet Bal** / Komite Üyesi
Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)
- Füsun Kuran** / Komite Üyesi
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
- Özgür Köllüfakı** / Komite Üyesi
Yönetim Kurulu Üyesi/CEO
- Süheyl Aybar** / Komite Üyesi
Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı
- Komite Sekreteryası*
Verda Beste Taşar
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU

Başkan: CEO

PAZARLAMA

İSG

ÇEVRE
VE
ENERJİ

ÜRETİM

AR-GE

İNSAN
KAYNAKLARI

KURUMSAL
İLETİŞİM

OPERASYONEL
MÜKEMMELLİK

KALİTE VE
GIDA
GÜVENLİĞİ

SATINALMA

LOJİSTİK

KURUMSAL
RİSK
YÖNETİMİ

YATIRIMCI
İLİŞKİLERİ VE
FİNANS





SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ YETKİNLİKLERİ

Pınar Ilgaz Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)	ARGE Danışmanlık'ta yönetici ortak olarak görev yapan Ilgaz, entegre raporlama ve sürdürülebilirlik stratejileri geliştirme konularında danışmanlık ve eğitimler vermektedir. IFRS Entegre Raporlama Lisanslı Eğitmeni olup, TSRS raporlaması konusunda da destek sunmaktadır. Aynı zamanda Argüden Yönetişim Akademisi'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Ilgaz, yönetim araştırmaları ve eğitimlerinin kurgulanmasına liderlik etmekte ve UN Global Compact Türkiye'de Akademi'yi temsil etmektedir. Yönetim Kurulu'nda Kadın Derneği'nin Sürdürülebilirlik Komitesi'nde de aktif görev almaktadır.
Fusun Kuran Komite Üyesi, Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)	Komite üyelerinden Fusun Kuran'ın iklim konusundaki bilgi düzeyi, kurucusu olduğu İyi Ki Vakfı'nın sürdürülebilirlik odaklı çalışmaları ve Birleşmiş Milletler Global Compact üyelik süreciyle pekişmiştir. Kuran'ın bu süreçte edindiği deneyim iklim risklerinin yönetimi, çevresel performansın izlenmesi ve sürdürülebilir uygulamaların kurumsallaştırılması gibi konularda kapsamlı bir yetkinlik kazandığını göstermektedir.
Ahmet Bal Komite Üyesi, Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)	Komite üyelerinden Ahmet Bal, sürdürülebilirlik ve iklim riskleri alanında teknik bilgisi ve disiplinler arası bakış açısıyla öne çıkmaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin iklim politikaları ve yasal düzenlemelerini yakından takip etmektedir ve bu kapsamda 2025 yılında düzenlenen "İklim Kanunu" webinarına katılarak güncel gelişmelere yönelik bilgisini derinleştirmiştir.
Özgür Kölükfakı Komite Üyesi, CEO, Yönetim Kurulu Üyesi	Özgür Kölükfakı, sürdürülebilirlik odaklı stratejik yatırımlar ve kurumsal sorumluluk uygulamaları konusunda kapsamlı deneyime sahiptir. Önceki iş deneyimlerinde güneş enerjisi yatırımları ile yenilenebilir enerji dönüşümüne katkı sağlamış; enerji verimliliği ve karbon ayak izinin azaltılması yönünde somut adımlar atmıştır. Yine bu süreçlerde genç ve çocuklara yönelik pazarlama, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri ile şiddet karşıtı iletişim gibi sorumlu reklamcılık ilkelerinin hayata geçirilmesinde aktif rol oynamıştır. "Zero Waste to Landfill" (sıfır atık) yaklaşımını Türkiye ve bölge genelinde başarıyla uygulayarak bu alanda sektörel liderlik üstlenmiştir. Ayrıca, yeşil ofis ve yeşil fabrika uygulamalarıyla çevresel sürdürülebilirlik standartlarının kurumsal düzeyde benimsenmesini sağlamış; toplum yararına yürütülen çok sayıda sosyal sorumluluk projesiyle de sosyal etki yaratmıştır.
Süheyl Aybar Komite Üyesi, Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı	Süheyl Aybar, uluslararası şirketlerde 20 yılı aşkın sürede Operasyonel Mükemmellik, Kalite, İSG ve Sürdürülebilirlik alanlarında liderlik görevlerinde bulunmuş özellikle FMCG sektöründe Almanya başta olmak üzere farklı coğrafyalarda İş Mükemmelliği sistemlerini kurarak, işletmelerin ESG performansının artırılmasına öncülük etmiştir. 2013 yılından bu yana pladis ve Ülker Bisküvi'nin Sürdürülebilirlik yol haritasının oluşturulması, stratejik uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve performans takibi açısından üst düzey yönetim sorumluluğu almıştır.





PLATFORM TOPLANTILARI

Sürdürülebilirlik hedeflerinin ilerlemesini ve gelişmelerini izlemek için yılda dört kez bir araya gelen Platform, gerektiğinde hedeflerde güncelleme yapıyor. Yönetim Kurulu liderliğinde, tüm çalışanlar ve yöneticilerin katılımıyla sürdürülebilirlik çalışmalarımızı, Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum başlıkları altında yürütüyoruz.

Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında belirlenen yol haritalarındaki ilerlemelerin ve başarılı uygulamaların ele alındığı Platform toplantıları, üçer aylık periyotlarla ve 12 farklı departmanın katılımıyla düzenli olarak gerçekleştiriliyor.



2024 yılında Sürdürülebilirlik Platformu'nda tartışılan önemli konu başlıkları



Ambalaj yol haritası, iklim krizi, net sıfır yol haritası, sürdürülebilir tarım, Tedarikçi Çevresel Sosyal Yönetişim programı gibi sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında güncellemelerin paylaşılması,



Öne çıkan projeler, iklim stratejisi ve uygulamalarının gözden geçirilmesi, gelişim alanlarının belirlenmesi, SBTi validasyon süreçlerine ilişkin ilerlemeler,



Döngüsel ekonomi uygulamalarının güçlendirilmesi,



Enerji verimliliği ve yenilebilir enerji yatırımları,



Ambalaj Ar-Ge çalışmaları, malzeme verimliliği ve geri dönüşüm oranları,



Global ESG endeks değerlendirmelerinin sonuçlarının tartışılması,



2014-2024 hedeflerindeki ilerlemelerin gözden geçirilmesi,



2030 yılına yönelik sürdürülebilirlik yol haritasının değerlendirilmesi,



Sürdürülebilirlik Platformu altında yer alan iş birimlerinin hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda belirlenen performans göstergelerindeki ilerlemeleri,



2025 yılı için sürdürülebilirlik önceliklerinin değerlendirilmesi ve planlanması,



Etik, insan hakları, kadın çalışan oranları, çalışan eğitimleri, kurumsal sosyal sorumluluk projelerine ilişkin süreçlerin değerlendirilmesi.



RİSK YÖNETİMİ

Ülker Bisküvi olarak, şirketin varlığını, gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye atabilecek her türlü riski proaktif bir şekilde ele alıyoruz. Faaliyetlerimiz esnasında ortaya çıkan riskleri Risk Komitesi sistematik olarak tespit ediyor ve gerekli önlemleri alıyor. Risklerin izlenmesi ve ölçülmesi ise uluslararası standartlara uygun ve yazılı risk politikaları doğrultusunda gerçekleştiriliyor ve Yönetim Kurulu bu çalışmaları düzenli olarak takip ediyor. Risk yönetimi stratejileri, stratejik ve finansal hedeflere uygun olarak belirleniyor ve riskten kaçınma, riski transfer etme, riski azaltma ve riskin kabulü gibi farklı yöntemler kullanılarak hayata geçiriliyor. Risk çalışma sonuçları, periyodik olarak değerlendiriliyor ve Yönetim Kurulu'na raporlanıyor. Ayrıca, Yıldız Holding denetim birimleri ve bağımsız denetim kuruluşu tarafından da düzenli olarak denetleniyoruz. Riskler, finansal, operasyonel, stratejik, sürdürülebilirlik, uyum ve diğer kategorileri altında sınıflandırılıyor. İklim değişikliği başta olmak üzere finansal olmayan riskler de göz ardı edilmeden kapsamlı bir risk yönetim çerçevesi kapsamında ele alınıyor.

İklim kriziyle bağlantılı riskler Ülker faaliyetlerinin devamlılığı adına büyük önem taşıyor. Ham madde tedarikinden ürünlerin müşteriye ulaşmasına kadar değer zincirindeki tüm riskler analiz ediliyor ve Ülker Bisküvi üzerindeki etkileri değerlendiriliyor. İklim risklerinin entegre yönetimi, risk yönetiminin öncelikli hedeflerinden biri olarak öne çıkıyor.





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM RİSKLERİ

RİSK	RİSKİN ETKİSİ	ETKİ	OLASILIK	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
TEKNOLOJİ/ DİJİTALLEŞME RİSKLERİ	Üretim teknolojilerine ilişkin altyapının Endüstri 4.0 gereksinimlerini karşılayamaması nedeniyle, verimlilik hedeflerine ulaşamaması, tüketicilerin yeni ve inovatif ürün beklentilerinin karşılanamaması sonucu gelir kayıpları yaşanması	Orta	Orta	Operasyonel Mükemmellik çalışmaları kapsamında verimlilik, ıskarta, inkıta gibi parametrelerin dijital olarak takip edilmesi, enerji ve su izleme sistemleriyle enerji ve suyun etkin kullanımının sağlanması planlanıyor. Fabrikalardaki dijital dönüşüm adımları doğrultusunda, teknolojik altyapı güçlendirilerek IoT çalışmaları pilot tesislerde başlatılmış olup, sonrasında tüm üretim sahalarına yayılımının sağlanması planlanıyor. Tarım 4.0 sistemleriyle üretim süreçlerinin takibi ve optimizasyonu için dijital teknolojiler, uydu izleme sistemleri, nem sensörleri, meteorolojik izleme istasyonları gibi teknolojilerin, ana ham madde üretimine ilişkin tarımsal süreçlere entegre edilmesi planlanıyor. Farklı alanlarda yürütülen tüketici araştırmalarıyla eğilimler takip ediliyor, müşterilerin taleplerine göre ürün ve ambalajlarda inovasyon çalışmalarına hız veriliyor; etiketleme, geri dönüştürülebilir ambalaj, sürdürülebilir ham madde tedariki gibi alanlarda hem ulusal hem de uluslararası düzenlemeler dikkate alınarak müşteri ve tüketici beklentileri değerlendiriliyor.
BİLGİ GÜVENLİĞİ VE SİBER GÜVENLİK RİSKLERİ	Bilgi güvenliği ve siber güvenliğe yönelik gereksinimlerin yerine getirilememesi nedeniyle, siber güvenlik ve bilgi güvenliği ihlalleri (siber saldırılar, suistimaller vb.) çerçevesinde gelir ve itibar kaybı ile karşılaşılması	Orta	Düşük	Bilgi güvenliğine yönelik iç ve dış denetimler, sızma testleri ve zafiyet raporları hazırlanıyor; çalışanlara bilgi güvenliği eğitimleri veriliyor, phishing (oltalama) testleri gerçekleştiriliyor, ayrıca risklerin takibi ve sigortalanması sağlanıyor.
FIRSATLAR		- Üretim ve yönetsel süreçlerin dijitalleşmesiyle süreçlerin hızlı ve verimli olmasının sağlanması sonucu zaman ve maliyette tasarruf elde edilmesi - Tarım 4.0 teknolojileri ile, ham madde üretiminde su ve gübre kullanımında azaltım elde edilirken, verimliliğin ve izlenebilirliğin artırılması		
AMBALAJ ATIKLARI VE PLASTİK KİRLİLİĞİ RİSKİ	Değer zincirinde ortaya çıkan gıda atıklarının, atık yönetimi sistemlerine ek yük getirmesi, gıda güvenliğini tehdit etmesi ve hem israfın hem de atık maliyetlerinin artmasına neden olması Ambalaj ve plastiklere yönelik düzenleme, yeni regülasyonlar ve mevzuatlara uyulmaması sonucunda para cezası ve yaptırımlara maruz kalınması Plastik yerine kullanılabilir, çevresel etkisi düşük, ek maliyetler ortaya çıkarmayan alternatif malzemelerin bulunamaması sonucunda üretim faaliyetlerinde plastik tüketiminin önüne geçilemeyerek sürdürülebilir alternatifler geliştirilememesi	Yüksek	Düşük	AB 2025/40 Sayılı Ambalaj ve Ambalaj Atığı Tüzüğü, ambalaj sektöründe ciddi bir dönüşüm zorunluluğu getiriyor. Bu düzenleme, AB pazarına sunulacak tüm ürün ambalajları için çevresel sürdürülebilirlik, geri dönüştürülebilirlik, yeniden kullanılabilirlik ve etiketleme gibi alanlarda kapsamlı standartlar tanımlıyor; bu standartlara uyulmaması durumunda uygunluk değerlendirmesi başarısızlığı, pazara giriş engelleri ve cezai yaptırımlar gibi riskler doğuruyor. Ülker Bisküvi'de piyasaya sürülen ürünlerin ambalajlarının %100 geri dönüştürülebilir, geri kazanılabilir ve kompost edilebilir olması için hazırlanan 2025 yol haritası ve bu doğrultuda yapılan yatırımlara devam ediliyor. Üretim sürecinde oluşan tüm ambalaj atıklarının geri kazanımı ve geri dönüşümü için lisanslı firmalarla çalışmalar yürütülüyor. Ambalaj azaltımına yönelik inovasyon çalışmalarıyla PVC gibi kimyasal bazlı ham maddelerin kullanımdan çıkılmasına yönelik planlamalar tamamlandı. Esnek ambalajların yerine geçebilecek kâğıt bazlı alternatiflerin teşvik edilmesi ve bu alandaki inovasyon çalışmalarının tedarikçilerle birlikte sürdürülmesi planlanıyor.
FIRSATLAR		- Alternatif malzemelerin ve geri dönüştürülmüş içeriklerin arttırılmasına yönelik uygulamalar geliştirilerek regülasyonlar sonucu ortaya çıkacak olası maliyetlerinin azaltılması - Sürdürülebilir ambalaj alternatiflerine geçerek tüketici beklentilerine yanıt verilmesi ve böylelikle şirket itibarı ve tercih edilebilirliğinin artırılması		



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

RİSK	RİSKİN ETKİSİ	ETKİ	OLASILIK	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
DEĞİŞEN TÜKETİCİ BEKLENTİLERİNE/ ALIŞKANLIKLARINA CEVAP VEREMEME RİSKİ	Tüketicilere dengeli beslenme ve aktif yaşam gibi yeni trendlere uygun ürün sunulamaması ve sürdürülebilir ham madde tedarikinde yaşanacak sorunlar sonucu ciro ve pazar kaybı yaşanması	Yüksek	Orta	Yürütülen tüketici araştırmalarıyla eğilimler takip ediliyor; müşterilerin taleplerine göre dengeli beslenme konusundaki inovasyon çalışmaları değerlendiriliyor, ulusal ve uluslararası regülasyonların ışığında tüketici ve müşteri beklentilerinin değerlendirilmesi sağlanıyor. Tüm ürün kategorilerinde yağ, tuz ve şeker miktarlarının azaltılması hedefleniyor, bu hedef doğrultusunda portföy güncelleme çalışmaları yürütülüyor. Periyodik olarak yenilenen paydaş analizi çalışmasıyla tüm paydaşların beklentilerinin değerlendirilmesi, öncelikli konular için aksiyon planları hazırlanması, marka güveninin ve amaca yönelik planlamanın güçlendirilmesi sağlanıyor.
FIRSATLAR		- Ürün portföylerinin yeni beslenme trendlerine uygun ürünlerle geliştirilmesi ve sürdürülebilir ürün portföyünün sunulması ve detaylı bilgilendirmelerde (ürün etiketleri, dengeli yaşam yönlendirmeleri vb.) pazarlanması ile pazar payının ve ciro artışının sağlanması - Değişen tüketici davranışlarına yönelik olarak tüketicilerin bilinçlendirilmesine yönelik yapılacak çalışmalarla itibar kazanılması		
YÖNETİŞİM SÜREÇLERİNİN GÜÇLENDİRİLEMEMESİ RİSKİ	ESG konularına/önceliklerine ilişkin farkındalığın ve/veya desteğin düşük kalması nedeniyle itibar kaybı yaşanması Faaliyette bulunan ülkelerin mevzuatında meydana gelen değişikliklerin yeterince takip edilememesi, yanlış yorumlanması ya da bilinmemesi nedeniyle mevzuata aykırı uygulamalarda bulunulması, faaliyette bulunan ülkelerdeki yasa ve kurallardaki değişime ayak uydurulmasında zorluk yaşanması, üretim ve satış gibi temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini zorlaştırması özelinde maddi ve itibari kayıpların yaşanması Sivil toplum kuruluşları, sendikalar, kamu kurumları, üniversiteler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, finans kuruluşları, yatırımcılar, medya gibi üçüncü taraflarla etkin lobi faaliyetlerinin yürütülememesi ve şeffaf bir iletişim kurulamaması sonucu şirketin kamuoyundaki algısının olumsuz etkilenmesi	Orta	Orta	Sürdürülebilirlik stratejilerimiz kapsamında belirlenen hedeflerin Şirket geneline entegre edilmesi ve takibi için Üst Yönetimin aktif olarak rol aldığı "Sürdürülebilirlik Platformu" kuruldu. Söz konusu platform CEO'nun başkanlığında yılda dört kez bir araya gelerek sürdürülebilirlik süreçlerine ilişkin stratejiler, hedefler ve eylem planlarının durumunu gözden geçirerek, takip faaliyetleri yerine getiriyor. Yeni yatırımlarda sürdürülebilirlik faaliyetleri önceliklendirilerek, yeşil finansmana erişim olanakları artırılıyor. ISO 9001, 14001, 50001, 45001 ve benzeri yönetim sistemleri ile tüm ESG konularına ilişkin şirket içi prosedürlerin güncel tutulması sağlanıyor. Ayrıca takip edilen uluslararası direktif, trend ve iyi uygulamalar kapsamında dokümanlar yayınlanıyor. Etik kültürün kurumsal düzeyde yerleşmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, bağlı olduğumuz Yıldız Holding Global Onur ve Etik Kurulu'nun (Etik Kurul) rehberliği doğrultusunda hareket ediyoruz. Etik Kurul, etik ilke ve değerlerin belirlenmesi, güncellenmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanmasına yönelik politikaların oluşturulmasında önemli bir rol oynuyor. Bunun yanı sıra, 2024 yılı sonunda kurulan Ülker Bisküvi Etik ve İnsan Hakları Komitesinde insan haklarının korunması ve çalışan hak ve özgürlüklerinin kullanılmasının önündeki engellerle hak ihlallerine yol açan sebepleri incelemek, araştırmak ve bunların çözüme kavuşturma süreçlerini takip etmek üzere çalışmalar yürütülüyor. Çalışanlarımıza yönelik temel etik ilkeler, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularında eğitimler veriliyor. Tedarik zincirlerinde insan hakları ve etik ilkelere uyumu değerlendiren sosyal uygunluk denetimleri ve eğitimleri gerçekleştiriliyor. Ar-Ge fonksiyonu altında konumlandırılan Regülasyon Departmanı ile tüm ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyumun sağlanması ve farkındalığın artırılması yönünde eğitimler gerçekleştiriliyor. Ayrıca üyesi olduğumuz ticari örgütler aracılığıyla lobi faaliyetleri yürütülerek, ilgili kamu kuruluşları, STK'lar ve üniversitelerle kurulan kuvvetli iletişim ağı sayesinde tüm süreçlerimizi mevzuata uygun olarak yönetiyoruz. Yatırımcı İlişkileri Departmanı, şirketin finansal şeffaflığını ve kurumsal itibarını güçlendirmek amacıyla çeşitli paydaşlarla stratejik iletişim yürütüyor. Departman yatırımcı sunumları ve düzenli finansal raporlamalar aracılığıyla sermaye piyasası aktörlerine doğru ve zamanında bilgi sağlıyor. Bu süreçte, şirketin performansı, stratejik hedefleri ve risk yönetimi politikaları detaylı biçimde aktarılıyor. Kurumsal İletişim departmanı ise, kurumsal gelişmelerin kamuoyuna doğru yansıtılması için basın bültenleri, röportajlar ve medya ilişkileri yönetimi kullanıyor. Departman, marka algısını güçlendirmek ve şirketin sürdürülebilirlik vizyonunu vurgulamak adına projeler yürütürken, medya ile de proaktif bir iletişim sürdürüyor.
FIRSATLAR		- Üst yönetimin ESG konularına aktif katılımı sağlanarak, sürdürülebilirlik kültürünün güçlendirilmesinin sağlanması - Kurulan ESG eğitim altyapısıyla çalışanların etik ilkeler, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularında bilinçlendirilmesinin sağlanması		



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

RİSK	RİSKİN ETKİSİ	ETKİ	OLASILIK	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
KALİTE VE GIDA GÜVENLİĞİ RİSKLERİ	Kalite ve gıda güvenliğine ilişkin müşteriler, tüketiciler ve regülatörlerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanamaması sonucu gelir ve itibar kaybı yaşanması	Orta	Orta	Öncelikli konularımız arasında yer alan kalite ve gıda güvenliğini sağlamak için üretim tesislerimizin tamamı BRCGS (Brand Reputation through Compliance Global Standards) sertifikalıdır. 2024 yılı denetimlerinden A ve A+ puanları ile başarıyla geçilmiş olup, bu denetimler düzenli şekilde sürdürülüyor. Üretim faaliyetlerimiz, aynı zamanda ISO 9001 kalite belgesine sahip ve Helal sertifikalı tesislerde gerçekleştiriliyor. Periyodik olarak bağımsız denetim firmalarının Gıda Güvenliği Tedarikçi denetimleri gerçekleştiriliyor, bunun yanı sıra distribütör depoları da her yıl denetlenerek, gelişim alanlarının belirlenmesi ve iyileştirme planlarının takip edilmesi sağlanıyor. 2024 yılı içerisinde risk derecelerine göre 90 tedarikçi ve 141 depo ve distribütörü kalite ve gıda güvenliği açısından denetledik. Tedarikçilerin erişim sağlayabileceği Tedarikçi İlişkileri Yönetim (SRM) sisteminin kurulması ve geliştirilmesi yönünde çalışmalar devam ediyor. Sistem sayesinde yalnızca kalite ve gıda güvenliği değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal performans kriterlerinin de takip edilmesi planlanıyor. Yenilenen Müşteri Bildirim Sistemi platformu ile tüketicilerimizin/müşterilerimizin tüm iletişim kanallarını kullanarak Müşteri İletişim Merkezine yönettikleri bildirimlerin tek bir platform üzerinden yönetilmesi sağlanıyor. Tüketici/müşteri memnuniyeti ölçülerek ulaşılan bildirimler ile ilgili trend raporlamaları gerçekleştiriliyor.
FIRSATLAR		• Sahip olunan uluslararası sertifikalarla paydaş beklentilerinin karşılanması sonucu müşteri ve pazar payı kazanılması		
HAM MADDEYE ULAŞIM VE TEDARİK SIKINTILARI RİSKİ	Özellikle ithal ham maddelere yönelik tedarik zincirinde oluşabilecek kesintiler nedeniyle yeterli ve kaliteli ham maddelere ulaşılamaması sonucu üretimde aksama olması İklim krizinin yol açtığı olumsuz çevresel etkiler nedeniyle ham madde ve tedarik zinciri süreçlerinde maliyet artışıyla karşılaşılması ve bu durumun kritik ham madde tedarikinde aksamalar yaratması Tedarik zincirinde çevresel, sosyal ve etik standartlara uyum sağlanamaması sonucu şirket itibarının zedelenmesi	Yüksek	Yüksek	İthal ham maddeler gözden geçirilerek yerel tedarik fırsatları değerlendiriliyor, bu kapsamda Ar-Ge ve satın alma ekipleri tarafından bir tedarikçi geliştirme programı yürürlüğe alındı. Tedarikçi sosyal uygunluk denetimleriyle üretimden tedarik zincirine kadar insan hakları ve etik ilkeler konusunda tedarikçilerin güçlendirilmesinin sağlanması için tedarikçi risk analizleriyle yüksek riskli tedarikçilerin çevresel, sosyal ve etik performansları izleniyor. pladis çatısı altında yayımlanan Global Tedarikçi Etik Politikası insan haklarına saygı, adil ücret, güvenli çalışma koşulları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele ilkelerini esas alıyor. Ülker Bisküvi, bu çerçevede tüm tedarikçilerinden etik kurallara uyacaklarına dair imzalı uyum taahhüdü alıyor. Satın alma sözleşmelerinde İnsan Hakları, Sürdürülebilir Tedarik ve Etik İlkeler yer veriliyor. Bağımsız denetim firmalarıyla tedarikçi denetimleri geliştirilerek, aynı zamanda uzun vadeli çalışmalara ilişkin planlamalar gerçekleştiriliyor. Kakao çiftçilerine yönelik çalışmalar yapan Dünya Kakao Vakfı'na (World Cocoa Foundation) üyeliğimiz 2012'den bu yana sürüyor. Kakao, buğday ve fındık gibi temel ham maddelerde üreticiler ile doğrudan tedarik yöntemleri geliştiriliyor. 2020 yılında pladis tarafından yayımlanan Ormansızlaşma, Turbalık Alan Gelişimi ve Sömürü Politikasına (No Deforestation, Peatland Development and Exploitation (NDPE) Policy) uyum süreci Earthworm Vakfı iş birliğinde ilerletiliyor. Maliyet güncellemelerinin periyodik olarak yapılabilmesi amacıyla çeyreklik dinamik bütçe anlayışı ile uyumlu, esnek fiyatlandırma stratejileri uygulanıyor.
FIRSATLAR		• Tedarik ağını ve tedarikçileri çeşitlendiren, esnek, yedekli ve iyi bağlantılı gıda tedarik zincirleri oluşturulması; gıda üretimi, tedariki ve dağıtımı için birden fazla alternatif sağlayarak dahil olduğumuz tarımsal gıda sistemlerinin de direncinin artırılması • Çevresel, sosyal, ekonomik ve etik açıdan riskler barındıran, kritik ham maddelere bağımlılığı azaltan, yenilikçi ürünlere yönelik Ar-Ge yatırımlarının artırılması ve uzun vadede pazar payının korunması		



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

RAPOR HAKKINDA

CEO MESAJI

ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA

2024'TE ÖNE ÇIKANLAR

ÜLKER'İN DEĞER ZİNCİRİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

KURUMSAL YÖNETİM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

RİSK	RİSKİN ETKİSİ	ETKİ	OLASILIK	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
YETENEKLERE ULAŞAMAMA, ELDE TUTAMAMA RİSKİ	Yeni yetenek kazanma ve mevcut yetenekleri geliştirmeye yönelik yeterli çabanın gösterilememesi sonucunda çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin azalmasıyla çalışan devir oranının artması	Orta	Orta	Çalışanların yetkinliklerini tanımlamak ve geliştirmek amacıyla Yetenek Yönetimi Süreci (TMP) uygulanıyor, bu çerçevede çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik aksiyonlar alınarak kariyer planlamaları yapılıyor.
	Açık pozisyonların uygun adaylarla doldurulamaması, yüksek çalışan devir oranı ve uzun süren işe alım süreçleri nedeniyle maliyetlerin artması			Genç yetenekleri kazanmak ve Şirket genelinde farklı departmanlarda değerlendirmek amacıyla üniversite 3., 4. sınıf ve yüksek lisans öğrencilerine yönelik bizz@kampüs yarışması düzenleniyor.
	Özellikle ESG alanında yetenek açığı nedeniyle sektörel ve küresel gelişmelere uyumda zorlanması, bu durumun da büyüme, sürdürülebilirlik ve finansal hedeflerin gerisinde kalınmasına neden olması			Ticari fonksiyonlarımıza yönelik genç yetenekleri Şirket bünyesine kazandırmak üzere "Commercial Talent" işe alım programı yürütülüyor.
FIRSATLAR		• Çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin artması ile sektörde cazip işveren konumunun güçlenerek itibar kazanılması • Mevcut yeteneklerle şirket içi bilgi ve tecrübe birikiminin korunarak ve yeni yetenekler bünyeye katılarak Şirketin Ar-Ge, inovasyon ve dijital dönüşüm kapasitesinin, pazar payının, finansal performansının, verimliliğinin ve rekabetçiliğinin artması • Yenilikçi iş modelleri ve sorumlu ürün portföyüne katkı sağlayan yeteneklerle inovasyon kültürünün inşa edilmesi ve buna bağlı rekabet gücünün artırılması		
İNSAN HAKLARI VE İSG İHLALLERİ RİSKİ	İş kazaları, çalışan hakları ihlalleri, tedarikçilerin neden olduğu insan hakları ihlalleri (kaçak işçi çalıştırma, çocuk işçi çalıştırma vb.) ve İSG alanındaki uyumsuzluklar nedeniyle hukuki yaptırımlar ve cezalarla karşılaşılması	Yüksek	Orta	OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri'ni temel alarak oluşturduğumuz İnsan Hakları Politikamız ve verdiğimiz eğitimler ile mavi ve beyaz yaka çalışanlarımızla tedarikçilerimizin insan hakları ve etik ilkeleri benimsemesi ve bu ilkeleri iş süreçlerine entegre etmeleri sağlanıyor.
	Değer zinciri ve operasyonel faaliyetler dolayısıyla çevreye verilebilecek zararlara (su ve hava kirliliği vb.) bağlı olarak ortaya çıkabilecek insan hakları ihlalleri sonucunda itibarın zarar görmesi			Üretim süreçlerinde, makine risk değerlendirmelerinin yapılması, kilitleme-etiketleme sistemi kurulması, iş güvenliği süreçlerinin dijital ortama aktarılması ve yazılım üzerinden takibi, kaza araştırma raporlarının hazırlanması, kök-neden analizleri, İSG el kitabının yayınlanması ve tüm çalışanlara eğitim verilmesi gibi faaliyetler ile iş kazalarının önüne geçilmesi ve iş sağlığı kültürünün yaygınlaştırılması amaçlanıyor.
FIRSATLAR		• İnsan hakları regülasyonlarının oluşturabileceği ek maliyet ve yükümlülüklerin önüne geçilmesi		



ORTAYA ÇIKAN YENİ RİSKLER

RİSK	AÇIKLAMA	OLASI ETKİLER	ALINAN AKSİYONLAR
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ KAYNAKLI BİYOLOJİK TEHDİTLER (TARIM ZARARLILARI VE HASTALIKLAR) VE HAM MADDE ARZI RİSKİ	İklim değişikliği, doğal ekosistemleri derinden etkileyerek biyolojik çeşitlilikte bozulmalara ve zararlı organizmaların yayılımında artışa neden olmaktadır. Artan sıcaklıklar tarım zararlılarının üremesini, gelişimini, dağılımını, hayatta kalmasını ve yayılmasını doğrudan etkilemektedir. Bilimsel araştırmalar, artan sıcaklıkların tarım zararlılarının daha erken ortaya çıkmasına ve daha uzun böcek yaşam döngülerine yol açabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte artan sıcaklıklar bazı böcekler için daha kısa bir gelişme süresine neden olabilmekte ve büyüme mevsimi başına nesil sayısını artırabilmektedir. Özellikle istilacı türlerin tarımsal alanlara nüfuzu hem yerel üretimi hem de küresel tedarik zincirlerini tehdit eden, giderek artan bir risktir. Tarım zararlılarının yayılımı, daha önce etkilenmeyen bölgelerde de üretim kayıplarına yol açmaktadır. Son araştırmalar, beklenen iklim değişikliği nedeniyle istilacı böcek zararlılarının menzillerinin genişleyebileceğini, popülasyon yoğunluğunun artabileceğini ve üreme sürelerinin uzayabileceğini, bunun da tarımsal üretimi olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Türkiye'nin Karadeniz bölgesinde yoğun olarak yetiştirilen fındık, kahverengi kokarca (Halyomorpha halys) adlı istilacı böceğin tehdidi altındadır. Bu durum fındık kalitesinde bozulmalara ve rekoltede düşüşe neden olmaktadır. Benzer şekilde, kakao üretimi de Batı Afrika'da yayılan siyah bakla hastalığı (black pod disease) gibi zararlı patojenlerle mücadele etmektedir. Fildişi Sahili ve Gana gibi ana üretici ülkelerde bu durum nedeniyle kayda değer verim kayıpları yaşanmaktadır. Küresel kakao fiyatları rekor seviyelere ulaşmış, bu da kakao temininde sürdürülebilirliği tehdit eder hale gelmiştir. Ülker'in ana ham maddelerinden fındık ve kakao üretim alanları, bu türlerin etkisiyle üretim kaybı ve kalite düşüşü riski altındadır. Bu durum, yalnızca mevcut istilacı türlerin (örneğin kahverengi kokarca, siyah bakla hastalığı) etkisini artırmakla kalmayıp, iklim değişikliğine bağlı yeni istilacı türlerin ortaya çıkma riskini de beraberinde getirmektedir. Ülker'in fındık ve kakao gibi temel ham maddeleri bu tehditten doğrudan etkilenme riski altındadır. Ancak risk yalnızca bu iki ham maddeyle sınırlı değildir. Buğday, şeker pancarı, yer fıstığı gibi diğer tarımsal girdiler de yeni veya mevcut zararlılar nedeniyle benzer tehditlerle karşı karşıya kalabilir. Bu durum, Ülker'in ürün portföyünün geneline yayılabilecek uzun vadeli ve kritik bir risk oluşturmuştur.	Fındık ve kakao gibi temel ham maddelerde arz riski, fiyat dalgalanması ve kalite düşüşü görülebilir. - Ham madde temininde yaşanabilecek kesintiler; fiyat istikrarı, üretim planlaması ve raf ürün sürekliliği üzerinde finansal ve operasyonel etkiler ortaya çıkarabilir. - Üretim reçetelerinde değişiklik gerekebilir, bu da ürün reformülasyonu ve yeniden test süreçleri doğurabilir. - İhracat pazarlarında rekabet gücünün zayıflaması, özellikle sürdürülebilir tedarik zinciri beklentisi olan pazarlarda itibar riski oluşturabilir. - Uzun vadede, bu tür istilaların artışıyla birlikte iklime dayanıklı tarım politikaları ve tedarikçi çeşitlendirme stratejileri zorunlu hale gelebilir. - Kamu ve özel sektör arasında biyolojik mücadeleye dair iş birliklerinin yetersiz kalması halinde tedarik zinciri sürdürülebilirliğinde zayıflık oluşabilir.	Fındıktan Fazlası projemizle üreticilerimizle birlikte topraklarımızı korumayı ve en kaliteli fındığı sunmayı amaçlıyoruz. Earthworm Foundation ve Fildişi Sahili merkezli ihracat şirketiyle Beyond Cocoa - Kakaodan Fazlası projemizi hayata geçirdik. Direkt kakao çekirdeği alımı yaptığımız partner kooperatiflerimizde Fildişi merkezli ekibimizle saha çalışmaları yürütüyor, çiftçilerle yakın temasta kalıyoruz. Bu strateji kapsamında partner kooperatiflerimizdeki kakao çiftçilerine Earthworm Foundation ile tarımsal ormancılık, zirai girdilerin doğru kullanımı ve iyi tarım uygulamaları eğitimleri veriyoruz. Aynı zamanda, onarıcı ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını destekleme ve yaygınlaştırma hedefimizle uyumlu olarak, tüm kakao tedarik zincirinde Ülker Bisküvi sürdürülebilirlik standartlarını zorunlu tutuyoruz. Kahverengi kokarca tehdidine karşı biyolojik mücadele kapsamında Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı Fındık Araştırma Enstitüsü, samuray arısı (Trissolcus japonicus) üretimine başlamıştır. 2025 yılı için 300 bin samuray arısının üretimi hedeflenmiş, haziran ayından itibaren Giresun, Trabzon, Rize ve Artvin'de salımlar planlanmıştır. Ancak bu yöntem henüz erken aşamadadır ve etkisinin ne derece başarılı olacağı zaman içinde gözlemlenecektir. Fındıktan Fazlası projemizin entegre zararlı yönetimi ayağı kapsamında Giresun'daki çiftçilerimize feromon tuzaklar dağıtıyor ve zararlı pestisitler kullanılmadan alternatif yöntemlerle zararlı mücadelesine destek veriyoruz. Kurulmuş olan zararlı sayım istasyonlarıyla, zararlı popülasyonu takibi ve uyarı sistemleri geliştiriyoruz. Aynı zamanda mikrobiyal gübre uygulaması denemeleriyle kimyasal kullanımı azaltmayı/kontrol altında tutmayı hedefliyoruz.



ORTAYA ÇIKAN YENİ RİSKLER

RİSK	AÇIKLAMA	OLASI ETKİLER	ALINAN AKSİYONLAR
GIDA TEMASLI AMBALAJLARDA PCR KULLANIMI ZORUNLULUĞU	Avrupa Birliği'nin Ambalaj ve Ambalaj Atıkları Yönetmeliği - Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR) (COM/2022/677 final), 30 Kasım 2022'de yayımlanmıştır ancak güncellenmiş hali 24 Ocak 2024'te Parlamento ve Konsey nezdinde revize edilerek tekrar gündeme alınmıştır. 2030 ve 2040 yılları itibarıyla plastik ambalajlarda belirli oranlarda tüketici sonrası geri dönüştürülmüş plastik (Post-Consumer Recycled - PCR) içerik kullanımını zorunlu kılmayı ve 2030 itibarıyla AB pazarındaki tüm ambalajların ekonomik olarak geri dönüştürülebilir olmasını hedeflemektedir. Gıda temaslı ambalajlar için bu oranlar 2030'da en az %30 PET, %10 PET dışı plastik ve 2040'ta %50-65'e kadar çıkmaktadır. Bu, ambalaj malzemesi seçiminde yeni bir dönem başlatmakta ve sektörde ilk kez bu denli ayrıntılı içerik zorunlulukları getirmektedir. Yeni ambalajlarda virgün (daha önce geri dönüştürülmemiş) plastik kullanımının azaltılması ve sektörün 2050 itibarıyla iklim nötrlüğüne yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Gıda güvenliği, raf ömrü ve tüketici beklentileri açısından ambalaj performansı kritik olduğundan, PCR içerik entegrasyonu hem teknik hem ekonomik zorluklar oluşturmaktadır. Ülker gibi yüksek hacimli ambalaj tüketimi olan çikolata, bisküvi ve atıştırmalık kategorileri için doğrudan bir uyum riski doğurmaktadır.	Gıda temaslı ambalajlarda uygun PCR malzeme bulunabilirliği düşük olabilir, bu da ambalaj tedarikinde zorluklara yol açabilir ve gıda güvenliği standartlarına uyumunu zorlaştırabilir. PCR uyumlu ambalaj tasarımı için Ar-Ge ve üretim yatırımları ve tedarikçi dönüşümü gerekebilir. Uygun PCR içerikli ambalaj malzemelerinin fiyatı, özellikle enerji krizi ve ham madde kıtlığı nedeniyle artabilir. AB pazarına yönelik ürünlerde uyumsuzluk riski oluşabilir, bu da ihracat kayıplarına ve cezai yaptırımlara yol açabilir. Ürün güvenliği, kalite, raf ömrü ve estetik özelliklerin değişmesi nedeniyle tüketici algısı ve tercihleri etkilenebilir. Türkiye'nin AB uyum sürecinde benzer düzenlemeleri benimsemesiyle iç pazarda da uyum maliyetleri doğabilir.	Ülker Bisküvi olarak, ambalajların yaklaşık %25,7'sinde plastik kullanıyoruz. Plastik kullanımıyla ilgili olası yeni regülasyonları yakından takip ediyor ve risklerimizi düzenli olarak güncelliyoruz. Fabrikalarımızda oluşan ambalaj atıklarını azaltmaya yönelik çalışmalarımızı öncelikli olarak konumlandırıyoruz. Alternatif malzemelerin ve geri dönüştürülmüş içeriklerin artırılmasına yönelik uygulamalar geliştirilerek regülasyonlar sonucu ortaya çıkacak olası maliyetlerinin azaltılması hedefleniyor. Plastik ambalajlarımız 2024 yılı sonu itibarı ile %98 oranında geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir, kompostlanabilir ambalaj oranına ulaştı. Yeni uygulamaya alınan yönetmelik doğrultusunda plastik stratejimizin güncellenmesi süreci devam etmekte olup, bu kapsamda plastik ambalajlarda virgün plastik kullanımının azaltılması ve PCR (Post-Consumer Recycled) malzeme kullanımının artırılmasına yönelik hedef belirleme çalışmaları yürütülmektedir. Bu stratejinin somut bir örneği olarak, Godiva Masterpieces ürünlerimizin doypack (ayakta durabilen esnek ambalaj) formatındaki ambalajlarında fosil bazlı plastik yerine %30 oranında doğadan toplanarak geri dönüştürülmüş PCR plastik malzeme kullanımına geçilmiştir.

İKLİMLE BAĞLANTILI RİSK VE FIRSATLAR

Gıda sektörü, temel ham maddesi tarımsal girdiler olduğu için iklim krizinden en fazla etkilenen sektörlerden biri olarak öne çıkıyor. Ülker Bisküvi olarak, iklim krizinin şirketimiz ve değer zincirimiz üzerindeki potansiyel etkilerini yakından izliyoruz ve riskleri proaktif bir yaklaşımla yönetirken, ortaya çıkan fırsatları da değerlendiriyoruz.

Stratejik karar alma süreçlerimizde çevik ve dayanıklı bir sistem kurmaya odaklanıyoruz. 2023 yılında Finans, Satın Alma, Risk Yönetimi, Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik ekiplerimizin katılımıyla İklimle Bağlantılı Risk ve Fırsatlar Çalıştayı düzenledik. Çalıştayda, 13 üretim tesisimizin iklim değişikliği ile ilişkili risklerini ve fırsatlarını değerlendirdik. Raporlama yılı itibarıyla, çalıştayda belirlediğimiz iklimle bağlantılı risk ve fırsatları, TSRS (IFRS S1 ve S2) doğrultusunda ele alıyoruz.





GEÇİŞ RİSKLERİ

Ülker Bisküvi olarak, iklimle ilgili geçiş risklerini, iklim değişikliğiyle mücadelede azaltım ve uyum çalışmalarıyla uyumlu olarak düşük karbonlu bir ekonomiye geçişle ilişkilendiriyoruz. Bu bağlamda, politika, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve piyasa risklerini değerlendiriyoruz.

RİSKİN TÜRÜ	ETKİ	ETKİNİN BÜYÜKLÜĞÜ	ETKİNİN OLASILIĞI	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
POLİTİKA RİSKLERİ VE YASAL RİSKLER	Başta AB olmak üzere ihracat yapılan ülkelerde ve Türkiye'deki mevcut ve ileride gelecek regülasyonlara (AB Tarladan Sofraya stratejisi, AB Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği ve AB Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) vb.) uyumsuzluk kaynaklı cezalar, davalar veya uyum sürecinde ortaya çıkan ek maliyetler	Orta	Orta	AB Yeşil Mutabakatı ile uyumlu olarak 2050 yılında net sıfır emisyonu ulaşmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda Bilimsel Temelli Hedefler İnisiyatifi (Science Based Targets Initiative) kapsamında hedeflerimizi verdik. 2025 yılına kadar tüm fabrikalarda ve 2030 yılına kadar tüm depolarda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanımına geçilmesi hedefimiz doğrultusunda arazi tipi güneş enerji santralleri kurulumu planlıyoruz. Sera Gazı Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarımızı azaltmaya yönelik yenilenebilir enerji tedariki, enerji verimliliği, lojistik yönetimi, ambalaj ve atık yönetimi, ormansızlaşmanın engellenmesi ve onarıcı tarım konularında projeler yürütüyoruz. Basınçlı hava ve HVAC sistemleri başta olmak üzere, aydınlatma, yalıtım, ısı geri kazanımı, enerji verimli motor ve elektrikli fırın dönüşümleri gibi uygulamalar yaygınlaştırılıyor. Emisyon katsayısı düşük soğutucu akışkanlara geçiş çalışmaları yürütülüyor. Elektrikli sevkiyat araçlarıyla karbon salımını düşürmeye yönelik adımlar atıyoruz.
TEKNOLOJİ RİSKLERİ	Yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği gibi karbon azaltım teknolojilerine uyum sağlanamaması sonucu rekabet ve maliyet avantajının azalması	Düşük	Orta	2025 yılına kadar tüm fabrikalarımızda ve 2030 yılına kadar tüm depolarımızda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmayı hedefliyoruz. Yenilenebilir enerji santrali kurma ve enerji verimliliği çalışmalarını sürdürme hedeflerimiz kapsamında fizibilite çalışmalarımız devam ediyor.
PIYASA RİSKLERİ	• Üretimde kullanılan enerji fiyatlarının dalgalanması ve fiyat belirsizlikleri • Karbon fiyatlama mekanizmalarının devreye alınması ile enerji maliyetlerinde artış yaşanması • Ham madde ve enerji fiyatlarının artmasıyla operasyonel giderlerin yükselmesi • Sürdürülebilir ürünlere/ iklim performansı yüksek şirketlere yönelme trendinin gerisinde kalınması ile pazar kaybı yaşanması	Yüksek	Orta	2030 yılına kadar tüm elektrik tüketimimizi %100 yenilenebilir kaynaklardan elde etmeyi hedefliyoruz. Tedarik zincirindeki aksamaların önüne geçmek ve temel ham madde kaynaklarımızı güvence altına almak amacıyla, 2030 yılına kadar, yerli tarımsal ham madde kullanımını %80'in üzerine çıkarmayı hedefliyoruz. Aliağa Bisküvilik Buğday, Kakaodan Fazlası, Fındıktan Fazlası projelerimiz ile üretim süreçlerimiz için kritik öneme sahip olan ham maddelerin tedarikinde verimliliği artıran yeni teknolojileri ve tarımsal araçların kullanımını destekliyoruz. Yerel ham madde tedarik oranını artırmaya yönelik, ithal ham maddelere ilişkin ikame araştırmaları yürütüyor, tedarikçilerimiz ile Ar-Ge projeleri geliştiriyoruz. Ayrıca enerji yoğun proseslerde, yüksek verimli ekipman dönüşümleri, atık ısı geri kazanım sistemleri ve dijital enerji izleme sistemleri gibi uygulamaları yaygınlaştırıyoruz. Bu aksiyonlar sayesinde, karbon fiyatlamasından kaynaklı maliyet artışlarının etkisinin sınırlanması, operasyonel giderlerin düşürülmesi ve enerji maliyetlerinin öngörülebilir hale getirilmesini amaçlıyoruz.
İTİBAR RİSKLERİ	İklim hedeflerinde geri kalınması veya tedarik zincirinde ormansızlaşmaya bağlı ortaya çıkan krizlerle marka itibarının zedelenmesi ile pazar kayıpları yaşanması ve yatırımların azalması	Düşük	Orta	Earthworm Vakfı ile gerçekleştirdiğimiz iş birliği sayesinde Sürdürülebilir Kakao Standardımıza paralel olarak tedarik zincirimizde doğrudan ve dolaylı etik ve insan hakları ilkelerine uygun üretim ve çalışma şartlarının sağlandığından, ormansızlaşmanın önleildiğinden ve tüm süreçlerle ilgili şeffaf ve izlenebilir bilgi aktarımı yapıldığından emin oluyoruz. 2050 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşma hedefiyle, Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından doğrulanmış emisyon azaltım hedeflerini taahhüt etmiş olup, Dekarbonizasyon Yol Haritamız ile iklim stratejimizi somut ve hesap verebilir temellere oturtuyoruz. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'yla (EBRD) yenilediğimiz 75 milyon avro tutarındaki kredi anlaşmamız ile çevresel ve sosyal performansımızı geliştiren projelere yatırım yaparak paydaş beklentilerine cevap vermeyi hedefliyoruz.



FİZİKSEL RİSKLER

İklimle bağlantılı fiziksel riskler, iklim değişikliği nedeniyle ortaya çıkan kasırga veya sel gibi aşırı hava olaylarının artan şiddeti de dahil olmak üzere anlık meydana gelen riskleri kapsıyor. Deniz seviyesinin yükselmesine veya kronik ısı dalgalarına neden olabilecek iklim düzenlerindeki uzun vadeli değişimleri de içeriyor.

Fiziksel riskler kapsamında Dünya Kaynakları Enstitüsü Su Risk Atlası (WRI Aqueduct) üzerinden yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerimiz için su stresi risklerini değerlendirdik. Sonuçlar, Ülker Bisküvi altında yer alan dokuz lokasyonumuzun yanı sıra diğer grup şirketlerimizi ve yurt dışı operasyonlarımız kapsamında faaliyet gösterdiğimiz bölgelerin su stresi riski altında olduğunu gösteriyor. Bu analizlere ilişkin detaylı bilgiye raporumuzun “Dünyamız” bölümünden ulaşabilirsiniz.

RİSKİN TÜRÜ	ETKİ	ETKİNİN BÜYÜKLÜĞÜ	ETKİNİN OLASILIĞI	RİSK AZALTIM STRATEJİLERİ
AKUT RİSKLER	Orman yangınları ve sel gibi aşırı hava olaylarının artan sıklığı ve şiddeti, üretim tesislerinin fiziksel hasar görmesine ve finansal kayıplara yol açması Çiftçilerin iklim değişikliğine uyum sağlama ve aşırı hava koşullarına karşı dayanıklılık geliştirmede başarısız olmaları sonucunda ham madde tedarikinde aksamalar, maliyet artışları ve üretim süreçlerinde duraksamalar yaşanması	Yüksek	Orta	Tüm üretim tesislerimiz, işletmenin fiziksel risklerden zarar görmemesi için gerekli önlemleri alıyor ve Acil Durum Planları uygulayarak yürüttükleri risk analizi çalışmalarıyla yönetimi bilgilendiriyor. Ayrıca, maddi hasar ve kâr kaybı sigortaları ile riskleri güvence altına alıyor. Tarımsal tedarik zincirinde de iklim kaynaklı akut riskleri azaltmak amacıyla saha temelli projeler yürütüyoruz. Fındık üretiminde zararlılarla mücadelede biyolojik kontrol yöntemleri kullanıyor ve fındık üretiminde mikrobiyal gübreler kullanarak pestisit bağımlılığının azaltılmasını destekliyoruz; buğday üretiminde ise onarıcı tarım kapsamında udu takibi, sıcaklık sensörleri ve agronomist desteğiyle iklim olaylarına karşı çiftçilerin uyumunu güçlendiriyoruz.
KRONİK RİSKLER	Su stresi nedeniyle suya erişimde yaşanan zorluklar, operasyonel maliyetlerin artması ve üretimde aksamalar Ortalama sıcaklıklar ve yağış modellerindeki değişiklikler nedeniyle su stresi ve kuraklık risklerinin artması, ham madde verimliliğinin düşmesi, buğday, şeker, bitkisel yağ ve kakao gibi kritik ham madde tedarikinde aksamalar ve fiyat dalgalanmalarına bağlı olarak maliyet artışları	Yüksek	Orta	Üretim faaliyetlerimizin devamlılığını sağlamak, iş ortaklarımız olan çiftçileri ve etki alanımızdaki gıda zincirini korumak amacıyla sürdürülebilir tarım uygulamalarını destekliyoruz. 2030 yılına kadar 10.000 dekar alanda onarıcı tarım uygulamalarını hayata geçirmeyi, buğday ve fındık üretiminde sürdürülebilir tarım yöntemlerine geçmeyi hedefliyoruz. Bu çerçevede, Aliağa Bisküvilik Buğday projesi ve Earthworm Vakfı ile yürüttüğümüz Kakaodan Fazlası projeleri ile daha verimli ve dayanıklı ham madde tedariki sağlamak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Ayrıca, Ankara Üniversitesi Su Yönetimi Enstitüsü ve SKD Türkiye ile yürütülen projeye katkıda bulunarak, su kaynaklarının yenilenmesine ve su döngüsünün korunmasına destek verdik. Fındıktan Fazlası projesi kapsamında ise sürdürülebilir tarım teknikleri eğitimi ile çiftçilerimizi ve yerli tarımı destekliyor, uygun sulama ve gübreleme yöntemleri ile kuraklık ve sıcaklık değişimlerinden kaynaklanan hastalıkları önlemeyi amaçlıyoruz. Bunun yanı sıra Buğdayda Onarıcı Tarım projesi kapsamında 300 dekar alanda onarıcı tarım, 1500 dekar alanda ise karbon ayak izi projeleri yürütülüyor. Tüm fabrikalarda, özellikle su stresi riski yüksek bölgelerde, su verimliliğini artırmaya, atık suyun geri kazanımına ve yağmur suyunun toplanmasına yönelik yatırımlar ve üretimde kuru temizlik faaliyetleri önceliklendiriliyor. Yağmur suyu geri kazanımı ve arıtma tesisi atık suyunun geri kazanımı çalışmalarıyla 2024 yılında 2014 yılına göre toplam su tüketimini %37,2 azaltmış olduk. Birim üretim başına su kullanımını azaltmak için temiz su arıtma ve atık su geri kazanım sistemleri yenilenmiş olup, yağmur suyu geri kazanım sistemleri ve ters osmoz membran sistemleri kuruldu.

Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında iklim değişikliği ile mücadele, kaynak verimliliği ve sorumlu üretim konularını yalnızca risklerin yönetimi açısından değil, aynı zamanda önemli fırsatlar barındıran alanlar olarak da değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda değişen tüketici beklentileri, sıkılaşan regülasyonlar ve küresel ölçekte artan sürdürülebilirlik trendleri doğrultusunda pazar, ürün ve operasyonel süreçlerimizde yenilikçi adımlar atıyor, iş birliklerimiz ve hayata geçirdiğimiz projeler ile destekliyoruz.



İKLİMLE BAĞLANTILI FIRSATLAR

FIRSATIN TÜRÜ	ETKİ	FIRSATA YÖNELİK ALINAN AKSİYONLAR
PAZAR FIRSATLARI (Orta Vadeli)	Düşük karbonlu, besleyici ve dengeli ürünlerin artırılmasıyla, özellikle AB gibi sürdürülebilirlik beklentilerinin yüksek olduğu pazarlarda satışların artması söz konusudur. İklimle mücadelede güçlü bir konum elde ederek marka imajı ve itibarının güçlendirilmesi, pazar payının ve gelirlerin artırılması mümkün oluyor. Sürdürülebilir ürün portföyünün genişletilmesi yeni pazarlara erişim sağlıyor, müşteri bağlılığını artırıyor ve operasyonel kârlılığı destekliyor.	- Buğday, fındık ve kakao gibi temel ham maddelerimiz için sürdürülebilir tarım projeleri yürütüyoruz. - Tüketicilerin iyi yaşam beklentilerine uygun, porsiyon kontrolünü destekleyen ve şeker, tuz, yağ oranı azaltılmış ürünler geliştiriyoruz. 2024'te çok tahıllı ve yüksek lifli Altınbaşak Çiya & Haşhaş ürününü piyasaya sunduk. - SBTi uyumlu emisyon azaltım hedeflerimiz doğrultusunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz. - Plastik ve kâğıt ambalaj kullanımını azaltıyor; %100 geri dönüşüme hazır plastik kullanımını yaygınlaştırıyoruz. - Sürdürülebilir ve düşük karbonlu ürün gamımızı genişletiyoruz. - Tarım uygulamalarını yaygınlaştırıyor, toprağın verimliliğini ve dayanıklılığını artırıyoruz. (Buğdayda rejeneratif tarım, kakaoda agroormancılık ve fındık tarımında iyi tarım uygulamaları) - Sürdürülebilirlik iletişimimizi, bu alandaki projelerimizin ve aldığımız aksiyonların bilinirliğini ve farkındalığını artırmak amacıyla geliştirirken, toplumsal ve çevresel etkimizin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlıyoruz. Bu yaklaşım, dolaylı olarak marka algımıza ve kurumsal itibarımıza da katkı sunuyor. - Ürün ambalajlarında tüketiciyi sürdürülebilirlik çalışmalarımız kapsamında bilgilendiren etiketleme uygulamalarını hayata geçirmeyi planlıyoruz.
KAYNAK VERİMLİLİĞİ FIRSATLARI (Uzun Vadeli)	Enerji ve kaynak verimliliği sayesinde operasyonel maliyetlerin azalması ve regülasyonlara uyumunun güçlendirilmesi sağlanabilir. Bu çerçevede, yenilenebilir enerji ve verimlilik yatırımlarının enerji maliyetlerini düşürmesi, karbon fiyatlaması risklerinden korunma sağlaması ve düşük emisyonlu üretim süreçleri yoluyla ESG performansını iyileştirerek finansmana erişimi kolaylaştırması beklenmektedir. Ayrıca, gıda ve gıda dışı atıkların azaltılmasıyla sera gazı salımlarında düşüş ve maliyet avantajı elde edilebilir.	- Tüm tesislerimizde LED dönüşümleri, yüksek verimli motorlar ve ısı geri kazanım sistemlerini yaygınlaştırıyoruz. - Çatı tipi güneş enerjisi santralleri kuruyor, yenilenebilir enerji kullanım oranımızı artırıyoruz. Arazi tipi güneş enerjisi santralleri ile ilgili planlama çalışmaları da devam ediyor. - Su ve atık su geri kazanım projelerini genişletiyoruz. - Elektrikli fırınlar ve elektrikli sevkiyat araçları ile doğal gaz kullanımını azaltıyoruz. - Lojistik rota optimizasyonu ve yakıt tüketimini azaltıyoruz. - Gıda kayıplarını önlemeye yönelik sistemler geliştiriyor, atıkları enerjiye dönüştürmeye yönelik uygulamalar hayata geçiriyoruz. - Sürdürülebilir ambalaj uygulamalarımızla plastik ve kâğıt kullanımını azaltıyoruz. - Enerji ve su verimliliği projeleriyle birim başına kaynak tüketimini düşürüyoruz.



SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANSMAN

2024 yılı itibarıyla hayata geçirdiğimiz Sürdürülebilir Finansman Çerçevemiz ile sürdürülebilirlik hedeflerimizi finansal performans göstergeleriyle doğrudan ilişkilendiriyoruz. Uluslararası Sermaye Piyasaları Birliği tarafından yayımlanan Sürdürülebilir Bağlantılı Tahvil İlkeleri ile Kredi Piyasası Derneği tarafından belirlenen Sürdürülebilir Bağlantılı Kredi İlkeleri doğrultusunda oluşturulan bu yapı, uzun vadeli 2050 Net Sıfır hedefimize yönelik somut taahhütler içeriyor.

Çerçeve kapsamında belirlenen performans hedefleri doğrultusunda, 2030 yılına kadar Ülker Türkiye 5 fabrika için Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarımızı 2021 baz yılına kıyasla %42, Kapsam 3 emisyonlarımızı ise %30 oranında azaltmayı amaçlıyoruz. Bu hedefleri desteklemek üzere güneş enerjisi yatırımlarımızı artırıyor, elektrikli ekipman dönüşümüne odaklanıyor, enerji verimliliğini artıran dijital sistemlerden yararlanıyor, lojistik süreçlerde sadeleşmeye gidiyor ve yerli tedarik zincirimizi güçlendiriyoruz.

2024 yılında hayata geçirdiğimiz sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil yapısıyla, çevresel hedeflerimizi yalnızca bir taahhüt olarak değil, somut bir sorumluluk çerçevesinde ele alıyoruz. 7 yıl vadeli ve 550 milyon ABD doları tutarındaki bu ihraçla, uluslararası sermaye piyasalarındaki güçlü konumumuzu pekiştirdik.

Benzer şekilde, 2023 yılında Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası öncülüğünde sağlanan sürdürülebilirlik bağlantılı sendikasyon kredisinde de yıllık performansla bağlı olarak faiz oranı güncelleniyor. 2023 yılına ait yayımlanan Uyum Sertifikası'na göre, belirlenen dört çevresel hedefin tamamını gerçekleştirmiş bulunuyoruz.



Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi

Sürdürülebilirlik çalışmalarımız bağımsız ulusal ve uluslararası platformlarda takdir edilirken, sürdürülebilirlik anlayışımızın finansal alanda da karşılık bulması bizim için büyük bir öneme sahip. Geçtiğimiz yıl, toplamda 248 milyon dolarlık sürdürülebilirlik bağlantılı sendikasyon kredisi anlaşması imzaladık. Ayrıca, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile 75 milyon avro tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi anlaşması yaptık. 2024 yılı başında ise Uluslararası Finans Kuruluşu (IFC) ile 75 milyon avro tutarında sürdürülebilirlik kredi anlaşması imzalandı. Bu anlaşmalar, uluslararası bankaların ülkemize ve şirketimize duyduğu güvenin bir göstergesi olurken, Ülker'in sürdürülebilirlik yatırımlarının önünü açtı.

Sürdürülebilir finansman alanındaki bu adımlarımızla Türkiye gıda sektöründe öncülüğümüzü güçlendiriyor; 2030 ve 2050 iklim hedeflerimiz doğrultusunda hem operasyonel yapımızı hem de finansal sistemimizi dönüştürmeye devam ediyoruz.



ETİK VE İNSAN HAKLARI

Ülker Bisküvi olarak etik ve insan haklarına saygıyı temel değerlerimiz arasında görüyoruz. Bu kapsamda Etik İlkelerimizi tüm paydaşlarımızla paylaşarak, yolsuzluk ve rüşvetle mücadeleyi önceleyen şeffaf bir iş kültürü benimsiyoruz. 2024 yılı sonunda kurulan Ülker Bisküvi Etik ve İnsan Hakları Komisyonu, insan hakları ve çalışan özgürlüklerinin kullanımını sınırlayan yapısal sorunları ve ihlal risklerini inceleyerek, çözüm süreçlerini izlemeye yönelik çalışmalar yürütüyor.

Paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi, Ülker Bisküvi Etik İlkeler Politikamız ile sürdürüyoruz. Çalışanlarımız ve tedarikçilerimiz, söz konusu etik ilkeleri iş süreçlerine entegre etmeleri amacıyla düzenli eğitimlere tabi tutuluyor. Tüm faaliyetlerimize pladis'in küresel düzeyde benimsemiş olduğu etik değerler ve davranış kuralları rehberlik ediyor. Şirket genelinde geçerli olan Yolsuzlukla ve Rüşvetle Mücadele Politikamız, pladis Küresel Davranış Kuralları (Code of Conduct) içerisinde tanımlanmakta olup, rüşvet ve yolsuzluğun her türüne karşı açık bir duruş sergiliyor. Politika kapsamında; kamu görevlilerine ve üçüncü taraflara yapılacak ödemeler, hediye ve ağırlama uygulamaları ve hayır amaçlı bağışlar gibi konulara dair net kurallar belirleniyor. Tüm çalışanlarımızın bu standartlara uyması beklenerek, üçüncü tarafların da benzer etik çerçevede hareket etmesi sağlanıyor. Detaylı bilgiye *pladis'in Küresel Davranış Kuralları*'ndan ulaşabilirsiniz.

2024 yılında 357 çalışanımıza toplam 535 saat temel etik ilkeler, insan hakları ve yolsuzlukla mücadele eğitimi verildi. Bu eğitimlere ek olarak, tedarik zincirinde insan haklarına uyumu izlemek amacıyla sosyal uygunluk denetimleri gerçekleştiriliyor.

Ayrıca, Tedarikçi ESG programı ve Kakaodan Fazlası projesi kapsamında iç denetimlerle etik ve insan haklarına uygun üretim ve çalışma şartlarının sağlandığına emin olunuyor. Tedarik zincirine yönelik bu denetimlerin detaylarına *Değer Zinciri* bölümünden ulaşılabilir.

2024 yılında Türkiye ve yurt dışı operasyonlarımız kapsamında etik hatta ulaşan bildirimlerin tümü çözüme ulaştırıldı. Şirket bünyesinde son mali yıl itibarıyla herhangi bir etik ihlal (örneğin yolsuzluk,

rüşvet, ayrımcılık, gizlilik ihlali veya çıkar çatışması gibi) tespit edilmedi, dolayısıyla bu konulara ilişkin herhangi bir yaptırım, adli süreç veya idari işlem kaydedilmedi. Bu kapsamda herhangi bir kamu davası bulunmazken, etik ilkelere uygun olarak aynı yıl içinde politikacılara veya siyasi partilere herhangi bir bağış ya da destek sağlanmadı. Etik ilkelere ilişkin bildirim ve değerlendirme mekanizmalarımız ise Türkiye'nin yanı sıra Mısır, Suudi Arabistan ve Kazakistan'daki operasyonlarımızı da kapsayacak şekilde küresel ölçekte uygulanıyor.

Etik konusu	Gelen bildirim sayısı				
	Türkiye	Mısır	Suudi Arabistan	Kazakistan	Toplam
Ayrımcılık	8	1	1	0	10
Çıkar çatışmaları	1	0	0	0	1
Rüşvet	0	0	0	0	0
Yolsuzluk	0	0	0	0	0
İnsan hakları	0	0	0	0	0
Müşteri kişisel verileri	0	0	0	0	0
Kara para aklama	0	0	0	0	0
Doğru iş yapış, şirket gizliliği	1	0	2	0	3





Ülker olarak, pladis çatısı altında etik değerlere dayalı bir çalışma kültürünü benimsiyoruz. Davranış Kuralları'na aykırı eylemlerin bildirilmesini teşvik eden güvenli ve erişilebilir bir ihbar mekanizması sunuyoruz. Bağımsız bir üçüncü taraf tarafından işletilen ve haftanın 7 günü, 24 saat açık olan *whistleblowing*. *pladisglobal.com* adresi üzerinden çalışanlarımız, olası ihlalleri gizli ve anonim şekilde bildirebiliyor. Yapılan bildirimler ilgili birimler (İnsan Kaynakları, Hukuk vb.) tarafından değerlendiriliyor, süreç boyunca gizlilik titizlikle korunuyor. İyi niyetle yapılan bildirimlere karşı misillemeye kesinlikle tolerans göstermiyoruz. Etik uyumu güçlendirmek amacıyla tüm çalışanlarımızla düzenli politika iletişimi yapıyor; etik sorumluluklarımızı üst yönetim düzeyinde sahipleniyoruz. İhbar mekanizmasının etkili işlenmesini sağlamak ve çalışanlarımızın sürece güvenle katılımını desteklemek amacıyla, etik ihlallerin nasıl bildirileceğine dair bilgilendirme içeren eğitim çalışmaları yürütüyoruz.

Etik/İhlal Bildirim Hattı

etikbildirim@yildizholding.com.tr



Erişim

Çalışma arkadaşlarımız Etik İlkeler Kılavuzu'na internet sitesi üzerinden ve İnsan Kaynakları aracılığıyla ulaşabiliyor.

Gizlilik ve Değerlendirme

İletilen tüm bildirimler gizli tutuluyor ve Etik Kurul tarafından iki ayda bir yapılan toplantılarda ele alınıyor. Etik İlkelere uygunsuzluk tespit edilen durumlarda disiplin cezaları ve uyarılar gibi yaptırımlar devreye alarak sıfır tolerans yaklaşımını benimsiyoruz.

Temel değerlerimiz arasında önemli bir yere sahip olan etik iş yapma şeklimiz, değer zincirinin her aşamasında insan haklarına saygıyı da kapsıyor. Bu kapsamda, OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri'ni temel alarak oluşturduğumuz İnsan Hakları Politikamızı, Türkiye'nin yanı sıra faaliyet gösterdiğimiz Mısır ve Suudi Arabistan'da Arapça, Kazakistan'da ise Kazakça ve Rusça dillerinde paydaşlarımıza sunuyoruz. Çalışanlarımıza ve iş ortaklarımıza adil, güvenli ve saygılı bir çalışma ortamı sağlamayı taahhüt ediyoruz. *İnsan Hakları Politikamızın* tam metnine buradan ulaşabilirsiniz.

Ülker Bisküvi Etik İlkeleri'ne buradan ulaşabilirsiniz.





SİBER GÜVENLİK

Bilgi Güvenliği ve Siber Güvenlik Yönetişimi

Dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde, bilgi sistemlerinin güvenliği ve sürekliliği, Ülker Bisküvi'nin kurumsal değerinin korunması ve iş sürekliliğinin sağlanması açısından stratejik öncelikler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, siber güvenlik ve bilgi güvenliği konuları hem yönetim kurulu düzeyinde hem de üst yönetim seviyesinde özel sorumluluklarla yönetilmektedir. Ülker Bisküvi olarak, tüm çalışanlarımızın bilgi güvenliği konusunda farkındalığını artırmak ve kurumsal bilgi varlıklarını korumak amacıyla kapsamlı bir bilgi güvenliği politikası uygulamaktayız. Bilgi güvenliği politikamız; ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardına tam uyum içerisinde uygulanmakta olup, sistemlerin sürekli iyileştirilmesi, veri bütünlüğünün korunması, tehditlerin tespiti ve müdahalesi, çalışan sorumluluklarının tanımlanması ve iç prosedürlere uyum gibi unsurları kapsıyor.

Ülker Bisküvi Bilgi Güvenliği Politikasına buradan ulaşabilirsiniz.



Yönetim Kurulu Sorumluluğu

Ülker Bisküvi Yönetim Kurulu Üyesi olan Yahya Ülker, aynı zamanda Yıldız Holding ve pladis bünyesinde Dönüşüm ve Teknoloji Lideri (CTO) olarak görev yapmaktadır. Yahya Ülker, siber güvenlik stratejilerinin oluşturulması, Bilgi Teknolojileri altyapısının yönetilmesi ve bilgi güvenliği politikalarının kurumsal yönetim süreçlerine entegrasyonu konularında liderlik rolü üstlenmektedir. Kendisi, Ülker CEO'suna doğrudan rapor vermekte olup, bilgi güvenliği risklerinin yönetimi konusunda Yönetim Kurulu'na periyodik olarak bilgi sunmaktadır.



Üst Yönetim Gözetimi

Çatı şirketimiz pladis ve Ülker'in siber güvenlik stratejisinin uygulanması ve teknik operasyonların yürütülmesinden ana şirketimiz (parent company) Yıldız Holding Bilgi Güvenliği Direktörü Murat Zaralı sorumludur. Zaralı, ISO 27001 uyumluluğu, sızma testlerinin yürütülmesi, tehdit algılama ve olay müdahale süreçleri gibi konularda kurumsal bilgi güvenliği programını yönetmektedir. Doğrudan YıldızTech CEO'su ve Yıldız Holding CIO'su (Chief Information Officer) Gül Erol'a ve Bilgi Güvenliği Kuruluna raporlamaktadır. Kurul üyeleri; Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı, Bilgi Teknolojileri Başkanı, İK Lideri, İç Denetim Başkanı, Finans Başkanı, Hukuk Başkanı'ndan oluşmaktadır.

Çatı şirketimiz pladis'te ise CIO (Chief Information Officer) olarak görev yapan Mark Fabes tarafından yönetilen bu yönetim modeli sayesinde siber güvenlik, yalnızca teknik bir alan değil, aynı zamanda kurumsal karar alma süreçlerinin ve risk yönetimi stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yönetim Kurulu'nun doğrudan gözetimi altında yürütülen bu yapı, NACD (Ulusal Yönetim Kurulu Derneği) ve ISO 27001 gibi uluslararası standartlara tam uyum sağlamaktadır.

Tüm çalışanlarımız, işe alım sürecinden itibaren pladis e-eğitim platformu üzerinden her yıl zorunlu olarak bilgi güvenliği ve siber güvenlik farkındalık eğitimi almaktadır. Ayrıca, çalışanlarımız şüpheli bir durumu fark ettiklerinde, ilgili prosedürler doğrultusunda Bilgi Güvenliği Yöneticisi'ne veya komiteye doğrudan ulaşabilecekleri açık bir bildirim mekanizmasına sahiptir.

Şirketimiz, bilgi güvenliği konularını yalnızca teknik bir gereklilik olarak değil, aynı zamanda çalışan davranışlarını etkileyen ve performans sistemine entegre edilen bir alan olarak ele alıyor. Davranış Kuralları kapsamında bilgi güvenliği ihlalleri disiplin süreci içinde değerlendiriliyor ve gerekli durumlarda aksiyon alınıyor. Bilgi güvenliği yalnızca iç süreçlerle sınırlı tutulmuyor; tedarikçi, yüklenici ve diğer dış kaynakların seçiminde ve performans değerlendirmelerinde bilgi güvenliği standartları da dikkate alınıyor. Bu kapsamda, 2024 yılında herhangi bir veri ihlali yaşanmamış ve yasal süreçlere dahil olunmasını gerektiren bir durum meydana gelmemiştir.



İKLİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ POLİTİKA ETKİSİ

Ülker, iklim ve sürdürülebilirlikle ilgili lobicilik faaliyetleri (regülasyon ve politika etkileri) ve ticari derneklere katılımın sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği konusundaki kurumsal politikalarımıza uygun olmasını ve Paris Anlaşması'nın hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini sağlamak amacıyla Türkiye, Mısır, Kazakistan ve Suudi Arabistan'daki tesisleri kapsayan bir yönetim sistemi kurmuştur.

Sürdürülebilirlik ve iklim konularının yanı sıra, sağlıklı beslenme, gıdaya erişim ve sürdürülebilir gıda sistemlerine katkı sağlayan kamu politikalarının geliştirilmesine aktif destek verilmektedir. Bu çerçevede;

- > Gıda güvenliği, sağlıklı beslenme politikaları ve etiketleme uygulamaları,
- > Toplum genelinde sağlıklı beslenme alışkanlıklarının teşviki,
- > Tarım ve gıda sistemlerinde sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi

gibi konulara dair kamu kurumları, sektörel dernekler ve paydaşlarla şeffaf iş birlikleri yürütülmektedir.

Doğrudan İklim, Sürdürülebilirlik ve Gıda Güvenliği ile İlişkili Lobicilik Faaliyetleri

Ülker, Paris Anlaşması ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ile uyumlu hükümet politikalarını desteklemeye tamamen bağlıdır. Bununla birlikte, Ülker Bisküvi tarafından herhangi bir koşulda siyasi bağış yapılması kesinlikle yasaktır.

Sürdürülebilirlik kapsamında yürütülen lobicilik faaliyetlerine başlarken yerel lobi düzenlemelerine ve *Etik Politikamıza* sıkı bir şekilde uymaktayız. Ülker'in lobicilikle ilgili prosedürleri aşağıdaki gibidir:

1. Amaç, Ülker'in sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği politikalarıyla ve Paris Anlaşması ile uyumlu olmasıdır.
2. Lobicilik kampanyası öncelikle Kamu İlişkileri Genel Müdürlüğü ve Sürdürülebilirlik Platformu tarafından

değerlendirilip, nihai onay için Ülker Sürdürülebilirlik Komitesine sunulmalıdır.

3. Sürdürülebilirlik Platformu, ilerlemeyi takip etmekten, bu ilerlemeyi güncellemelerle paylaşmaktan ve sonuçları Sürdürülebilirlik Komitesine iletmekten sorumludur.
4. Sürdürülebilirlik Komitesi, durumu düzenli olarak yönetim kuruluna rapor eder.





Mesleki ve Ticari Dernekler

Ülker, iklim ile ilgili organizasyonlar ve derneklerde aktif bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu dernekler bünyesindeki çeşitli komitelerde liderlik ve danışmanlık rollerini üstlenmektedir.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD - World Business Council for Sustainable Development) Türkiye'deki bölgesel ağı ve iş ortağı olan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) ile Tarımda Sürdürülebilirlik/Kadın ve Genç Çiftçileri Güçlendirme çalışma grubu ve Tarımda İnovasyon çalışma grubu kapsamında, iklim değişikliğinin tarımsal sistemler üzerindeki etkilerini gidermeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Ülker Bisküvi Sürdürülebilirlik Akademisi/Sürdürülebilir Gıda Platformu üyeliği kapsamında, Gıda Atığı ve Yönetimi çalışma grubu, Şeffaflık ve İzlenebilirlik çalışma grubu, İklim Değişikliği ve Kaynak Yönetimi çalışma grubu ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri ve Tarım çalışma gruplarına dahil olunmuş ve her bir çalışma grubu kapsamında projelere destek sağlanmıştır.

Ülker'in Mesleki ve Ticari Dernekler ve katılım sürecine yönelik yönetim prosedürleri;

1. İklim değişikliğiyle mücadeleyle yönelik olmayan ticari derneklerin değerlendirilmesi;
 - Üyelik aracılığıyla küresel ticari derneklerin performansının değerlendirilmesi.
 - Misyonu iklim değişikliğini azaltma ve/veya Paris Anlaşması ile doğrudan ilişkili olan veya iklimle ilgili konularda savunuculuk yapan, farkındalık oluşturan, kampanya yürüten veya lobicilik faaliyetlerinde bulunan organizasyonların belirlenmesi.
2. İklim değişikliğiyle mücadele ve Paris Anlaşması'na



uyumun sağlanması kapsamında ticari dernekler ile olan etkileşimimizin ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve izlenmesi;

- İklim odaklı ticaret derneklerine katılımın, Kamu İlişkileri Genel Müdürlüğü ve Sürdürülebilirlik Platformu tarafından yıllık olarak değerlendirilmesi,
- Ticari derneklerin Paris Anlaşması'nı destekleyen kamuya açık duruşlarının değerlendirilmesi; 2 veya 1,5 hedefleri, 2050 Net Sıfır, enerji tasarrufu ve karbon azaltımı gibi konuların incelenmesi.
- Ticari derneklerin faaliyet ve eylemlerinin analiz edilmesi; tanıtım faaliyetlerinin, eğitim

programlarının, girişimlerinin ve politika önerilerinin Paris Anlaşması'nı destekleyip desteklemediğinin değerlendirilmesi.

- Üyelik sağlanan kuruluşların iklim ve sürdürülebilirlikle ilgili politika uygulamaları düzenli olarak izlenmekte; ciddi uyumsuzluk durumlarında yazılı çekince bildirilmekte, gerekli hallerde üyelikten ayrılma dahil olmak üzere çeşitli aksiyonlar değerlendirilmektedir.



2024 DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Doğrudan Lobcilik

Ülker, 2024 yılında herhangi bir doğrudan iklim ve sürdürülebilirlikle ilgili lobcilik faaliyeti yürütmemiştir.

Mesleki ve Ticari Dernekler

Ülker, 2024 yılında iklim değişikliği, teknoloji ve Ar-Ge, işçi hakları, tedarik zinciri, sanayi gelişimi, ticari operasyon ve yatırım, çevre koruma, sürdürülebilir kalkınma ve insan hakları gibi geniş bir yelpazeyi kapsayan ticari dernekler ve diğer kuruluşlara katılım sağlamıştır.

Üyelikler ve İş Birlikleri

Ülker Bisküvi olarak, gıda güvenliği, iklim ve sürdürülebilirlik ile ilgili kamu politikası geliştirme süreçlerine şeffaflıkla katkı sunmayı ve katıldığımız sektörel birlik, ticaret odası, vakıf ve platformlarda aktif rol almayı önemsiyoruz. Bu üyelikler kapsamında yürütülen faaliyetlerin, Şirketimizin sürdürülebilirlik stratejileriyle ve küresel hedeflerle (Paris Anlaşması, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları vb.) uyum içinde olmasına dikkat ediyoruz.¹⁴ Üye olduğumuz kuruluşlar ve yaptığımız iş birlikleri ile ilgili detaylara raporumuzun *Ek-1* kısmından ulaşabilirsiniz.



Katkılar & Diğer Harcamalar

Kategori	Tutar (TRY)
Lobi Faaliyetleri - Toplam, TL	6.449.258,45
İklim Uyumlu Ticari Dernek ve Lobi, TL	2.712.843 (alt kırılım)
Bağışlar ve Sponsorluklar, TL	93.686.952

Destek ve İş Birliği Harcamaları

Konu	Kurumsal Tutum	Katılım Açıklaması	2024 Yılı Harcaması, TL
Biyofortifikasyon	Destek/iş birliği	Sabancı Üniversitesi ile biyofortifikasyon projesi kapsamında iş birliği yürütülmektedir.	2.475.998,40
Earthworm Foundation	Destek/iş birliği	Kakao tedarikinde ormansızlaşmanın engellenmesi kapsamında uydu izlemeleri ve doğrulama çalışmaları yürütülmüştür.	1.683.734,78

STK ve Sendika Harcamaları

Kurum / Aday / Başlık Adı	Kurum Türü	Görüş / Katılım Açıklaması	2024 Yılı Harcaması, TL
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	İş Dünyası Derneği	Üyelik kapsamında ticaret diplomasısı, dış ilişkiler ve çevresel, sosyal, yönetim ve iklim politikaları takibi çalışmaları yürütülmektedir.	1.073.765,00
Türkiye Gıda Sanayii İşverenleri Sendikası	İşveren Sendikası	Dernek üyeliği kapsamında sektörel istişare, dengeli beslenme, sorumlu pazarlama ve ambalaj konularında mevzuat takibi ve sosyal diyalog faaliyetleri yürütülmektedir.	560.000,00
Sürdürülebilirlik Akademisi	Sivil Toplum Kuruluşu / Platform	İklim değişikliği ile mücadele, sürdürülebilirlik bilinci ve kapasitesini artırmaya yönelik ortak proje ve etkinliklerde yer alınmaktadır.	255.972,00

¹⁴ Raporlama süreci devam ederken Ülker Bisküvi, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (UN Global Compact) üye ve imzacı olmuştur.



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

DÜNYAMIZ

- İKLİM KRİZİ
- SU YÖNETİMİ
- ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ
- ÇEVRE YÖNETİMİ
- BİYOÇEŞİTLİLİK



DÜNYAMIZ



Çevresel tehditler arasında yer alan iklim değişikliği, biyoçeşitlilik kaybı ve su stresi gibi birçok ekolojik baskı, gıda sektörü için kritik riskler oluşturuyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2025 Küresel Riskler Raporu'na göre, önümüzdeki on yılın en büyük dört riski çevresel nitelikte olup; aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistemlerin çöküşü, Dünya sistemlerinde kritik değişiklikler ve doğal kaynak kıtlığı olarak sıralanıyor. Aynı zamanda bu riskler, ilk iki yıllık dönemde de öncelikli tehditler arasında yer alıyor¹⁵.

İsrafi önleyen bir şirket kültürünü benimseyerek, değer zincirimizde Net Sıfır karbon emisyonuna ulaşmayı ve döngüsel ekonomiye geçişte öncü uygulamalar geliştirmeyi amaçlıyoruz.

Enerji, su, ambalaj ve atık yönetimi süreçlerini sürekli geliştirirken doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin korunması ve iyileştirilmesi yaklaşımımızın temelini oluşturuyor. Ayrıca operasyonel verimlilik ve yenileyici uygulamalara yatırım yaparak hedefimizi destekliyor ve değer zinciri boyunca iş birlikleri kuruyoruz.

Çevre yatırım ve harcamalarımızı 69 milyon TL'ye ulaştırdık.



→ Yıldız Holding'in her sene düzenlediği Senenin Yıldızları 2024 Ödüllerinde Çevresel Sürdürülebilirlik kategorisinde "Küresel Ölçekte Lider ESG Performansı: Ülker'in Entegre Sürdürülebilirlik Vizyonu" projesi ile Yönetim Kurulu Başkanı Özel Ödülüne layık görüldük.

¹⁵ WEF 2025 Küresel Riskler Raporu



İKLİM KRİZİ

İklim değişikliği, gıda güvenliği üzerinde artan bir tehdit oluştururken; kuraklık, aşırı hava olayları ve su stresi gibi etkiler tarımsal verimliliği düşürerek ham madde tedarikini zorlaştırıyor, bu da gıda fiyatlarında dalgalanmalara yol açıyor. Aynı zamanda enerji ve girdi maliyetlerindeki artış, sektör genelinde baskı yaratıyor. Bu bağlamda; yeşil dönüşüm, sürdürülebilir tarımsal üretim modelleri, iklim dayanıklılığı yüksek tedarik zincirleri, gıda israfının azaltılması ve gıda sistemlerinin yeniden yapılandırılması küresel ölçekte öncelikli konular arasında yer alıyor. Ülker Bisküvi olarak, sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarla dirençli bir gıda sistemine katkı sunmayı, sorumlu üretim anlayışını benimseyerek doğal kaynakları korumayı ve ekosistemlerin onarımına destek olmayı önceliklendiriyoruz.

ÜLKER'İN NET SIFIR YOLCULUĞU

İklim krizine karşı hem etkileri azaltmayı hem de uyum sağlamayı amaçlıyoruz. Küresel sıcaklık artışını 1,5 °C ile sınırlama hedefi doğrultusunda 2050 yılına kadar Net Sıfır emisyona ulaşmayı temel çalışma eksenlerimizden biri olarak benimsiyoruz. 2014 yılında başlattığımız sürdürülebilirlik yolculuğumuzun ilk fazı 2024 itibarıyla tamamlandı. Bu doğrultuda, ikinci faz olan Net Sıfır hedefimize yönelik 2030 ve 2050 yıllarını kapsayan "**Dekarbonizasyon Yol Haritamızı**" oluşturduk. Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi)^{16,17}



ile uyumlu şekilde belirlediğimiz 2030 ara hedefi ve 2050 Net Sıfır taahhüdümüzle, Türkiye'de bu taahhüdü veren ve onay alan iki gıda şirketinden biri olarak konumlandık.

Üretim, tedarik ve lojistik altyapımızı güçlendirerek ve Ar-Ge, inovasyon, dijitalleşme, sürdürülebilir tarım ve döngüsel ekonomi alanlarına yatırım yaparak uzun vadeli değer yaratmayı ve sürdürülebilir büyümeyi

sağlamayı hedefliyoruz. Aynı zamanda Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamındaki yükümlülüklerle uyum sağlamayı ve küresel regülasyonlardaki değişimlere çevik iş modelleriyle yanıt vermeyi amaçlıyoruz. 2016 yılından bu yana dahil olduğumuz Karbon Saydamlık Projesi (CDP) aracılığıyla ise iklim stratejilerimizi ve emisyon verilerimizi şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşmaya devam ediyoruz.

¹⁶ SBTi sürecinde belirlenen 2030 ara hedef tarihi, çatı şirketimiz pladis hedefleri ile uyum kapsamında 2034 olarak güncellenecektir.

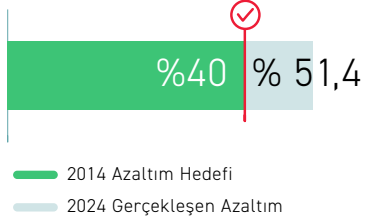
¹⁷ Raporlama süreci devam ederken, SBTi onay süreci 2025 yılı Haziran ayında tamamlanmış ve Şirket'in hedefleri onaylanmıştır.



2024 HEDEFİ

2014 yılına göre birim üretim başına karbon salımını %40 azaltmak

Üretim başına karbon salımı

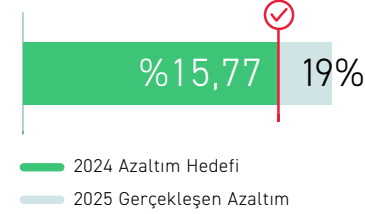


2025 HEDEFİ

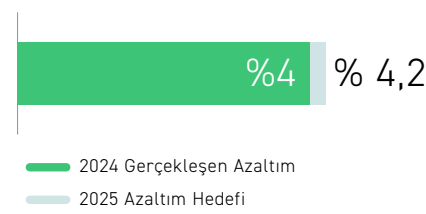
(ÜLKER TÜRKİYE FABRİKALARI)

2021 baz yılına göre Kapsam 1 ve 2 salımlarımızı %15,77, Kapsam 3 salımlarımızı %4 azaltmak

Kapsam 1 ve 2 Emisyonları



Kapsam 3 Emisyonları

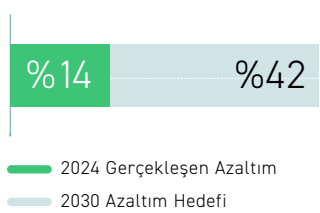


2030 HEDEFİ¹⁸

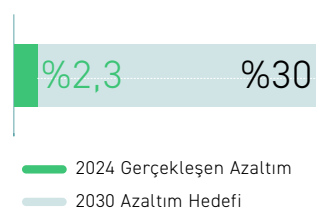
(ÜLKER KONSOLİDE)

2023 baz yılına göre 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %42, Kapsam 3 emisyonlarını %30, FLAG emisyonlarımızı ise %30,3 azaltmak (SBTi hedefi)

Kapsam 1 ve 2 Emisyonları



Kapsam 3 Emisyonları



2050 HEDEFİ

Değer zincirinde Net Sıfır emisyon



ERDİ DÖNMEZ

ÇEVRE VE ENERJİ MÜDÜRÜ,
ÜLKER BİSKÜVİ, İSTANBUL



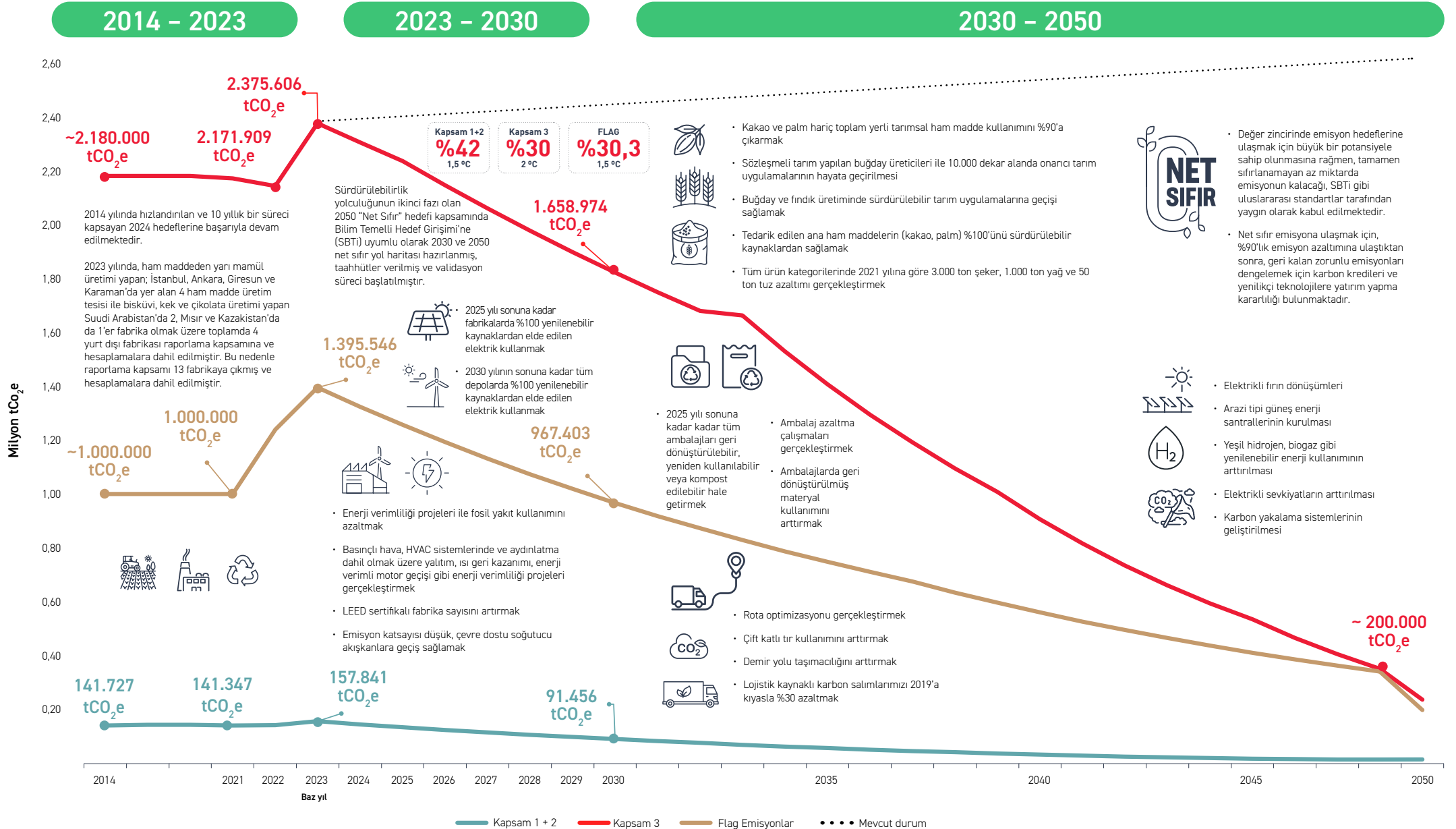
2014 yılında başlattığımız sürdürülebilirlik yolculuğunda, belirlediğimiz 10 yıllık hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirmiş olmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Karbon salımlarımızı birim üretim bazında %51,4 oranında azaltırken, su kullanımında %42 tasarruf sağladık. Üretimden kaynaklanan atıklarımızın %99'unu geri dönüştürüyor, Türkiye'deki tüm fabrikalarımızda elektrik tüketiminin %100'ünün yenilenebilir enerjiden sağlıyoruz. Bu başarılar, stratejimizin sağlam temellere dayandığının en güçlü göstergesi.

2024'te Türkiye'de SBTi hedefi onaylanan iki şirketten biri olarak, iklim taahhüdümüzü bir üst seviyeye taşıdık. 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %42, Kapsam 3 ve FLAG emisyonlarında ise %30'un üzerinde azaltım hedefliyoruz. Bu hedefleri sadece kâğıt üzerinde bırakmayıp operasyonlarımıza entegre ediyoruz: Sürdürülebilir tarım uygulamalarından lojistikte rota optimizasyonuna, ambalajlarda Ar-Ge temelli iyileştirmelerden yenilenebilir enerji projelerine kadar geniş bir yelpazede çalışıyoruz. Hedeflerimizi finansal araçlara bağlayarak şeffaf performans yönetimini de sağlıyoruz. Sürdürülebilirlik, artık sadece bir vizyon değil; tüm operasyonlarımızın ayrılmaz bir parçası.

¹⁸ Yıllık olarak Kapsam 1 ve 2 hedefimizi %7,5, Kapsam 3 emisyonlarımız ise %5 azaltım için hedef belirledik.



Dekarbonizasyon Yol Haritası





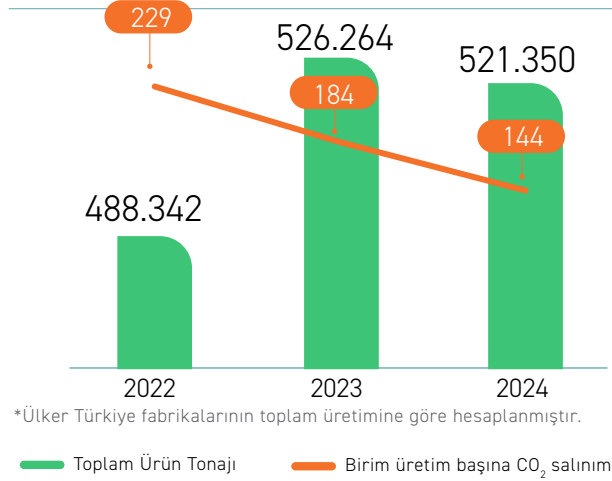
EMİSYON YÖNETİMİ

Sera gazı emisyonlarımızı, 2014 yılından bu yana Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol) doğrultusunda hesaplıyoruz. 2021 itibarıyla, ham madde üretiminden ürünlerin son tüketimine kadar olan tüm süreci kapsayan detaylı Kapsam 3 emisyon hesaplamalarımızı da sürdürüyoruz.

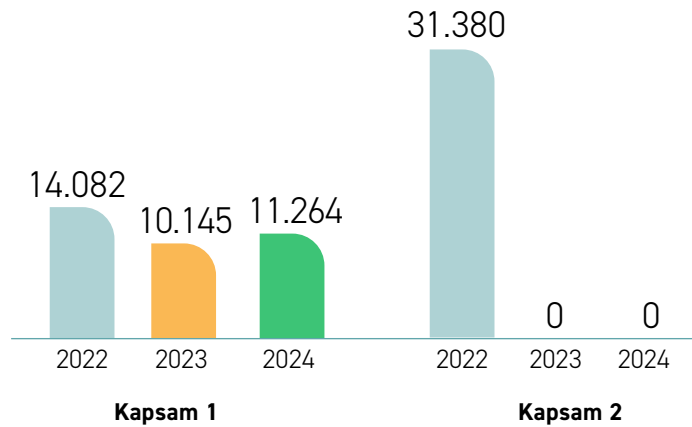
Değer zinciri genelinde uyguladığımız program ve projeler sayesinde, Türkiye'de bulunan fabrikalarımızda 2024 yılında 521.350 tonluk üretim hacmimiz bulunurken ürün başına düşen karbon emisyonlarını bir önceki yıla göre %22 oranında azaltmayı başardık. 2014 yılına kıyasla birim karbon salımındaki toplam azalma ise %51,4'e ulaştı. Ayrıca, Ülker Türkiye fabrikalarındaki Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımız bir önceki yıla göre %23 oranında düşüş gösterdi.



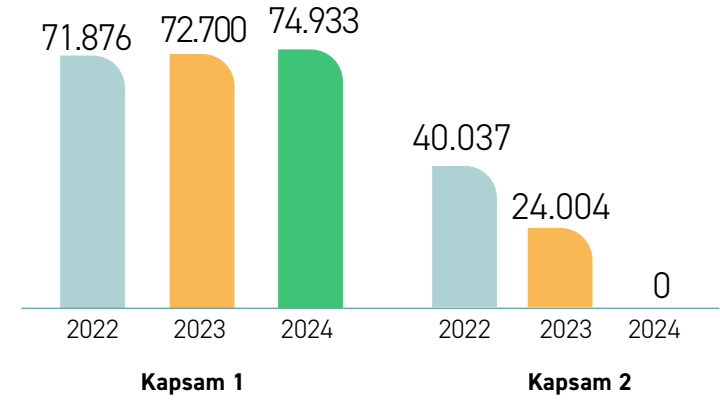
Ülker Türkiye Fabrikaları Üretim Başına Sera Gazı Salım Yoğunluğu*



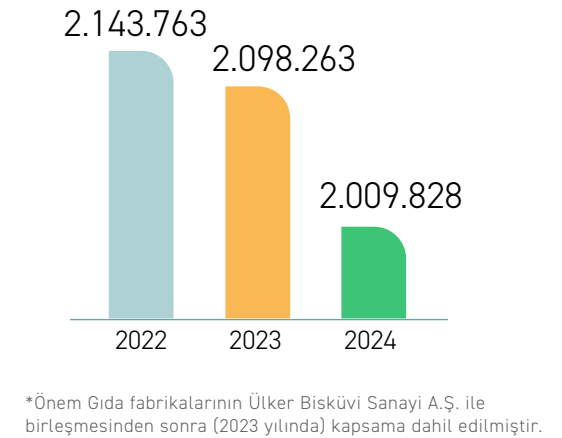
Ülker Ham Madde Fabrikaları Kapsam 1&2 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e)



Ülker Türkiye Fabrikaları Kapsam 1&2 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e)



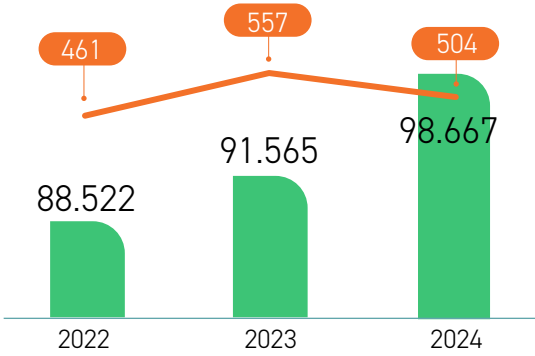
Ülker Türkiye Fabrikaları (Ham Madde ve Son Ürün) Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e)



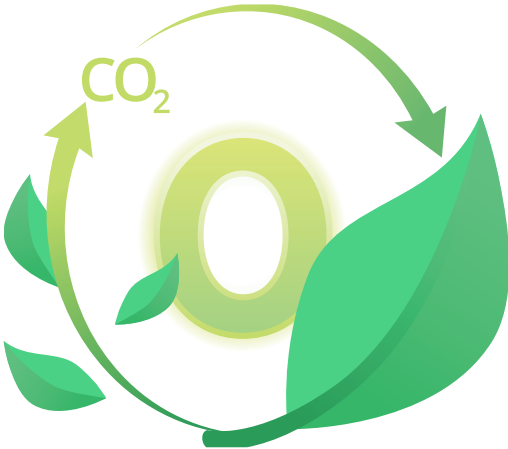


Ülker yurt dışı fabrikalarında ise 2024 yılında Kapsam 1 ve 2 emisyon salımını 49.711 ton CO₂e olarak hesapladık. Üretim kapasitemiz %7,8 artarken, ton üretim başına karbon salımımızı ise %9,5 azalttık.

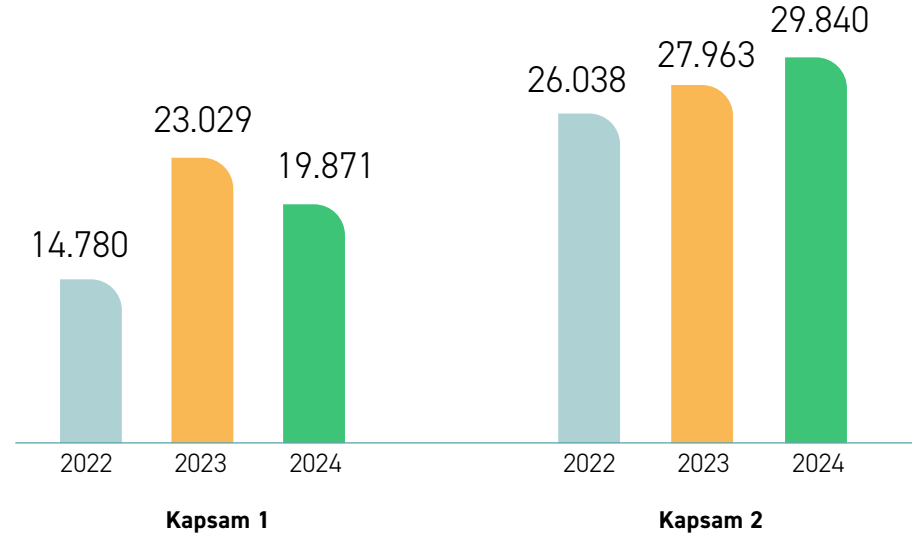
Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Üretim Başına Sera Gazı Emisyonları



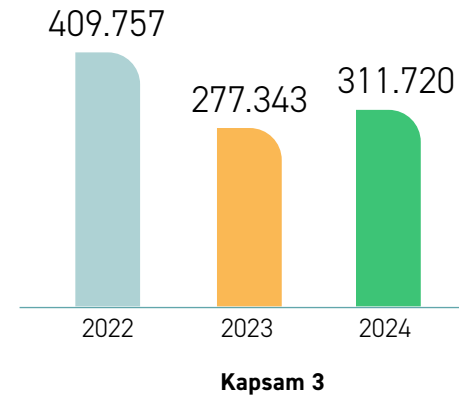
— Toplam Ürün Tonajı
— Birim üretim başına CO₂ salınımı



Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Kapsam 1&2 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e)



Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e)





YENİLENEBİLİR ENERJİ

Tüm fabrikalarımızda 2025 yılına kadar, tüm depolarımızda ise 2030 yılına kadar %100 yenilenebilir kaynaklardan elektrik kullanmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, 2024 yılında Ülker Türkiye ve ham madde fabrikalarının tamamında %100 oranında yenilenebilir kaynaklardan elektrik tüketimi sağladık. Yenilenebilir enerji santrali yatırımlarımızı ve enerji verimliliği çalışmalarımızı sürdürürken, temin ettiğimiz I-REC yenilenebilir enerji sertifikaları aracılığıyla bu dönüşümü belgeliyoruz. Bu kapsamda, I-REC sertifikalandırması ile Ülker Türkiye son ürün fabrikalarında 70.392 ve ham madde fabrikalarında 30.643 ton CO₂e ile toplamda 101.035 tCO₂e sera gazı salımını engelledik.



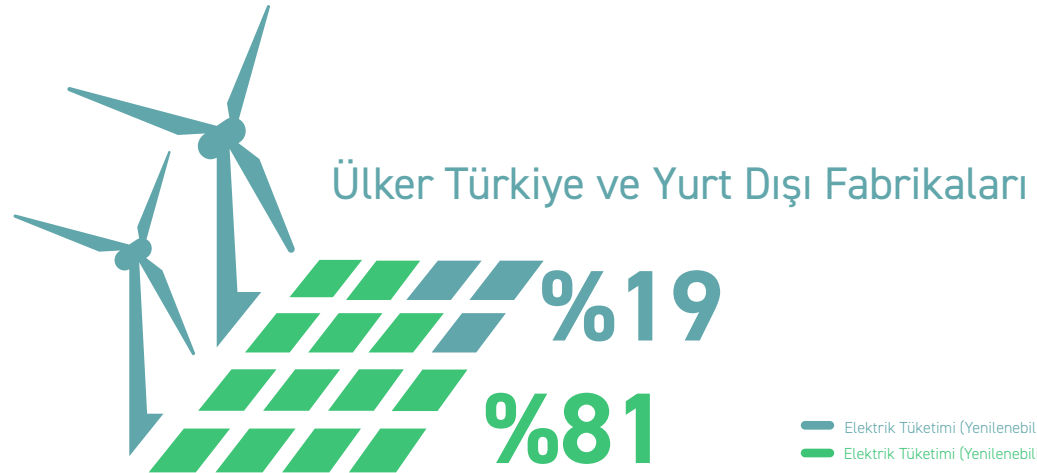
2025 Hedefi

2025 sonuna kadar Türkiye fabrikalarımızda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak



2030 Hedefi

2030'a kadar, tüm depolarımızda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak





ENERJİ VERİMLİLİĞİ

Net Sıfır hedefimiz doğrultusunda, enerji tüketimimizi azaltmak amacıyla, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji projelerini hayata geçiriyoruz. Tüm fabrikalarımızda aylık enerji tüketimini izlemek üzere **"Enerji Skor Kartları"** sistemini kullanıyoruz. Geçtiğimiz yıl devreye aldığımız enerji izleme projesi kapsamında, bu yıl da ürün başına enerji tüketimi ve karbon salımını dijital ortamda anlık olarak izlemeye devam ediyoruz.

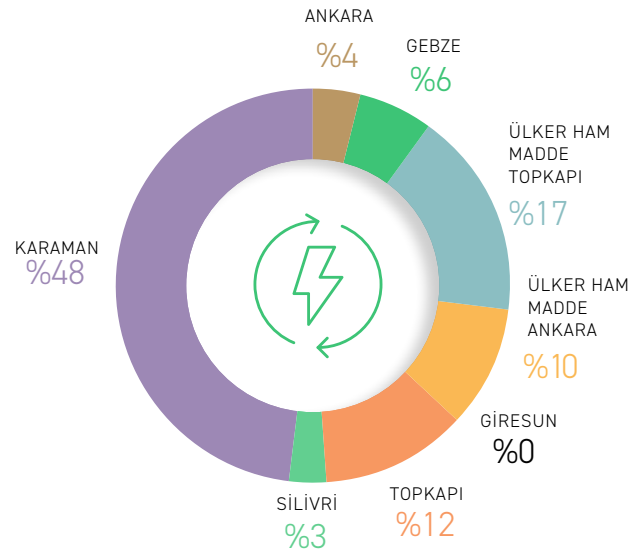
Bakım ekiplerimizin yürüttüğü projelere ek olarak, tüm çalışanlarımızın sürece katılımını sağlamak üzere **"Enerji Hareketi"** projesini hayata geçirdik. "Akıl Küpü Öneri Sistemi" aracılığıyla çalışanlarımızdan enerji verimliliğine yönelik proje önerileri topluyor, hayata geçirilen projeler için ödüller sunuyoruz. Bu süreci, Ülker Türkiye tüm fabrikalarımızda (son ürün ve ham madde) uyguladığımız ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ile entegre bir şekilde yürütüyoruz.

Enerji verimliliğini artırmak amacıyla 2024 yılında fabrikalarımızda ekipman iyileştirmeleri, otomasyon yazılım güncellemeleri, verimli motor ve kompresör dönüşümleri, ısı geri kazanım sistemleri, boru izolasyonu ve üretim hattı revizyonları gibi birçok uygulama hayata geçirdik. Yaklaşık 26,4 milyon TL yatırım yaptığımız bu projeler sayesinde 8.070 MWh ve 443.594 m³ doğal gaz tasarrufu, 26,1 milyon TL finansal tasarruf ve bu sayede 3.444 ton karbon salımı önlendi.

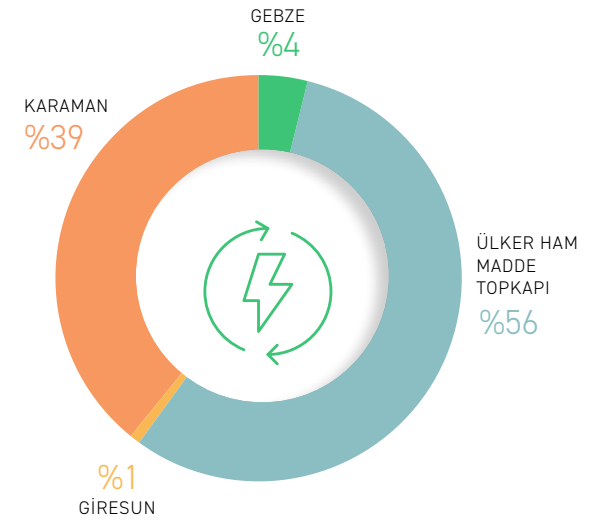
2025 yılında da toplamda; koku giderim sistemleri, biyogaz üretimi, güneş enerji santrali ve yine enerji verimliliği yatırımları için 10 milyon avro yatırım bütçesi hedefledik. Gelecek yıl biyogaz ve güneş enerji santralinden üretilen elektrik enerjisinden yılda 1,5 milyon avro gelir elde etmeyi hedefliyoruz.



Enerji Tasarrufu (Elektrik)



Enerji Tasarrufu (Fosil Yakıtlar)





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ

SU YÖNETİMİ

ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ

ÇEVRE YÖNETİMİ

BİYOÇEŞİTLİLİK



FABRİKA

ÜRETİM

ENERJİ TASARRUFU
(KWH)KAÇINILAN EMİSYON
(TCO₂E)ELDE EDİLEN
TASARRUF
(TL/yıl)Ülker Bisküvi
Silivri

Çikolata ve çikolata kaplamalı bisküvi

219.000

93

799.350

Ülker Bisküvi
Ankara

Bisküvi, gofret ve kraker

295.930

126

1.017.999

Ülker Bisküvi
Gebze

Bisküvi, kraker ve kek

491.456

210

1.689.000

Ülker Bisküvi
Karaman

Un, bisküvi, kek, kraker ve çikolata

3.908.159

1.668

9.421.059

Ülker Bisküvi
TopkapıÇikolata, toz kakao, damla, pul ve
kuvertür çikolata

1.000.000

427

3.420.000

Ülker Bisküvi
Ham madde
Ankara

Un, bisküvi, kek, kraker ve çikolata

821.145

350

2.381.279

Ülker Bisküvi
Ham madde
GiresunBütün fındık, kıyılmış fındık ve fındık
püresi

7.350

3

178.134

Ülker Bisküvi
Ham madde
TopkapıKakao tozu, kakao yağı, kakao kitlesi,
çikolata hamuru

1.327.054

566

7.232.720

Toplam

8.070.093

3.444

26.139.541

Enerji Yoğunluğu*
(MWh/ton üretim)

0,94

0,90

0,91

2022

2023

2024

*Ülker Türkiye fabrikalarının birim üretim başına enerji yoğunluğudur

Ülker Bisküvi Enerji Politikasına
ulaşmak için tıklayınız.→ 2014 yılından bu yana
hayata geçirilen enerji
verimliliği projeleriyle
toplamda 84.881 MWh enerji
tasarrufu sağladık.



İç Karbon Fiyatlandırması

Gıda sektörünün tarım, üretim, ambalajlama ve dağıtım süreçlerindeki rolü, karbon emisyonları üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır. Bu nedenle, çevresel etkilerimizi azaltmak ve AB Yeşil Mutabakatı kapsamındaki düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla iç karbon fiyatlandırma mekanizmasını iş modelimize entegre ediyoruz. 2023 yılında başlattığımız bu çalışma ile karbon ayak izimizi azaltmaya yönelik yatırım kararlarını teşvik etmeyi, enerji verimliliği yatırımlarını artırmayı ve projelerin etkisini daha etkin biçimde ölçmeyi hedefliyoruz.

Ülker Bisküvi olarak, emisyon azaltım projelerinin seçim ve önceliklendirilmesinde yalnızca finansal ve çevresel boyutları değil, aynı zamanda toplumsal etkileri de içeren kapsamlı bir değerlendirme mekanizması işletiyoruz. Proje öncesinde "örtülü karbon fiyatlandırma" yaklaşımı ile emisyon azaltım potansiyelini sosyal ve çevresel etkilerle birlikte analiz ediyor; bu sayede, emisyon faydası yüksek olsa dahi toplumsal açıdan olumsuz etkiler doğurabilecek projeleri değerlendiriyoruz. Proje sonrasında ise "gölge karbon fiyatlandırma" yöntemiyle toplam proje maliyetinin sağlanan emisyon azaltımına bölünmesi yoluyla ton başına karbon azaltım maliyetini hesaplıyor ve bu değeri, belirlemiş olduğumuz 50 €/ton CO₂ iç karbon fiyatı ile kıyaslıyoruz.

Bu bütünsel yaklaşım sayesinde projeleri hem çevresel ve sosyal etkiler hem de maliyet etkinliği açısından değerlendirerek, iklim hedefleriyle uyumlu stratejik yatırım kararlarımızı destekliyoruz. Bu mekanizma, aynı zamanda SBTi ile uyumlu olarak belirlediğimiz 2030 ara hedefi ve 2050 Net Sıfır taahhüdümüze ulaşma yolculuğumuzda da kritik bir destek sunuyor. Ülker Bisküvi olarak, karbon emisyonlarımızı azaltmak ve enerji yatırımlarımızı daha stratejik şekilde yönlendirmek amacıyla bu süreci kararlılıkla sürdürüyoruz.





LOJİSTİK

Ülker Bisküvi olarak üretim gücümüzü küresel erişimimizle birleştiriyor, dördü yurt dışında olmak üzere toplam 13 üretim tesisimizden 100'den fazla ülkeye ürün ihraç ediyoruz. Bu geniş lojistik ağı çevresel etkilerini azaltmak amacıyla, tedarik zinciri süreçlerimizi sürekli olarak gözden geçiriyor ve daha verimli, karbon ayak izi düşük bir yapıya dönüştürmeyi hedefliyoruz.

Lojistik faaliyetlerimizi sürdürülebilirlik odağında optimize etmek için yürüttüğümüz **Tedarik Zinciri Mükemmellik Yolu** projesi kapsamında, tüm paydaşlarımızla birlikte verimlilik odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu çerçevede hayata geçirilen **Değer Akışı Haritalama (DAH)** uygulaması, tedarik zincirinin uçtan uca izlenebilirliğini ve operasyonel mükemmelliği destekliyor. Pilot olarak seçilen Pelitli Depomuzda başlatılan bu proje ile fabrika sınırlarının dışına çıkarak daha bütüncül bir mükemmellik sistemi inşa ediyoruz. Ayrıca 2024 yılında, Lojistik Planlama birimi için geliştirilen ilk lojistik el kitabının ardından, Lojistik İş ve Süreç Geliştirme Müdürlüğü için yeni bir el kitabı daha hazırladık. Bu rehber doküman, operasyonel standartların sürdürülebilirlik ekseninde yaygınlaştırılmasını ve yeni ekiplerin hızlı oryantasyonunu sağlıyor.

2024 yılında filomuza dahil edilen 50 katlı tıra ek olarak, 2025 yılında 30 yeni katlı tırı lojistik operasyonlarımıza dahil edecek ve yüksek taşıma kapasitesine sahip araçlara yöneleceğiz. Bu sayede daha az kilometreyle daha fazla ürün sevkiyatı gerçekleştirerek karbon emisyonlarımızı azaltmaya yönelik somut adımlar atıyoruz.

Devam eden **Atıklar, Kazanımlar ve Optimizasyon** (Waste, Gains & Optimization - WGO) projemiz kapsamında, katlı tırlarımızın yapay zekâ destekli sistemlerle entegre





edilmesini hedefliyoruz. Bu sistem sayesinde siparişlerin araçlarla en uygun rotalarda ve minimum mesafeyle eşleştirilmesi mümkün oluyor. Projenin devreye alınmasıyla birlikte maliyet, zaman ve karbon emisyonu açısından önemli tasarruflar sağlamayı planlıyoruz. Ayrıca katlı tır sayımızı artırarak uçtan uca izlenebilirliği güçlendirmeyi, dönüş yapan araçlara yük atayarak boş kilometreleri azaltmayı ve böylece sürdürülebilir lojistik yapımızı daha da sağlamlaştırmayı amaçlıyoruz. Buna ek olarak, iade ürün toplama operasyonlarımız için üzerinde çalıştığımız yapay zekâ destekli rota optimizasyonu sayesinde, daha az mesafe kat ederek daha fazla ürün toplamayı ve 2025 yılı itibarıyla CO₂ salımını azaltmayı hedefliyoruz.

Alternatif taşıma yöntemlerine geçiş de sürdürülebilir lojistik stratejimizin temel taşlarından biri. Türkiye'de hızlı tüketim sektöründe demiryolu taşımacılığı kullanan ilk şirketlerden biri olarak, 2024 yılında trenle gerçekleştirdiğimiz taşımalar sayesinde 101 ton CO₂ salımının önüne geçtik. Bunun yanında, iade edilecek EPAL/TURPAL palet taşıma süreçlerinin dış hizmet sağlayıcılarla optimize edilmesi sayesinde 1.602 ton CO₂ salımı engellendi. Aynı dönemde, daha az araçla daha fazla yük taşıyarak 2.030 ton CO₂ emisyonu tasarrufu sağladık.

Ürün sevkiyatlarında doğrudan müşteriye teslim oranımız %55,27'ye ulaşırken, araç doluluk oranımız %97'nin üzerine çıktı. Bu iyileştirmeler sonucunda, 2014 yılına kıyasla 2024 yılında 4.849 ton CO₂ salım azaltımıyla lojistik kaynaklı karbon salımında %20 oranında bir azalma gerçekleştirdik. Bu çalışmalarımız, 2024 Gıda Zirvesi'nde düzenlenen Sürdürülebilir Gıda Ödülleri töreninde tedarik zinciri kategorisinde birincilikle takdir edildi.



2024 Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'nde “Sürdürülebilirliğin Yeşil Rotası” projemizle “Tedarik Zinciri” kategorisinde birinci olduk.

2030 HEDEFİ

2030 yılına kadar lojistik kaynaklı karbon salımını 2019 baz yılına göre %30 azaltmak

Gerçekleşen Azaltım

%11

Hedef

%30



2024 Gerçekleşen Azaltım 2030 Azaltım Hedefi





SU YÖNETİMİ

Küresel ölçekte artan su talebi, su yönetimini tüm sektörler için kritik hale getiriyor. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) verilerine göre, tatlı su çekiminin %72'si tarım, %15'i sanayi ve %13'ü evsel kullanım kaynaklı olarak ayrışıyor. Bunun yanında, gelir gruplarına göre kullanım dağılımı da değişiyor; düşük gelirli ülkelerde suyun %90'ı tarımsal faaliyetler için ayrılırken, yüksek gelirli ülkelerde sanayi kullanımı %39'a ulaşılıyor¹⁹.

Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI) Su Riski İndikatörleri haritalandırmasına göre Türkiye, su stresi endeksinde 39. sırada yer alarak yüksek riskli ülkeler arasında bulunuyor. Bu durum, ülkenin su kaynaklarının halihazırda ciddi bir baskı altında olduğunu ortaya koyuyor.

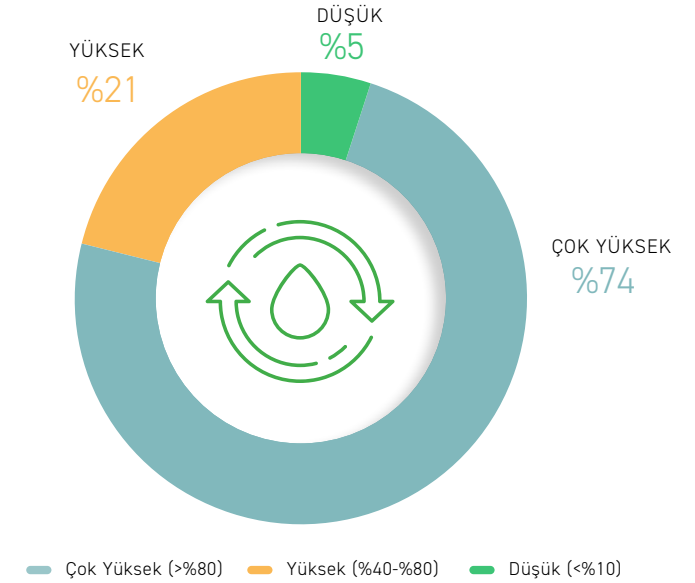
Ülker Türkiye fabrikalarında;

- %80 üzeri su stresi yaşanan bölgede %66,1'i yeraltı suyu, %33,9'u şebeke suyu,
- %40-80 arası su stresi yaşanan bölgede %0,2'si yeraltı suyu, %99,8'i şebeke suyu kullanılıyor.

Su ile bağlantılı riskleri iş sürekliliği ve stratejik hedeflerimizle ilişkilendirerek üçer aylık dönemlerde düzenli olarak izliyoruz. Bu değerlendirmeler, üst yönetimin katılımıyla yılda dört kez gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Platformu toplantılarında ele alınıyor. Türkiye ve yurt dışındaki üretim tesislerimiz için su risk analizlerinde WRI Aqueduct Water Risk Atlas aracını kullanıyor, analiz sonuçlarını her yıl güncelleyerek çevresel ve iklimle bağlantılı fiziksel risklerle birlikte değerlendiriyoruz.

2024 yılı itibarıyla, Ülker'in Türkiye ve yurt dışı olmak üzere tüm operasyonlarının %74'ü "çok yüksek" su stresi seviyesinde (> %80) konumlanmakta olup, bu durum su yönetimi açısından kritik öneme sahip bölgelerde faaliyet gösterdiğimiz ortaya koyuyor. Yüksek su stresi altında bulunan tesis oranı %21 iken, düşük stres seviyesinde bulunan tesis oranı yalnızca %5'tir.

Toplam Su Stresi Dağılımı



Ülker Türkiye Fabrikaları	Üretim (ton)	Çok Yüksek (>%80)		Yüksek (%40-%80)		Düşük (<%10)	
		Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)
Ülker Ankara	114.203	80.361	0	0	0	0	0
Ülker Gebze	134.783	0	0	402.48	208.203	0	0
Ülker Silivri	20.295	2.817	44.343	0	0	0	0
Ülker Karaman	114.540	173.570	24.972	0	0	0	0
Ülker Topkapı	137.529	45.337	85.929	0	0	0	0
Toplam	521.350	302.085	155.244	402	208.203	0	0
Toplam Su Çekimi	665.934	457.329		208.605		0	

¹⁹ The United Nations World Water Development Report 2025

**Ülker Türkiye ham madde fabrikalarında;**

- %80 üzeri su stresi yaşanan bölgede %16,1'i yeraltı suyu, %83,9'u şebeke suyu kullanılıyor.
- %10 ve azı su stresi yaşanan bölgede %100'ü şebeke suyu kullanılıyor.

Ülker Ham Madde Fabrikaları	Üretim (ton)	Çok Yüksek (>%80)		Yüksek (%40-%80)		Düşük (<%10)	
		Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)
Ülker Ankara	196.226	23.428	0	0	0	0	0
Ülker Topkapı	138.894	138	136.738	0	0	0	0
Ülker Karaman	52.835	2.674	0	0	0	0	0
Ülker Giresun	2.284	0	0	0	0	0	1.021
Toplam	390.240	26.240	136.738	0	0	0	1.021
Toplam Su Çekimi	163.999	162.978		0		1.021	

Ülker yurt dışı fabrikalarında;

- %80 üzeri su stresi yaşanan bölgede %100'ü şebeke suyu,
- %10 ve azı su stresi yaşanan bölgede %100'ü şebeke suyu kullanılıyor.

Yurt Dışı Fabrikalar	Üretim (ton)	Çok Yüksek (>%80)		Yüksek (%40-%80)		Düşük (<%10)	
		Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)
Egypt Factory	31.295	0	45.931	0	0	0	0
Saudi Arabia Factory (pladis Arabia Food)	33.530	0	27.220	0	0	0	0
Saudi Arabia Factory (pladis Arabia International)	15.882	0	26.573	0	0	0	0
Kazakhstan Factory	17.960	0	0	0	0	0	46.826
Toplam	98.667	0	99.725	0	0	0	46.826
Toplam Su Çekimi	146.551	99.725		0		46.826	

Ülker konsolide;

- %80 üzeri su stresi yaşanan bölgede %46'sı yeraltı suyu, %54'ü şebeke suyu,
- %40-80 arası su stresi yaşanan bölgede %0,2'si yeraltı suyu, %99,8'i şebeke suyu,
- %10 ve azı su stresi yaşanan bölgede %100'ü şebeke suyu kullanılıyor.

Ülker Konsolide	Üretim (ton)	Çok Yüksek (>%80)		Yüksek (%40-%80)		Düşük (<%10)	
		Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)	Yeraltı Suyu (m³)	Şebeke Suyu (m³)
Toplam	1.010.257	328.325	391.707	402	208.203	0	47.847
Toplam Su Çekimi	976.484	720.032		208.605		47.847	
Toplam Su Çekimine Oranı		%74		%21		%5	



WRI Aqeduct Su Riski Atlası verileri doğrultusunda yapılan analiz, Ülker'in üretim faaliyetlerini sürdürdüğü bölgelerdeki su stresi seviyelerini ortaya koyuyor. Haritada yer alan renk dağılımı; koyu kırmızı ile gösterilen bölgelerin çok yüksek su stresine (%80 üzeri), turuncu renkli bölgelerin yüksek su stresine (%40-80) ve sarı bölgelerin orta düzey su stresine (%10-40) maruz kaldığını ifade ediyor. Mavi noktalar ise Ülker'in fabrika lokasyonlarını gösteriyor.

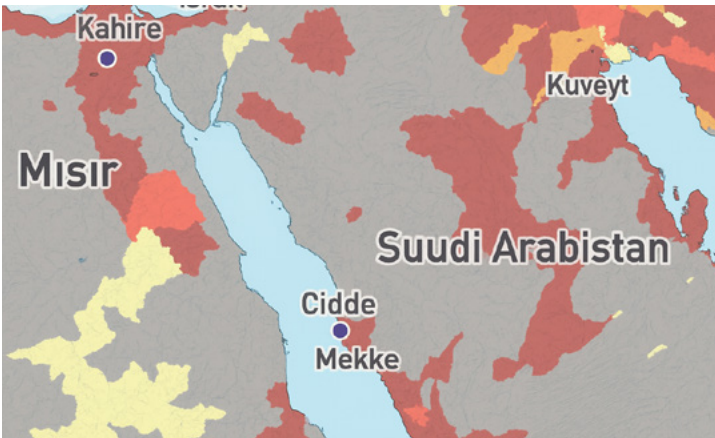
Ülker Türkiye Fabrikaları Su Stresi Dağılımı



Ülker Ham Madde Fabrikaları Su Stresi Dağılımı



Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Su Stresi Dağılımı



Analiz sonuçları, Türkiye'deki Karaman, Ankara, İstanbul (Topkapı ve Silivri) fabrikalarının çok yüksek su stresi riski altında bulunan bölgelerde yer aldığını gösteriyor. Suudi Arabistan'daki iki tesisin de benzer şekilde çok yüksek su stresi altında faaliyet gösterdiği tespit ediliyor.

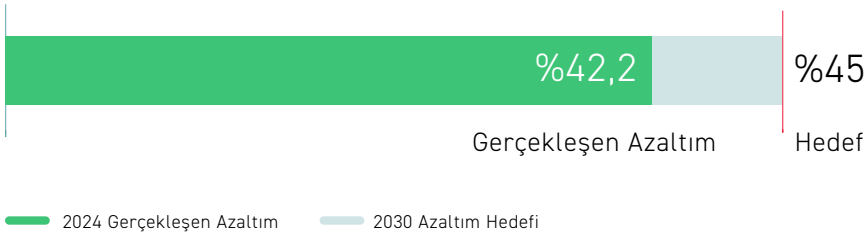
Yapılan analizler kapsamında, su kaynakları üzerindeki baskıyı azaltmak ve döngüsel su kullanımını teşvik etmek amacıyla, operasyonlarımızda su verimliliğini odağa alan projeler geliştiriyoruz. Değer zincirimizde ham madde kullanımından başlayarak su tüketimini azaltmaya yönelik çalışmalar yürütüyor; yağmur suyunun toplanması, atık suyun yeniden kullanılması ve süreçlerde suyun daha verimli değerlendirilmesi için sistematik uygulamalar hayata geçiriyoruz.

Tüm fabrikalarımızda ortaya çıkan atık suları, fiziksel, kimyasal ve biyolojik arıtma sistemlerinden geçirerek, yasal deşarj limitlerinin çok altında bir seviyede deşarj ediyor ve çevresel etkimizi azaltıyoruz. Topkapı ve Gebze fabrikalarımızda yağmur suyu hasadı yapılırken, Topkapı fabrikamızda kurulu olan Ultrafiltrasyon (UF) ve Ters Osmoz (RO) sistemlerini Silivri fabrikamıza da kurarak atık su geri kazanımını artırıyoruz. Bu kapsamda 1.580 m³ yağmur suyu ve 3.163 m³ atık su geri kazanılarak toplamda 4.743 m³ suyu altyapı tesislerimizde yeniden kullandık.



2030 HEDEFİ

2014 baz yılına kıyasla, 2030 yılına kadar birim su tüketiminde %45 azaltım hedefliyoruz. 2024 yılı sonunda birim su tüketiminde %42,2 azaltım gerçekleştirdik.



Su kullanımını tüm tesislerimizde sistematik olarak izliyor, her ay güncellenen skor kartlar aracılığıyla takip ediyoruz. Ankara, Gebze ve Topkapı fabrikamızda devreye alınan **dijital izleme sistemi** sayesinde, suyun proses içindeki kullanım noktaları gerçek zamanlı olarak kontrol ediliyor. Bu altyapı sayesinde olası sızıntı, kaçak veya beklenmeyen tüketim artışlarına karşı hızlı müdahale ederek suyun etkin yönetimini sağlıyoruz.

2014 yılında belirlediğimiz birim başına su azaltım hedefini %12,2 oranında aşarak, 2024 itibarıyla ürün başına su tüketimimizi %42,2 azalttık. Yürüttüğümüz su verimliliği ve iyileştirme projeleriyle yaklaşık 46.595 m³ su tasarrufu sağladık; bu miktar, yaklaşık dört kişilik 52.300 ailenin bir günlük ortalama su ihtiyacına karşılık geliyor. Bu

uygulamalarımız sayesinde ise yaklaşık 3,7 milyon TL finansal tasarruf elde ettik.

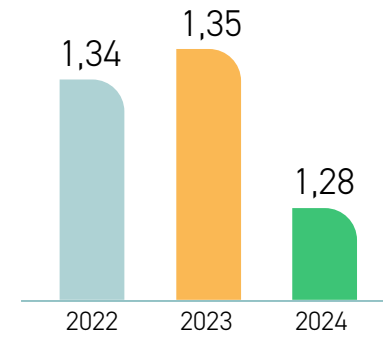
Su yönetiminde yaşam döngüsü yaklaşımını esas alarak, üretim tesislerimizde suyun çevresel etkilerini izliyor, ölçüyor ve verimliliği artırarak en aza indirmeye odaklanıyoruz. Bu doğrultuda, **ISO 14046 Su Ayak İzi standardına** uygun olarak su tüketimimizi hesaplıyor; ürüne entegre olan veya buharlaşma yoluyla kaybolan su miktarlarını fabrika bazında ayrıştırarak, atık su oranlarını standarda uygun şekilde raporluyor ve belgelendiriyoruz. Tüm hesaplamalar bağımsız bir denetim kuruluşu tarafından doğrulanarak şeffaflık ve güvenilirlik sağlanıyor.

HÜLYA TOMAK

KURUCU, BLUE IT

Ülker ile birlikte yürüttüğümüz dijital su izleme sistemi projesi, endüstriyel su yönetimi anlayışında önemli bir dönüşümü temsil ediyor. Bu sistem sayesinde yalnızca anlık su tüketimini izlemekle kalmadık, aynı zamanda tesis bazında verimlilik analizleri ve risk değerlendirmeleri yapabilir hale geldik. Su akış haritalarının dijitalleştirilmesi, kütle dengliklerinin oluşturulması ve tüketim verilerinin otomatik entegrasyonu ile su yönetimi stratejik bir boyut kazandı. Ülker'in bu alandaki kararlılığı, su stresinin arttığı bir dünyada sektöre örnek teşkil edecek bir yaklaşım ortaya koyuyor.

Su Yoğunluğu (m³/ton üretim)*



* Ülker Türkiye fabrikalarının su yoğunluğu verisidir. Su Yoğunluğu = (Şebeke Suyu + Yeraltı Suyu)/Toplam Üretim Tonajı



Ülker Türkiye, Ülker ham madde ve yurt dışı fabrikalarına ait su tüketim ve atık su oluşum değerleri;

Ülker Türkiye Fabrikaları	Atık Su Oranı %	Su Kullanımı (m³)	Atık Su (m³)	Atık Su Tahliyesi
Ülker Ankara	73	80.361	58.273	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Ülker Gebze	70	208.605	146.024	Organize Sanayi Bölgesi
Ülker Silivri	63	47.160	29.847	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Ülker Karaman	75	198.542	148.907	Organize Sanayi Bölgesi
Ülker Topkapı	47	136.009	59.645	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Total	65	670.677	442.695	

Ülker Ham Madde Fabrikaları	Atık Su Oranı %	Su Kullanımı (m³)	Atık Su (m³)	Atık Su Tahliyesi
Ülker ham madde Ankara	50	23.428	11.665	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Ülker ham madde Topkapı	52	136.876	71.430	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Ülker ham madde Karaman*	50	2.674	1.331	Organize Sanayi Bölgesi
Ülker ham madde Giresun	90	1.021	919	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Total	52	165.999	85.346	

*Ülker ham madde Karaman fabrikasının üretimi Ülker ham madde Ankara fabrikası ile aynı olduğundan dolayı atık su oranı Ankara fabrikasının oranı olarak kabul edilmiştir.

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları	Atık Su Oranı %	Su Kullanımı (m³)	Atık Su (m³)	Atık Su Tahliyesi
Mısır Fabrikası	66	45.931	30.318	Kentsel Kanalizasyon Sistemi
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia International)	66	27.220	17.967	
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia Food)	66	26.573	17.540	
Kazakistan Fabrikası	66	46.826	30.909	
Toplam		146.551	96.734	



Ülker Türkiye Fabrikaları Su Kaynakları

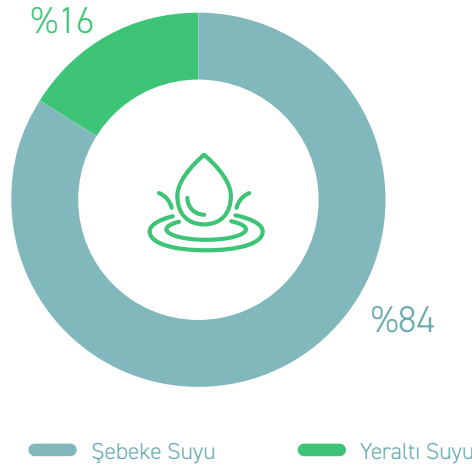


İç Su Fiyatlandırması

Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak, suyun verimli ve sürdürülebilir kullanımı bizim için stratejik bir konumda yer alıyor. Üretim süreçlerimizin suya olan yüksek bağımlılığı ve faaliyet alanlarımızda artan su stresi riski doğrultusunda, su yönetimine yönelik planlamalarımızı güçlendiriyoruz.

Bu doğrultuda, 2023 yılında başlattığımız İç Su Fiyatlandırması için fabrikalarımızın yer aldığı havzalardaki su stresini belirledik ve buna göre 2030, 2040 ve 2050 yılı için senaryo analizi ve su stresi projeksiyonu hazırladık. İç su fiyatlandırmasında gölge fiyatlandırma yöntemini kullanıyoruz. Yatırım öncesince, su verimliliği projelerinin yapılacağı bölgedeki sosyal, çevresel ve gelecekteki riskini dikkate alıyor, iki alternatif proje arasındaki yatırım

Ülker Ham Madde Fabrikaları Su Kaynakları

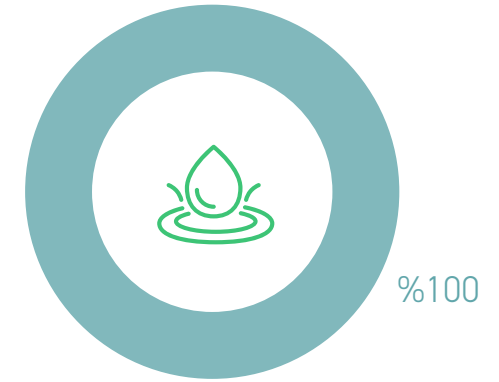


farkını, öngörülen su tasarrufuna oranlayarak suyun iç fiyatını hesaplıyoruz.

Hayata geçirdiğimiz su verimliliği projelerimizin bir yıl sonrasındaki performansını "Örtülü Su Fiyatlandırması" yöntemiyle değerlendiriyoruz. Bu metot, projelerin maliyet etkinliğini ölçmek amacıyla toplam proje maliyetinin sağlanan toplam su tasarrufuna bölünmesi esasına dayanıyor. Bu sayede iç su fiyatı olarak m³ başına su azaltım maliyetini hesaplıyoruz.

Bu sistem, suyun ekonomik değerini esas alarak tüketim alışkanlıklarını daha bilinçli hale getirmeyi, su verimliliği yatırımlarını önceliklendirmeyi ve özellikle su riski yüksek bölgelerdeki fabrikalarımız için yerel düzeyde özel stratejiler oluşturmamıza yardımcı

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Su Kaynakları



olmayı amaçlıyor. Aynı zamanda, su maliyetlerinin operasyonel süreçler üzerindeki etkilerini daha iyi analiz ederek maliyet etkinliği sağlıyor ve üretkenliği artıracak yenilikçi çözümler geliştirilmesini teşvik ediyor. Bu yaklaşımı, 2030 yılına kadar 2014 baz yılına kıyasla birim su tüketiminde %45 oranında azaltım hedefimize ulaşmamızda da kritik bir araç olarak görüyoruz.

Ülker Bisküvi Su Politikasına ulaşmak için tıklayın.





ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ

Küresel ekonomiler, geri dönüştürülmüş ve işlenmemiş malzeme kullanımındaki artışa rağmen daha az döngüsel hale geliyor. Küresel döngüsellik oranı %6,9'a gerileyerek son iki yılda düşüş gösterdi ve son 50 yılda ham madde çıkarımı üç katına çıkarak yıllık 100 milyar ton sınırını aştı. Küresel kaynak kullanımı, sera gazı emisyonlarının üçte ikisine ve biyoçeşitlilik kaybı ile su stresinin %90'ından fazlasına neden olarak üçlü çevre krizini derinleştiriyor. Dünya Komisyonu tarafından yayımlanan bilimsel değerlendirmeye göre, gezegenin güvenli ve adil sınırları çerçevesinde tanımlanan 8 ekolojik göstergeden 7'si aşılmış durumdadır. Bu göstergeler; iklim değişikliği, yüzey ve yeraltı suyu kullanımı, ekosistem bütünlüğü, azot ve fosfor döngüsü, arazi kullanımı ve doğrudan insan sağlığını etkileyen sistemsel değişimleri kapsıyor. Yalnızca aerosol kirliliği, henüz kritik eşiğin aşılmadığı tek göstergelyi oluşturuyor. Bu durum, döngüsel ekonomiye geçiş, kaynak verimliliği ve doğa üzerindeki baskıyı azaltmaya yönelik sistemik dönüşümlerin aciliyetini açıkça ortaya koyuyor²⁰.

"İsrafsız şirket" yaklaşımımız doğrultusunda, atık yönetimini üretimin her aşamasında önceliklendiriyor ve bu alandaki farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalara devam ediyoruz. Endüstriyel simbiyoz projeleriyle fabrikalarımızda oluşan atıkları azaltmayı hedefliyor; ortaya çıkan atıkları enerji üretiminde değerlendirerek yenilenebilir enerjiye katkı sağlıyoruz. Aynı zamanda, düzenli depolama

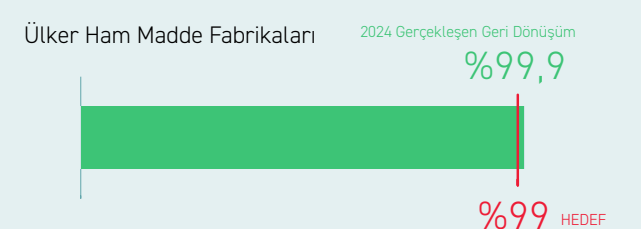
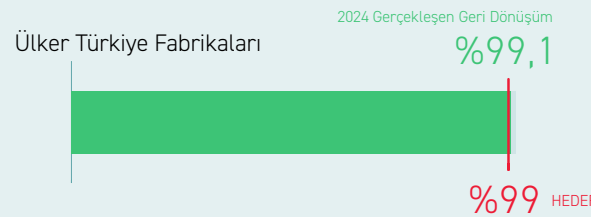


sahalarına sıfır atık göndererek çevresel etkilerimizi en aza indirmeyi amaçlıyoruz.

Üretimde kalite standartlarını korurken, ham madde kayıplarını en aza indirmeye odaklanıyoruz. Bu kapsamda, kullandığımız ham maddelerin %99'unu bitmiş ürüne dönüştürerek yüksek verimlilik sağlıyoruz. Gıda sektöründe yürüttüğümüz etkili uygulamalar ve elde ettiğimiz sonuçlar sayesinde küresel ölçekte önde gelen şirketler arasında yer alıyoruz. Tüm fabrikalarımızda bulunan atık istasyonları ve geçici depolama alanları sayesinde, düzenli depolamaya yönlendirilen atıkların önemli bir kısmını geri dönüştürülebilir hale getirdik.

2025 HEDEFİ

2025 yılına kadar %99 geri dönüşüm ve geri kazanımla düzenli depolama alanlarına sıfır atık göndermek



²⁰ <https://www.nature.com/articles/s41586-023-06083-8>



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ SU YÖNETİMİ ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ ÇEVRE YÖNETİMİ BİYOÇEŞİTLİLİK

Türkiye'deki tüm fabrikalarımız, gıda üretim sektöründe “Toprağa Sıfır Atık - Zero Waste to Landfill” sertifikasını alarak bu alanda sektörde bir ilke imza attık. Bu sertifikayla, atıkların kaynağında ayrıştırıldığı ve döngüsel ekonomi prensiplerinin etkin şekilde uygulandığı sistemimiz uluslararası düzeyde belgelendi. Atık yönetimi uygulamalarımız sayesinde, 2024 yılında Ülker Türkiye fabrikalarımızda yaklaşık 20.913 ton atığın yalnızca 188 tonu düzenli depolama alanlarına gönderilirken Ülker ham madde fabrikalarında ise yaklaşık 1.950 ton atığın yalnızca 2,3 tonu depolama alanlarına gönderildi.



Türkiye’deki tüm fabrikalarımız, gıda üretim sektöründe “Toprağa Sıfır Atık - Zero Waste to Landfill” sertifikasını alarak bu alanda sektörde bir ilke imza attık.

Ülker Türkiye Fabrikaları	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Geri Dönüşüm Oranı (%)*
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		
Geri Kazanım (Enerji)	106	4.49	4.256	99,1
Geri Kazanım/dönüşüm	39	16.430	16.469	
Düzenli Depolama	8	180	188	
Bertaraf (imha)	0	0	0	

Ülker Ham Madde Fabrikaları	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Geri Dönüşüm Oranı (%)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		
Geri Kazanım (Enerji)	6	337	344	99,9
Geri Kazanım/dönüşüm	21	1.583	1.604	
Düzenli Depolama	0	2	2	
Bertaraf (imha)	0	0	0	

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Geri Dönüşüm Oranı (%)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		
Geri Kazanım (Enerji)	0	0	0	63
Geri Kazanım/dönüşüm	0	3.053	3.053	
Düzenli Depolama	1	1.781	1.782	
Bertaraf (imha)	0	0	0	

Ülker Türkiye Fabrikaları	Geri Dönüşüm Oranı (%)
Ankara	100,00
Gebze	99,98
Silivri	99,26
Karaman	95,75
Topkapı	99,92

Ülker Ham Madde Fabrikaları	Geri Dönüşüm Oranı (%)
Ankara	100,00
Topkapı	99,99
Giresun	96,71
Karaman**	-

Diğer Ülkeler	Geri Dönüşüm Oranı (%)
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia International)	56,65
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia Food)	68,21
Kazakistan Fabrikası	52,58
Mısır Fabrikası	69,79

* Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)

** Ülker ham madde Karaman fabrikasının atık yönetimi, Ülker Karaman fabrikası tarafından yapıldığı için Ülker Karaman’nın geri dönüşüm oranının içinde değerlendirildi.



	Elektronik Atıklar (kg)	Akümülatör ve Bataryalar (kg)	Geri Dönüşüm/Kazanım/Bertaraf
Tüm Fabrikalar Konsolide	15.965	1.835	Geri Dönüşüm

Atıklarımızı geri kazanıma yönlendirmeden önce, endüstriyel simbiyoz olanaklarını değerlendiriyoruz. Üretimden kaynaklanan gıda atıkları, tüm fabrikalarımızda hayvan yemi katkı malzemesi olarak ekonomiye kazandırılıyor.

Kakao çekirdeği içinde bulunan çakılların bahçe düzenlemelerinde kullanılması projesinde 2024 yılında yaklaşık 21 ton çakıl taşını peyzaj uygulamalarında değerlendirdik. Arıtma tesislerinden oluşan arıtma çamurlarında yaptığımız verimlilik çalışmaları sayesinde 420 ton atık oluşumunu engelledik.

Ayrıca, yemekhanelerden çıkan organik atıklar ise düzenli depolama yerine biyometanizasyon tesislerine yönlendirilerek biyogaz üretimi yoluyla yenilenebilir enerji elde edilmesine katkı sağlanıyor.

2024 yılında uluslararası bağımsız denetim kuruluşu tarafından gerçekleştirilen incelemelerde, fabrikalarımızdaki atık yönetimi süreçleri detaylı şekilde değerlendirilmiştir. Atıkların geri kazanım ve geri dönüşüm yöntemleri analiz edilmiş; bu süreçler sonucunda, fabrikalarımızdan çıkan atıkların ambalajdan hayvan yemine, yapı malzemesinden biyodizel üretimine kadar 40'tan fazla farklı sektörde ham madde olarak kullanıldığı doğrulandı.





GIDA ATIKLARI

Gıda atıkları hem çevresel hem de sosyal açıdan ciddi bir küresel sorun haline geliyor. Küresel sera gazı emisyonlarının %8-10'u gıda kaybı ve israfından kaynaklanırken, bu israf nedeniyle dünya tarım arazilerinin yaklaşık %30'u gereksiz yere kullanılıyor. Aynı zamanda, hanelerde oluşan atıkların %62'sini gıda atıkları oluşturmakta; bunun büyük kısmını ise yenmeyen meyve ve sebzeler oluşturuyor. Gıda sistemlerinde kayıpların azaltılması, yalnızca çevresel etkilerin hafifletilmesi açısından değil, aynı zamanda gıda güvenliği ve eşitsizliklerin azaltılması bakımından da acil öncelik taşıyor²¹.

Ülker Bisküvi olarak, israfı önlemeyi temel alan bir yaklaşımla gıda atıklarını azaltmaya yönelik çalışmalarımıza devam ediyoruz. Küresel ölçekte gıda kaybı ve israfını yarıya indirmeyi amaçlayan "10x20x30" girişimine Migros iş birliğiyle katkı sağlıyoruz.

Tarım ve Orman Bakanlığı ile Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü tarafından yürütülen **"Gıdanı Korum, Sofrana Sahip Çık"** kampanyasında da destekçi olarak yer aldık. Bu kapsamda yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde 2024 yılı sonunda net gıda kaybımızı %1'in altına çektik; 2030 yılına kadar bu oranı %0,5'in altına indirmeyi hedefliyoruz.

2024 yılında toplam 9.506 ton gıda atığı oluştu; bunun 8.348 tonu üretim süreçlerinden, 1.158 tonu ise satış iadelerinden kaynaklandı. Oluşan tüm gıda atıklarını hayvan yemi olarak değerlendirerek israfın önüne geçtik ve bu şekilde ekonomiye geri kazandırdık.

→ **2030 yılına kadar net gıda atığı kayıplarımızı %0,5'in altına düşürmeyi hedefliyoruz.**

AMBALAJ YÖNETİMİ

Küresel sürdürülebilirlik politikalarıyla birlikte ambalaj yönetiminde döngüsel ekonomi yaklaşımları öne çıkıyor. Geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ve kompostlanabilir malzemelerin kullanımı yaygınlaşırken, AB Plastik Stratejisi ve Döngüsel Ekonomi Eylem Planı doğrultusunda tek kullanımlık plastiklerin azaltılması ve mikroplastik kirliliğinin önlenmesi hedefleniyor. 2025'te yürürlüğe giren AB Ambalaj ve Ambalaj Atıkları Tüzüğü (PPWR), ambalajların üretim, bileşim ve geri dönüştürülebilirlik kriterlerine uyumunu zorunlu

kılarak tüm ambalaj türleri için daha sıkı çevresel standartlar getiriyor.

Ülker Bisküvi olarak ambalajlarımızda %25,7 oranında plastik malzeme kullanıyoruz. Bu oranın getirebileceği çevresel ve yasal etkileri göz önünde bulundurarak, Avrupa'daki regülasyon gelişmelerini yakından izliyor ve risk değerlendirmelerimizi güncel tutuyoruz. Ambalaj atıklarını kaynağında azaltmaya yönelik uygulamalarımızı ise üretim süreçlerimizde öncelikli alanlardan biri olarak ele alıyoruz.

Ülker Fabrikaları - Ambalaj Kullanımı (ton)					
	Plastik	Kâğıt	Cam	Metal	Geri Dönüştürülemeyen
Ülker Türkiye Fabrikaları	15.046	42.639	21	401	145
Ülker Ham Madde Fabrikaları	133	572	-	-	-
Ülker Yurt Dışı Fabrikaları	6.065	18.235	-	-	-
Toplam	21.244	61.445	21	401	145

2025 HEDEFİ



Tüm ambalajların 2025 yılının sonuna kadar geri dönüştürülebilir, tekrar kullanılabilir veya kompostlanabilir olmasını, her yıl 200 ton plastik ve 300 ton kâğıt azaltımını hedefliyoruz.

2024 Gerçekleşen Azaltım

98%

99%
HEDEF

²¹ Food Waste Index Report 2024



Plastik Ambalaj Palete Dönüşü

Üretim sırasında fiziksel olarak uygun olmayan ya da kalite standartlarını karşılamayan atık olarak nitelendirdiğimiz plastik ambalajları (OPP), plastik palet ve kasa üretim sürecinde ham madde olarak kullanarak yeniden plastik paletler ürettik ve bu paletleri fabrikalarımızda kullanmaya başladık.



Kompozit Yapıdan Mono Yapıya Geçiş - Rulokat ve Çikolatalı Küp Gofret

2023 yılında başlatılan bu projeler kapsamında, Rulokat ve Çikolatalı Küp Gofret ürünlerinde kullanılan çok katmanlı kompozit ambalaj yapılarından çıkılarak, geri dönüştürülebilirliği yüksek mono yapı ambalajlara geçildi.

Rulokat ürününde, 170 gramlık ambalajın üst filminde yapılan dönüşümle yıllık 4,58 ton plastik tasarrufu sağlandı. Daha sade ve çevreye duyarlı mono yapıya geçiş, hem geri dönüşüm potansiyelini artırdı hem de ambalajın kolay açılabilirliğini sağlayarak kullanıcı deneyimini iyileştirdi.

Çikolatalı Küp Gofret ürününde ise, kompozit yapının yerine geliştirilen mono yapıyla yıllık yaklaşık 5,087 ton plastik tasarrufu ve yaklaşık 500 bin TL maliyet avantajı elde edildi. Geri dönüştürülebilir yeni yapı, ürünün raf ömrü ve koruyuculuğu açısından tüm kalite kriterlerini karşıladı.

Her iki projede de malzeme araştırmaları, prototip üretimi, vakum ve hızlandırılmış raf ömrü testleri başarıyla gerçekleştirildi.



Üretim, ambalaj, kalite ve bakım ekiplerinin iş birliğiyle yürütülen bu dönüşüm; Ülker'in çevresel sürdürülebilirlik, regülasyon uyumu ve döngüsel ekonomi hedefleriyle uyumlu örnek uygulamaları arasında yer alıyor.



Çokokrem Tüp - Kompozit Yapıdan Mono Yapıya Geçiş



pladis'in 2021 yılında başlattığı bu proje kapsamında, Çokokrem ürününe ait tüp ambalajlarda kullanılan çok katmanlı kompozit yapıdan çıkılarak, mono yapı alternatiflerine geçiş hedeflendi. Proje sürecinde, 121 ton kompozit malzemenin yerine geçebilecek farklı mono yapı bileşenleriyle denemeler yapıldı. Ardından uygulanan vakum ve hızlandırılmış raf ömrü testlerinde başarılı sonuçlar elde edildi ve mono malzeme yapıya geçiş sağlandı. Böylece hem çevresel hem de fonksiyonel açıdan dengeli bir çözüm elde edildi.

Proje tamamlandığında, yıllık 121 ton kompozit ambalajdan çıkılarak geri dönüştürülebilir mono yapıların üretim hatlarına entegrasyonunun sağlanması hedefleniyor. Bu dönüşüm, tüp ambalajlar özelinde pladis için bir ilk niteliği taşıyacak ve gelecekte benzer ürün grupları için örnek teşkil edecek.



Tüketiciye sunduğumuz ürünlerde ambalaj atıklarını azaltmak amacıyla, geri dönüşüm oranını artıracak malzeme dönüşümleri üzerinde çalışıyoruz. Ambalajlarımızda tek tip ham madde kullanımını yaygınlaştırarak hem plastik oranını düşürüyor hem de geri dönüştürülebilirliği artırıyoruz. Bu kapsamda, 54 tonluk geri dönüştürülemeyen çok katmanlı ambalaj malzemesini, geri dönüştürülebilir tek tip yapıya dönüştürerek ambalajlarımızın çevresel etkisini azalttık.

Ülker Türkiye Fabrikaları	Ambalaj Atıkları (ton)					
	Plastik (150102)*	Kâğıt (150101-200101)	Cam (150107)	Metal (150104)	Kompozit (150105)	Ahşap (150103)
Ankara	438	479	2	7	32	39
Gebze	542	954	2	20	86	603
Silivri	59	337	-	11	35	152
Karaman	736	903	6	4	13	1,019
Topkapı	428	1,547	2	11	43	65
Toplam	2,203	4,221	11	53	208	1,877

Ülker Ham Madde Fabrikaları	Ambalaj Atıkları (ton)					
	Plastik (150102)	Kâğıt (150101-200101)	Cam (150107)	Metal (150104)	Kompozit (150105)	Ahşap (150103)
Topkapı	11	550	2	7	141	474
Ankara	7	21	-	0,2	-	20
Giresun	2	-	-	-	-	-
Karaman**	-	-	-	-	-	-
Toplam	20	571	2	7	141	494

* Atık Geri Dönüşüm Kodu

**Ülker Karaman ham madde fabrikasından çıkan ambalaj atıkları Ülker Karaman fabrikası içerisinde değerlendirilmiştir.



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ SU YÖNETİMİ ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ ÇEVRE YÖNETİMİ BİYOÇEŞİTLİLİK

Yurt Dışı Fabrikaları	Ambalaj Atıkları (ton)					
	Plastik (150102)	Kâğıt (150101-200101)	Cam (150107)	Metal (150104)	Kompozit (150105)	Ahşap (150103)
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia International)	140	237	-	-	-	130
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia Food)	55	213	-	-	-	60
Kazakistan Fabrikası	54	154	-	53	-	76
Mısır Fabrikası	120	170	-	47	-	171
Toplam	370	774	-	100	-	438

Ülker Konsolide*	Ambalaj Atıkları (ton)					
	Plastik (150102)	Kâğıt (150101-200101)	Cam (150107)	Metal (150104)	Kompozit (150105)	Ahşap (150103)
	2.592	5.565	13	160	350	2.809

*Ülker Türkiye, ham madde ve yurt dışı fabrikalarının toplamını ifade eder.

Yıldız Holding'in üyesi olduğu **İş Dünyası Plastik Girişimi** kapsamında, 2030 yılına kadar 1.000 ton plastik azaltımı hedefine katkı sağlamak üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Ambalaj tasarımlarında hem çevresel etkimizi azaltmaya hem de malzeme kullanımını en aza indirmeye odaklanan yenilikçi çözümler geliştiriyoruz. Bu kapsamda, bazı ürünlerde kâğıt kullanımını düşürdük. Ayrıca, geri dönüştürülmesi zor ve toksik etkileri olan PVC malzemeleri PET malzeme ile ikame etmek için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

→ **Plastik ambalajlarımızın geri dönüştürülebilir, tekrar kullanılabilir veya kompostlanabilirlik oranını %98'e ulaştırdık.**

**RUSSEL AVENS**

DİREKTÖR, AMBALAJ İNOVASYONU & TEKNOLOJİSİ, PLADIS GLOBAL, İNGİLTERE

Ülker'in geri dönüştürülebilir ambalaj yolculuğu, pladis'in 2025 yılına kadar tüm bölgelerde %100 geri dönüştürülebilir ambalaj hedefiyle tamamen uyumlu ilerliyor. Özellikle geri dönüştürülemeyen malzemelerin ambalajlardan çıkarılması ve geri dönüşüm altyapısını sadeleştirme konularında attığı adımlar, küresel düzeyde belirttiğimiz tasarım rehberini etkin biçimde uyguladığını gösteriyor. Avrupa'da yürürlüğe girecek Ambalaj ve Ambalaj Atıkları Mevzuatı (Packaging and Packaging Waste Regulation - PPWR) düzenlemeleriyle birlikte döngüsel ambalaj sistemine geçiş hızlanacak ve Ülker bu dönüşüme güçlü bir şekilde hazırlanmış durumda. pladis küresel düzeyde stratejisini güncelliyor, Ülker ise bu çerçevede döngüsel ekonomiye katkı sağlayan ve çevresel etkilerini azaltan bir dönüşümü hayata geçiriyor.



ÇEVRE YÖNETİMİ

Faaliyetlerimizin çevresel etkilerini, Çevre Politikamız doğrultusunda yapılandırdığımız Çevre Yönetim Sistemi çerçevesinde yönetiyoruz. Türkiye, ham madde ve yurt dışındaki fabrikalarımızda uygulanan bu sistemlerin etkinliği, uluslararası akreditasyona sahip bağımsız denetim kuruluşları tarafından düzenli olarak denetleniyor. Buna ek olarak, periyodik iç sistem kontrolleriyle uygulamaların sürekliliği ve uyumu izliyoruz.

Ülker Bisküvi Çevre Politikası'na buradan ulaşabilirsiniz.



Merkez Çevre ve Enerji ekibi tarafından her yıl yapılan Çevre ve Enerji Denetimi kapsamında, Ülker Türkiye ve Ülker ham madde fabrikaları ilgili prosedürlere göre değerlendirilerek puanlanıyor. Denetim sonuçları ve gerekli aksiyon planları, Merkez Çevre ve Enerji departmanı tarafından raporlanarak üst yönetime sunuluyor. 2024 yılında rapor kapsamındaki hiçbir fabrikamızda çevresel herhangi bir kaza ve çevre cezası bulunmuyor.



→ İklim krizi, enerji, su, atık, ambalaj yönetimi ve biyoçeşitlilik başlıklarına odaklanarak; enerji ve su verimliliğini artırmak, karbon emisyonlarını azaltmak ve sıfır atık hedefine ulaşmak temel önceliklerimiz arasında yer alıyor.



→ Arıtma tesislerindeki kimyasal kullanım verimliliğini artırmaya, süreçleri optimize etmeye ve atık yönetimini iyileştirmeye yönelik uygulamalarımız sayesinde 2024 yılında toplam 14 milyon TL tasarruf sağladık.



Sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda, son ürün fabrikalarımızda en yüksek üretim hacmine sahip 6 ürün için Çevresel Ürün Beyanı (EPD) ISO14025 standardına uygun Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA) çalışmaları gerçekleştirdik. Bu çalışmalarla birlikte, ürünlerimizin çevresel etkileri bilimsel yöntemlerle ve şeffaf bir şekilde değerlendirildi; karbon ayak izi, enerji tüketimi ve kaynak kullanımı gibi temel çevresel göstergeler ortaya kondu. Elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen emisyon faktörleri, çevresel performansımızı iyileştirmeye yönelik stratejilerimizin şekillendirilmesine katkı sağlarken; aynı zamanda paydaşlarımıza sürdürülebilirlik taahhütlerimizi somut ve şeffaf verilerle sunmamıza imkan tanıyor.

Gebze Fabrikası 2019'da BREEAM Yeşil Bina Sertifikasını GOOD seviyesinde almaya hak kazanarak, alanında bu sertifikaya sahip ilk bina oldu. Ayrıca, 2024 yılı başında Ülker Türkiye fabrikalarından Topkapı, Gebze ve Ankara fabrikalarında başlattığımız LEED yeşil bina belgelendirme süreci devam ediyor.

Çevre yatırım ve harcamalarımızı 2024 yılında önceki yıla kıyasla yaklaşık 2,5 kat artırarak yaklaşık 69 milyon TL seviyesine ulaştırdık. Bu kapsamda çevresel etkimizi her yıl iyileştirmek için, 2025 hedeflerimiz doğrultusunda da performansımızı geliştirecek projelerle yatırımlarımıza devam ediyoruz.

Çevre Yatırım ve Harcamaları (milyon TL)

	2022	2023	2024
Çevre Yatırım ve Harcamaları (milyon TL)	6,7	27,7	69,0

Çevre Eğitimleri

Tüm fabrikalarımızda enerji, su ve kaynak verimliliği ile atık azaltımı ve yönetimi gibi konuları kapsayan çevre ve sürdürülebilirlik eğitimleriyle çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştiriyor, sürdürülebilirlik anlayışını tüm değer zincirimize yaymayı hedefliyoruz. Bu kapsamda, 2024 yılında toplam 4710 çalışanımıza 10526 saat çevre ve sürdürülebilirlik eğitimi verdik.





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ SU YÖNETİMİ ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ ÇEVRE YÖNETİMİ BİYOÇEŞİTLİLİK

Sertifikasyon Süreçleri

Çevre ve enerji alanlarında yüksek standartlara ulaşmak ve çevresel etkilerimizi azaltmak amacıyla fabrikalarımızda çeşitli sertifikasyon süreçleri uyguluyoruz. Bu kapsamda aşağıdaki tabloda yer alan yönetim sistemleri ve sertifikasyon belgeleri ile çalışmalarımızı sürdürüyor ve tüm fabrikalarımızda yaygınlaştırıyoruz. Bu kapsamlı sertifikasyon yaklaşımıyla, tüm fabrikalarımızda çevresel etkileri azaltmaya, kaynak verimliliğini artırmaya ve sürdürülebilir üretimi güvence altına almaya odaklanıyoruz.

ÜLKER TÜRKİYE FABRİKALARI

FABRİKALAR	ISO BELGELERİ						SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		ATIK YÖNETİMİ		YEŞİL BİNA (ENERJİ VERİMLİLİĞİ)	
	ISO9001 - Kalite Yönetim Sistemi	ISO14001 - Çevre Yönetim Sistemi	ISO45001 - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO50001 - Enerji Yönetim Sistemi	ISO14046 - Su Ayak İzi	ISO14025 - Çevresel Ürün Beyanı (EPD)	ISCC - Uluslararası Sürdürülebilirlik ve Karbon Sertifikasyonu	Greencheck - Yeşil Kontrol Sertifikası	Sıfır Atık Belgesi (Bakanlık)	Zero Waste to Landfill	Breeam in Use (Yeşil Bina)	Leed (Yeşil Bina)
Ülker Ankara	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	Devam Ediyor	
Ülker Giresun	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	Devam Ediyor
Ülker Topkapı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Devam Ediyor	
Ülker Silivri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	
Ülker Karaman	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	

Ülker Bisküvi'nin Ankara ve Giresun'daki Hammadde tesisleri, yarı mamul ürettiği için ISCC ve EPD kapsamı dışında bırakıldı.



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ

SU YÖNETİMİ

ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ

ÇEVRE YÖNETİMİ

BİYOÇEŞİTLİLİK

ÜLKER HAM MADDE FABRİKALARI

												
FABRİKALAR	ISO BELGELERİ						SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		ATIK YÖNETİMİ		YEŞİL BİNA (ENERJİ VERİMLİLİĞİ)	
	ISO9001 - Kalite Yönetim Sistemi	ISO14001 - Çevre Yönetim Sistemi	ISO45001 - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO50001 - Enerji Yönetim Sistemi	ISO14046 - Su Ayak İzi	ISO14025 - Çevresel Ürün Beyanı (EPD)	ISCC - Uluslararası Sürdürülebilirlik ve Karbon Sertifikasyonu	Greencheck - Yeşil Kontrol Sertifikası	Sıfır Atık Belgesi (Bakanlık)	Zero Waste to Landfill	Breeam in Use (Yeşil Bina)	Leed (Yeşil Bina)
	Ülker Ankara	✓	✓	✓	✓	✓	Kapsam Dışı	Kapsam Dışı	✓	✓	✓	-
	Ülker Giresun	✓	✓	✓	✓	✓	Kapsam Dışı	Kapsam Dışı	✓	✓	✓	-
	Ülker Topkapı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları

Fabrika Adı	ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis arabia International)	✗	✓	✓	✗
Suudi Arabistan Fabrikası (pladis Arabia Food)	✗	✓	✓	✗
Kazakistan Fabrikası	✓	✗	✗	✗
Mısır Fabrikası	✗	✓	✓	✗



Ülker Türkiye ve Ülker ham madde fabrikalarında, yalnızca sera gazı emisyonlarını değil; aynı zamanda diğer hava kirleticileri de kapsayan emisyon değerlerini de düzenli olarak izliyoruz. Belirlenen yasal sınırların altında kalan bu emisyonlar, akredite laboratuvarlar tarafından periyodik olarak ölçülüyor ve doğrulanıyor.

Ülker Türkiye Fabrikaları

Fabrika Adı	Kaynak (Nokta Sayısı)	Parametre (kg/saat)						
		CO	NO ₂	NO	SO ₂	Toz	Toplam Organik Karbon, TOC	Uçucu Organik Karbonlar, VOC
Ülker Ankara	104	3,2	0,2	2,5	0,8	0,2	0	0
Ülker Gebze	116	5,9	5,9	3,8	0,1	0,2	0	0
Ülker Topkapı	19	0,4	5,1	3,2	0,04	0,2	0	0
Ülker Silivri	13	0,2	0,01	0,1	0,07	0,07	0	0
Ülker Karaman	145	6,0	4,6	2,9	0,06	0,2	0	0

Ülker Ham Madde Fabrikaları

Fabrika Adı	Kaynak (Nokta Sayısı)	Parametre (kg/saat)						
			NO ₂	NO	SO ₂	Toz	Toplam Organik Karbon, TOC	Uçucu Organik Karbonlar, VOC
Ülker Ankara	Kapsam Dışı	0	0	0	0	0	0	0
Ülker Giresun	8	0,1	0,3	0,2	0,03	0,001	0	0
Ülker Topkapı	16	0,4	1,8	1,1	0,04	0,2	0,004	0,0008
Ülker Karaman	Kapsam Dışı	0	0	0	0	0	0	0

Yasaklı olan CFC ve R22 gibi soğutucu akışkanlar hiçbir fabrikamızda kullanılmamaktadır.



BİYOÇEŞİTLİLİK

Küresel biyoçeşitlilik, insan faaliyetleri nedeniyle ciddi bir tehdit altında bulunuyor. Living Planet Index'e göre son 50 yılda izlenen yabancı yaşam popülasyonları ortalama %73 oranında azaldı. Tatlı su türleri %85 ile en büyük düşüşü yaşarken; kara türleri %69, deniz türleri %56 oranında geriledi. Bu azalışların temel sebepleri arasında habitat kaybı, aşırı kullanım, istilacı türler ve iklim değişikliği yer alıyor. Bu trend, ekosistem işlevlerinin bozulma riskine karşı erken uyarı niteliği taşıyor.

Bu kapsamda, biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerimizi takip ediyor, koruma ve iyileştirme hedeflerimizi doğrultusunda çalışmalar yürütüyoruz. Ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri kurarak biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik projeler geliştiriyor, bu süreçte çiftçilerimize de destek sağlıyoruz.

Biyoçeşitlilik politikamıza buradan ulaşabilirsiniz.



Biyoçeşitlilik Risk Değerlendirmesi

2025 yılında WWF Biodiversity Risk Filter (BRF) aracı kullanılarak yürüttüğümüz analiz çalışmasında, Türkiye, Suudi Arabistan, Mısır ve Kazakistan'da konumlanan toplam **13 üretim tesisimiz** ile birlikte; **76 tedarikçimizin** sağladığı, ürünlerimizde yoğun miktarda kullanılan ve doğaya bağlılığı yüksek olan tarımsal ham maddelerin menşe bölgelerini **lokasyon bazlı** değerlendirdik. Değer zincirimiz

2030 HEDEFİ



2030 yılına kadar palm ve kakao ham maddeleri için %100 tarladan fabrikaya izlenebilir ve ormansızlaşma olmayan ham madde tedarikini sağlamak

boyunca ekosistem hizmetlerine olan **bağlılıklarını** ve faaliyetlerimizin biyoçeşitlilik üzerindeki **etkilerini**, fiziksel ve itibari boyutlarıyla ele aldık. Bu analiz, Doğa ile İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TNFD) tarafından önerilen LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) metodolojisinin ilk adımları olan "konumlandırma" (Locate) ve "değerlendirme" (Evaluate) aşamaları ile örtüşecek şekilde hazırlanmış olup, gelecekteki raporlama süreçlerimiz için sağlam bir temel oluşturmayı hedefliyoruz.

Kendi operasyonlarımız kaynaklı riskler

Ülker'in 13 tesisinde yapılan biyolojik çeşitlilik riski değerlendirmesinde, arazi kullanımı değişikliği, orman örtüsü kaybı ve istilacı türler gibi etki kaynaklı riskler düşük seviyelerde belirtildi. Gebze ve Karaman fabrikalarımızın organize sanayi bölgeleri (OSB) içinde yer alması, çevresel etkilerin belirli kontrol mekanizmaları çerçevesinde yönetilmesini sağlıyor. Diğer fabrikalarımız ise sanayi ve ticaret bölgeleri içinde konumlanmış olup, bu da çevresel risklerin yönetilmesinde yardımcı bir faktör oluşturuyor. Bağlılık kaynaklı riskler açısından, Mısır ve Suudi Arabistan'daki fabrikalarımızda **su mevcudiyetindeki**

azalma, hava kirliliği ve aşırı sıcaklıklar nedeniyle fiziksel biyoçeşitlilik riskleri çok yüksek seviyelerde seyrediyor. Bu durum, özellikle su temini ve operasyonel süreklilik açısından risk oluşturarak üretim süreçlerini tehdit edebilir. Kazakistan ve Türkiye'deki fabrikalarımızda ise su riski yüksek seviyelerde belirlenmiş olup, artan kuraklık ve su kaynaklarının azalması, üretim süreçlerini ve ham madde tedarikini tehdit edebilir.

Ham madde tedariki kaynaklı riskler

Ülker'in öncelikli ham maddeleri olan buğday, şeker, bitkisel yağ, kakao ve fındık özelinde detaylı bir değerlendirme yapıldı; bu ham maddelerin temin edildiği bölgelerdeki çevresel ve sosyal risk faktörleri detaylı bir şekilde incelendi. Bu bölgelerde bağlılıkla ilgili riskler olarak toprak kalitesinin düşmesi ve tozlaşmanın yetersizliği öne çıkıyor. Biyoçeşitlilik üzerindeki etkiler açısından ise, ormansızlaşma ve kirlilik faktörleri yüksek risk oluşturuyor.



²² WWF Living Planet Report 2024



GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

İKLİM KRİZİ

SU YÖNETİMİ

ATIK VE AMBALAJ YÖNETİMİ

ÇEVRE YÖNETİMİ

BİYOÇEŞİTLİLİK

Fındık

Menşe
TürkiyeEn yüksek baskılar
Toprak koşulları, TozlaşmaEn yüksek etkiler
Kirlilik

Su riski*

<%10
düşük

Buğday

Menşe
TürkiyeEn yüksek baskılar
Su mevcudiyeti, Toprak koşulları, TozlaşmaEn yüksek etkiler
Arazi, tatlı su ve deniz kullanımındaki
değişiklikler, kirlilik

Su riski*

>%80
çok yüksek

Şeker

Menşe
TürkiyeEn yüksek baskılar
Su mevcudiyeti, Toprak koşulları, TozlaşmaEn yüksek etkiler
Arazi, tatlı su ve deniz kullanımındaki
değişiklikler, kirlilik

Su riski*

<%10
düşük

Kakao

Menşe
Fildişi SahilleriEn yüksek baskılar
Toprak koşullarıEn yüksek etkiler
Orman örtüsünü kaybı

Su riski*

<%10
düşük

Palm Yağı

Menşe
MalezyaEn yüksek baskılar
Tozlaşma, Yüksek sıcaklıklarEn yüksek etkiler
Orman örtüsü kaybı, Kirlilik, Arazi, tatlı su ve
deniz kullanımındaki değişiklikler

Su riski*

<%10
düşük

Palm Yağı

Menşe
EndonezyaEn yüksek baskılar
Tozlaşma, Yüksek sıcaklıklarEn yüksek etkiler
Orman örtüsü kaybı, Kirlilik

Su riski*

<%10
düşük

Buğday

Menşe
RusyaEn yüksek baskılar
Ekosistemin koşulları, Tozlaşma, Orman tahribatıEn yüksek etkiler
Arazi, tatlı su ve deniz kullanımındaki değişiklikler

Su riski*

%20–40
orta-yüksek

*Su stresi verileri WRI Aqueduct veri tabanından alınmıştır.



Ham madde	Üretimde kullanım oranı	Yoğunlaşan bölgeler	Biy çeşitlilik bağılıkları	Biy çeşitlilik etkileri	Ülke'nin yanıtı
 Buğday	%34	Konya, Türkiye	Konya bölgesinden temin edilen buğday verimliliği, üretim sürecinde doğal kaynak kullanımına (su, nem, toprak bileşenleri vb.) yüksek düzeyde bağılılık gösteriyor. Bölge, sınırlı tatlı su kaynakları nedeniyle çok yüksek su riski taşıyor; bu durumun üretimde aksamalara, maliyet artışlarına ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sorunlarına yol açabileceği öngörülüyor. Ayrıca, toprağın yapısı da önemli bir risk alanı olarak ortaya çıkıyor. Toprak organik karbonu (SOC) düzeyinin düşük olması, tarımsal verimliliği azaltmanın yanı sıra, toprağın sağlıklı kalması, iklim değişikliğine uyum sağlaması ve suyu süzerek doğal şekilde arıtma kapasitesi gibi temel işlevlerini de zayıflatıyor. Öte yandan, çevrede yeterli doğal alan bulunmaması, tozlaşma hizmetini sağlayan ekosistemlerin zayıflamasına yol açıyor; bu da verimlilik açısından ek bir risk oluşturuyor.	Bölgedeki tarım faaliyetleri, zaman içinde tarım alanlarının genişlemesine ve doğal nehir sistemlerinin bozulmasına neden olabilmekte; bu durumun doğal yaşam alanlarının daralmasına ve biyolojik çeşitliliğin zarar görmesine yol açabileceği öngörülüyor. Ayrıca, buğday üretiminde yaygın olarak kullanılan gübre ve tarım ilaçları, toprak ve su kalitesini olumsuz etkileyebilmekte; bu durum su kaynaklarında kirliliğe ve ekosistem sağlığında bozulmalara sebep olabilir. Hava kirliliği ve yanlış yönetilen plastik atıkların çevreye yayılması da bölge ekosistemini zorlayan diğer unsurlar arasında yer alıyor.	Bisküvilik buğdayın sürdürülebilir tedarikini sağlamak amacıyla çalışmalar yürütüyor; sözleşmeli tarım uygulamalarıyla üreticileri destekliyor, iklim dayanıklı yerli tohumları yaygınlaştırıyoruz. Bu çerçevede, Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü ile birlikte Bisküvilik Buğday Geliştirme Programı'nı da sürdürüyoruz.
		Rostov, Rusya	Rostovskaya bölgesinden temin edilen buğday, ekosistem sağlığına ve doğal süreçlere yüksek düzeyde bağılılık gösteriyor. Bölgedeki ekosistem bütünlüğü ve bağlantılılığı zayıf olduğundan, uzun vadede doğal kaynakların miktar ve kalitesi ile ekosistem hizmetlerine erişimde kısıtlar yaşanması riski bulunuyor. Kara ve tatlı su ekosistemlerinin parçalanmış yapısı, ekolojik dengenin sürdürülebilirliğini tehdit ediyor ve biyolojik çeşitlilik açısından çok yüksek risk oluşturuyor. Ayrıca, bölgedeki tarım alanlarının çevresinde doğal habitatların yetersizliği, tozlaşma hizmeti açısından bir bağılılık oluşturuyor ve bu durum ürün verimliliğini dolaylı olarak etkileyebilecek bir diğer risk unsuru olarak öne çıkıyor. Bununla birlikte, orman yangını riski dikkate değer seviyede yer alıyor. Bu durum yalnızca ekosistem sağlığını değil, aynı zamanda altyapıyı, tedarik zincirini ve üretim sürekliliğini de tehdit edebilecek düzeyde fiziksel risk oluşturuyor.	Bölgedeki tarım alanlarının genişlemesinin ve su kaynaklarının artan kullanımının, doğal habitatların kaybına ve ekosistemlerin bozulmasına yol açabileceği öne çıkıyor. Tarım için yeni alanlar açmak, toprak kaybı ve su kaynaklarının akışının bozulması gibi olumsuz etkiler oluşturabilir; bu da biyolojik çeşitliliği tehdit edebilir. Ayrıca, bölgedeki su kaynakları üzerinde artan baskı, ekosistem sağlığını riske atarak tarımsal üretimin sürdürülebilirliğini zorlaştırabilir.	Daha fazla bilgiye "Sürdürülebilir Buğday Çalışmaları" bölümünden ulaşabilirsiniz. Buna ek olarak, 2024 yılında ilk adımlarını attığımız onarıcı tarım projemizle, toprak sağlığını korumayı, biyoçeşitliliği desteklemeyi ve karbon tutulumunu artırmayı hedefliyoruz. Daha fazla bilgiye "Onarıcı Tarım" bölümünden ulaşabilirsiniz.



Ham madde	Üretimde kullanım oranı	Yoğunlaşan bölgeler	Biyoçeşitlilik bağılıkları	Biyoçeşitlilik etkileri	Ülker'in yanıtı
 Şeker	%20	Konya, Türkiye	Konya bölgesinden temin edilen şeker, üretim sürecinde doğal kaynaklara yüksek derecede bağlı olup; bölge, sınırlı su kaynakları nedeniyle çok yüksek su riski taşıyor. Özellikle su ihtiyacı yüksek olan şeker pancarı üretimi, bu riski daha da artırırken üretimde aksamalara ve maliyet artışlarına yol açabilir. Ayrıca, bölgedeki toprak kalitesi düşük. Toprakta yeterli organik karbon bulunmaması, verimliliği azaltırken, toprağın sağlıklı kalmasını ve suyu süzerek temizleme gibi önemli işlevlerini de zayıflatıyor. Bunun yanında, çevrede yeterli doğal alanın bulunmaması, tozlaşma hizmetlerini olumsuz etkileyebilir. Bu da ürün verimini dolaylı olarak riske atıyor.	Bölgede şeker üretiminden kaynaklı arazi kullanımı değişikliği ve su kaynakları üzerindeki baskılarıyla birlikte kirlilik nedeniyle biyolojik çeşitlilik üzerinde bazı etki riskleri bulunuyor. Tarım alanlarının genişlemesi ve su kaynaklarının artan kullanımı, doğal habitatların kaybına ve ekosistemlerin bozulmasına yol açabilir. Ayrıca, gübre ve pestisit kullanımı gibi tarımsal girdiler, toprak ve su kalitesini olumsuz etkileyerek çevre üzerinde baskı oluşturabilir.	Şekerin sorumlu tedarikini geliştirmek amacıyla düşük tonajlarda da olsa sertifikalı alımlar gerçekleştiriyoruz. Önümüzdeki dönemde, bu alımların kapsamını genişletmeyi ve şeker tedarikinde sürdürülebilirlik uygulamalarını güçlendirmeyi hedefliyoruz. Dengeli beslenme yaklaşımımız doğrultusunda da şeker, tuz ve yağ azaltımına yönelik 3.000 ton şeker azaltım hedefimizi planlandıktan önce tamamladık. Aynı zamanda, şeker ilavesiz ürün seçenekleri sunarak tüketicilere daha fazla alternatif sağlamaya devam ediyoruz. Daha fazla bilgiye “İyi Yaşam ve Dengeli Beslenme” bölümünden ulaşabilirsiniz.
 Bitkisel yağ	%13	Pahang & Johor, Malezya Kalimantan Tengah & Jambi, Endonezya	Malezya'nın Pahang ve Johor bölgelerinden temin edilen palm yağı, özellikle tozlaşma hizmetlerine olan bağıllık açısından dikkat çekiyor. Bu bölgelerde yapılan analizler, doğal habitatların yetersizliği nedeniyle tozlaşmanın devamlılığı açısından çok yüksek risk bulunduğunu ortaya koyuyor. Endonezya'nın Kalimantan Tengah ve Jambi bölgelerinden temin edilen palm yağı, doğaya olan bağıllık açısından incelendiğinde, diğer ham madde tedarik bölgelerine kıyasla daha düşük düzeyde risk barındırıyor. Ancak yine de bölgedeki çevresel hassasiyetlerin izlenmesi ve sürdürülebilir üretim uygulamalarının devamlılığı önem taşıyor.	Malezya'daki palm yağ üretimi, ormansızlaşma ve kirlilik nedeniyle biyolojik çeşitlilik üzerinde baskı oluşturuyor. Ormansızlaşma, doğal ormanların tarım alanlarına dönüştürülmesiyle gerçekleşmekte ve bu da habitat kaybına yol açarak ekosistemlerin bozulmasına neden olabiliyor. Ayrıca, tarımsal girdiler ve kimyasalların kullanımı, su ve toprak kirliliği oluşturmakta ve bu da ekosistemleri olumsuz etkiliyor. Endonezya'dan temin edilen palm yağı, orman örtüsü kaybı nedeniyle biyolojik çeşitlilik üzerinde baskı oluşturuyor. Doğal ormanların tarım alanlarına dönüştürülmesi ekosistemlerin zarar görmesine yol açıyor.	pladis, 2018'den bu yana Earthworm Foundation ile iş birliği içinde palm yağı tedarik zincirinde izlenebilirliği artırmaya odaklanıyor. Bu sayede, ormansızlaşma riskleri sürekli olarak izlenerek önleyici adımlar atılıyor. Daha fazla bilgiye “Bitkisel Yağ” bölümünden ulaşabilirsiniz.



Ham madde	Üretimde kullanım oranı	Yoğunlaşan bölgeler	Biyoçeşitlilik bağılıkları	Biyoçeşitlilik etkileri	Ülker'in yanıtı
 Kakao	%9	Gôh-Djiboua & Montagnes, Fildişi Sahili	Fildişi Sahili'nin Gôh-Djiboua ve Montagnes bölgelerinden temin edilen kakaonun, toprak kalitesine yüksek düzeyde bağlılığı öne çıkıyor. Bu bölgelerde yapılan değerlendirmeler, toprak organik karbonu (SOC) seviyesinin düşük olduğunu ve buna bağlı olarak toprak sağlığının zayıf olduğunu gösteriyor. Organik karbon, toprağın verimli olması, su tutma kapasitesi ve iklim değişikliğine uyum açısından kritik önem arz ediyor.	Bölgedeki kakao üretimi ormansızlaşmaya yol açarak biyoçeşitlilik üzerinde baskı oluşturuyor. Arazi kullanımı değişiklikleri ve orman kayıpları, habitat kaybına ve ekosistem bozulmasına yol açan en büyük insan etkileri arasında yer alıyor. Bu durum, ekosistem hizmetlerinin azalmasına ve biyoçeşitliliğin tehlikeye girmesine neden olabilir ve tedarik zinciri sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir.	Earthworm Foundation ile yürütülen "Kakaodan Fazlası (Beyond Cocoa)" projesi kapsamında, kakao tedarik zincirindeki etkileri azaltmak amacıyla ormansızlaşmanın önlenmesi, tarımsal ormancılık uygulamaları ve pestisit kullanımı azaltımı gibi başlıklarda takip ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştiriyoruz. Ayrıca, izlenebilirlik ve şeffaflık, çocuk işçiliğinin önlenmesi, iklim değişikliğiyle mücadele gibi alanlarda da faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Daha fazla bilgiye "Kakaodan Fazlası" bölümünden ulaşabilirsiniz.
 Fındık	%1	Giresun, Türkiye	Karadeniz Bölgesi'nden (Giresun başta olmak üzere Ordu ve Trabzon) temin edilen fındık, özellikle toprak kalitesi ve tozlaşma hizmetlerine olan bağıllık açısından ilk sıralarda yer alıyor. Bölgedeki toprak organik karbonu (SOC) seviyesinin düşük olması, toprağın verimliliğini ve uzun vadeli üretim kapasitesini olumsuz etkileyebilecek bir risk oluyor. Ayrıca, doğal habitatların sınırlı olması, tozlaşma hizmetlerini zayıflatmakta ve bu durum ürün verimi üzerinde dolaylı baskı oluşturuyor.	Bölgede, kirlilik nedeniyle biyoçeşitlilik üzerinde baskı oluşturuyor. Tarım faaliyetlerinde kullanılan kimyasallar, özellikle gübreler ve pestisitler, toprak ve su kaynaklarında kirlenmeye yol açıyor ve ekosistem sağlığını tehdit ediyor. Ayrıca, plastik atıklar ve hava kirliliği, bölgedeki doğal yaşam alanlarını olumsuz etkileyebilir.	Türkiye'nin fındık üretimindeki lider konumunu sürdürülebilir yöntemlerle korumak amacıyla Fındıktan Fazlası programını başlattık. Kompostlama eğitimi, zararlılarla entegre mücadele yöntemleri, mikrobiyal gübre kullanımı, toprak analizleri ve fidan desteğiyle çiftçileri güçlendiriyor, yerel kalkınmaya katkı sağlıyoruz. Daha fazla bilgiye "Fındıktan Fazlası" bölümünden ulaşabilirsiniz.



→ **Tarımsal ham maddelerimizin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla toprağın doğal yapısını ve besin içeriğini korumaya, bu yolla da biyoçeşitliliği artırmaya odaklanıyoruz.**

Ülker Güzel Ülkem Ormanı

2011 yılında Ankara fabrikamızın bulunduğu bölgede çalışanlarımızın gönüllü katkılarıyla oluşturulan Ülker Güzel Ülkem Ormanı, her yıl yeni dikimlerle gelişimini sürdürüyor. 2022, 2023 ve 2024 yıllarında Milli Ağaçlandırma Günü kapsamında eklenen 33 bin fidanla birlikte, toplam fidan sayımız 178.500'e ulaştı.

**Ülker Güzel Ülkem Ormanı
projemizin detaylarına buradan
ulaşabilirsiniz.**



Onarıcı Tarım

Onarıcı tarım, karbonun hem toprakta hem de bitki örtüsünde tutulmasını teşvik eden, sera gazı emisyonlarını azaltan, biyoçeşitliliği destekleyen, toprağın su tutma kapasitesini artıran, pestisit kullanımını azaltan ve çiftçilerin geçim kaynaklarını güçlendiren bütüncül bir tarım yaklaşımıdır. Bu doğrultuda, 2030 yılına kadar 10.000 dekar alanda onarıcı tarım uygulamalarını hayata geçirmeyi hedefliyoruz. 2024 yılı itibarıyla bu hedefin ilk adımını atarak Kırıkkale'de 300 dekar alanda onarıcı tarım, 1500 dekar alanda karbon ayak izi hesaplama projesi uygulamaları başlattık.

Tarımsal Ormancılık

Tarımsal ormancılık, tarım ve orman uygulamalarını entegre ederek hem biyoçeşitliliğin korunmasına hem de doğal kaynakların sürdürülebilirliğine katkı

sağlayan bir yöntem olarak ön plana çıkıyor. Bu yaklaşımla, kakao tedariki yaptığımız bölgelerde biyoçeşitliliği desteklemeye yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Tarımsal ormancılık uygulamaları, farklı bitki ve hayvan türlerinin yaşam alanlarını koruyarak biyoçeşitliliğin gelişmesini destekliyor. Orman unsurlarının tarım alanlarına entegre edilmesi, kuşlar, böcekler ve diğer canlılar için doğal yaşam ortamları oluşturuyor. Bu yaklaşım ise erozyonun önlenmesine ve toprağın korunmasına katkı sağlıyor. Aynı zamanda su döngüsünü dengeleyerek toprak verimliliğini artırıyor, su kaynaklarını koruyor ve tarım arazilerinin sürdürülebilirliğini güçlendiriyor.

Fildişi Sahili'nde iş birliği yaptığımız COODIG kooperatifi aracılığıyla 124 çiftçiyle yaklaşık 250 hektar alanda tarımsal ormancılık uygulamalarına başladık. Kakao tarımını destekleyen ve çiftçilere ek gelir sağlayacak altı yerel tür belirlenerek, çiftçilere dağıtılmak üzere 12.000 fidan üretildi, bunlardan 9.000'i dikildi ve dikilen bitkilerin hayatta kalma oranı %91 olarak belirlendi. Pilot olarak başlatılan bu uygulamayı önümüzdeki yıllarda genişletmeyi hedefliyoruz. Çiftçilere eğitim ve ekipman desteği sağlanırken, 2025 yılında DAKUA kooperatifini de projeye dahil ettik. Bu kapsamda, tarımsal ormancılık faaliyetlerimiz, çiftçi gelirini artırmaya, biyoçeşitliliği korumaya ve iklim değişikliğine uyum sağlamaya katkı sunuyor.





GİRİŞ

DÜNYAMIZ

DEĞER ZİNCİRİ

ÇALIŞANLAR

TOPLUM

EKLER

DEĞER ZİNCİRİ

- SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM VE HAM MADDE
- SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
- OPERASYONEL MÜKEMMELLİK
- KALİTE VE GIDA GÜVENLİĞİ



DEĞER ZİNCİRİ

Ülker Bisküvi olarak, değer zincirimizi çevresel, sosyal ve ekonomik etkiler açısından bütünsel bir yaklaşımla yönetiyoruz. Yerli tarımı ve çiftçilerin refahını destekliyor, yerel ham madde kullanımını artırmaya odaklanıyoruz. Çiftçilerle iş birliği içinde sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamalarını yaygınlaştırmak için çalışıyoruz. Değer zincirimizin her aşamasında kalite, gıda güvenliği ve operasyonel verimliliği temel gerekliliklerimiz arasında görüyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM VE HAM MADDE

İklim krizi sadece hava koşullarını değil, toprak verimliliğini, su kaynaklarını ve gıdanın güvenliğini de tehdit ediyor. Bu yeni gerçeklik, tarımı sadece üretim değil, aynı zamanda dönüşüm alanı haline getiriyor. Sürdürülebilir bir gıda sisteminin devamlılığı için tarımda yenilikçi çözümlere, doğal kaynakların verimli kullanımına ve çiftçi refahını gözeterek uygulamalara ihtiyaç bulunuyor. Tarımda inovasyon ve teknoloji kullanımının artması ise iklim krizine karşı daha dirençli üretim modellerinin oluşmasına katkı sağlıyor.

Artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılayabilen, verimliliği artırırken çevresel etkileri azaltan ve kaynakları koruyan bir tarım sistemine geçiş artık kaçınılmaz hale geliyor. Ülker Bisküvi olarak biz de bu

Ekosistemleri korumak ve onarımına katkı sağlamak amacıyla, 2030 yılına kadar başta kakao ve palm yağı olmak üzere tüm ham maddelerimizi sürdürülebilir kaynaklardan tedarik etmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda, temel ham maddelerimizin sürdürülebilirliğini artırmak için Aliağa Bisküvilik Buğdayı, Palm Yağında İzlenebilirlik, Buğdayda Onarıcı Tarım, Biyofortifikasyon, Su Riskleri, Kakaodan Fazlası ve Fındıktan Fazlası projelerini hayata geçiriyoruz.

dönüşümün aktif bir parçasıyız. Ham madde tedarik zincirimizi daha verimli ve izlenebilir hale getirmek, çiftçilerle uzun vadeli ve kapsayıcı iş birlikleri kurmak ve onarıcı tarım uygulamalarını yaygınlaştırmak için çalışıyoruz.

Bu doğrultuda, 2030 yılına kadar üretim yaptığımız 10.000 dekarlık alanda onarıcı tarım uygulamalarını hayata geçirmeyi hedefliyoruz. Böylece hem çevresel etkilerimizi azaltmayı hem de çiftçi refahını iyileştirmeyi ve insan haklarına uygun çalışma koşulları sağlayan bir değer zinciri oluşturmayı amaçlıyoruz.

Tedarik zincirinde oluşabilecek aksamaları önlemek ve kaynaklara daha hızlı erişim sağlamak amacıyla yerli tedarik oranını artırmaya yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu yaklaşım hem izlenebilirliği güçlendiriyor hem de yerli üreticilerin desteklenmesine ve yerel ekonomilerin gelişimine katkı sağlıyor.





Ham maddelerin fabrikaya ulaşım sürecinde oluşan lojistik kaynaklı emisyonları azaltmak amacıyla daha yakın bölgelerden tedarik sağlamaya odaklanıyoruz. 2024 yılı boyunca, trenle gerçekleştirdiğimiz taşımalar sayesinde 101 ton CO₂ salımını engelledik. Ayrıca, dış hizmet sağlayıcılarımızla gerçekleştirdiğimiz optimizasyon çalışmaları sayesinde, iade edilecek palet taşıma süreçlerinde 1.602 ton CO₂ salımının önüne geçtik. Aynı dönemde, daha az araçla daha fazla yük taşıyarak 2.030 ton CO₂ emisyonu tasarrufu sağladık. 2030 yılına kadar, kakao ve palm yağı hariç olmak üzere tarımsal ham maddelerin yerli tedarik oranını %90'ın üzerine çıkarmayı hedefliyoruz. 2024 yılında iş birliği yaptığımız 2.017 tedarikçinin 1.916'sı yerel tedarikçilerden oluşurken, bu tedarikçilere yapılan ödemeler toplam tedarikçi ödemelerimizin yaklaşık %71'ini oluşturdu.

Ülker Türkiye Fabrikalarında Üretimde Kullanılan Başlıca Ham Maddeler ve Ham Maddelerden Kaynaklanan Sera Gazı Salımları

Ülker Türkiye Fabrikaları	Ham madde miktarı (Bin ton)	Emisyonlar (metrik ton CO ₂ e)
Bitkisel Yağ	79	473.151
Kakao Çekirdeği	51	544.274
Kakao Türevleri	2	
Süt ve Yumurta Ürünleri	47	454.208
Fındık	8	12.163
Fındık Türevleri	2	
Şeker	122	61.047
Diğer Tahıllar	6	
Buğday	203	95.004
Buğday Unu Türevleri	6	
Diğerleri	19	45.076



TAYFUN NAMDAR

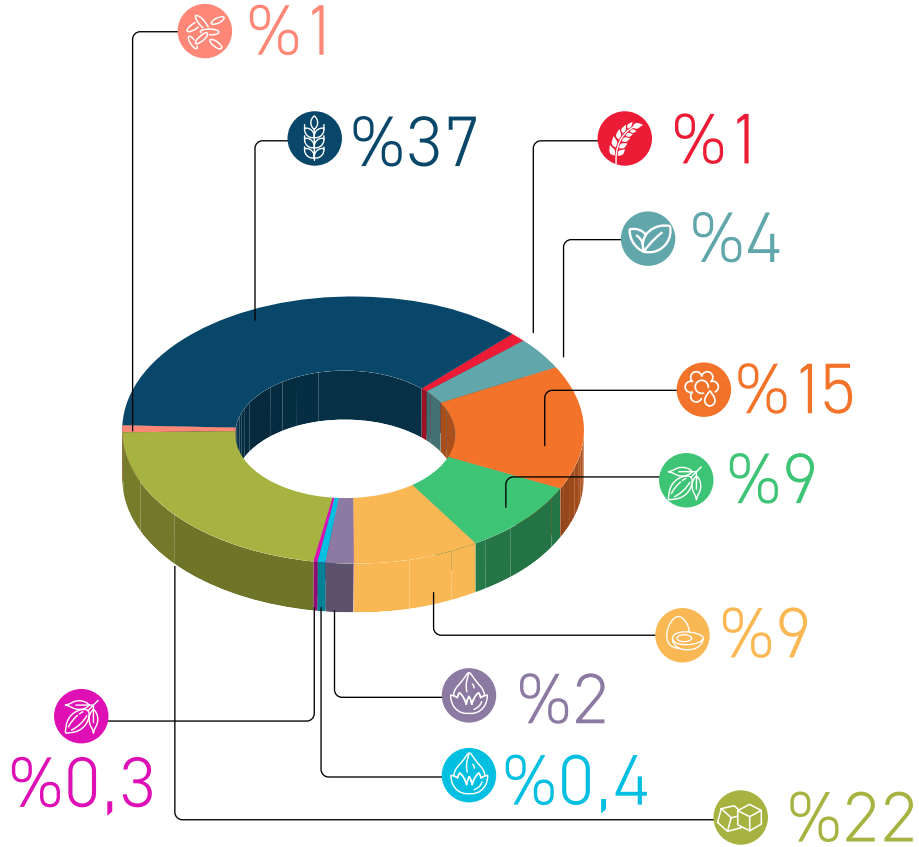
BAŞKAN YARDIMCISI, TEDARİK ZİNCİRİ - TÜRKİYE, ORTA ASYA ÜLKER BİSKÜVİ

Temel ham maddelerimizin sürdürülebilirliği, değer zinciri yönetimimizin merkezinde yer alıyor. Bu doğrultuda, sürdürülebilir tedarikçi seçiminden başlayarak tüm zincir boyunca izlenebilirliği ve çevresel sorumluluğu artırmayı hedefliyoruz. Dijitalleşme yoluyla otonom ve kendi kendine yeten tedarik zincirleri kurgularken, lokal üreticilerle güçlü bağlar kurarak toplumsal etkiyi de önemsiyoruz. Sürdürülebilirliği yalnızca bir kriter değil, uzun vadeli iş modelimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz.



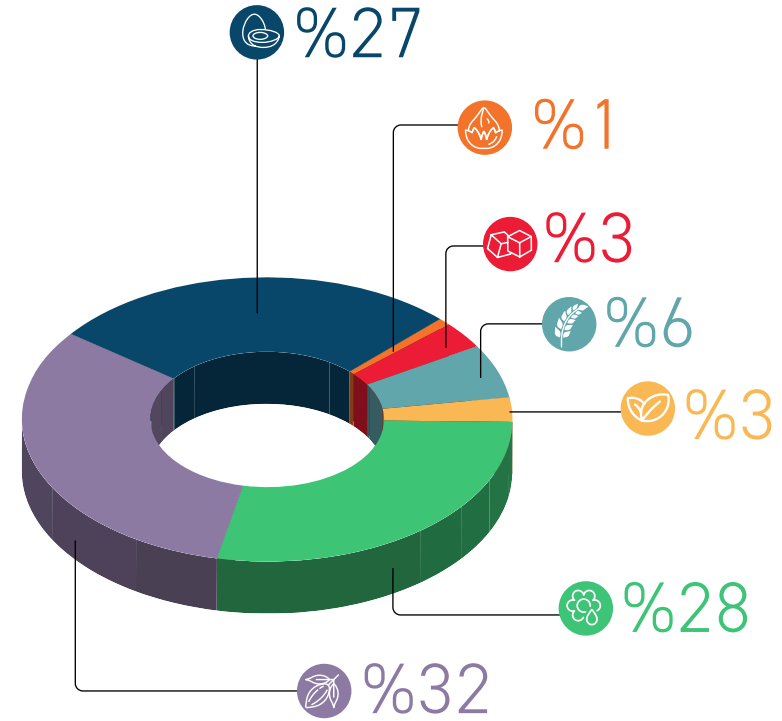


Ülker Türkiye Fabrikaları Üretimde Kullanılan Ana Ham Maddelerin Miktarı (Bin Ton)



- Bitkisel yağ
- Kakao çekirdeği
- Süt ve yumurta ürünleri
- Fındık
- Şeker
- Diğer tahıllar
- Buğday
- Buğday unu türevleri
- Diğerleri
- Kakao türevleri
- Fındık türevleri

Ülker Türkiye Fabrikaları Ana Ham Maddelerin Karbon Emisyonu (tCO₂)



- Bitkisel yağ
- Kakao çekirdeği
- Süt ve yumurta ürünleri
- Fındık
- Şeker
- Diğer tahıllar
- Diğerleri
- Buğday
- Buğday unu türevleri
- Kakao türevleri

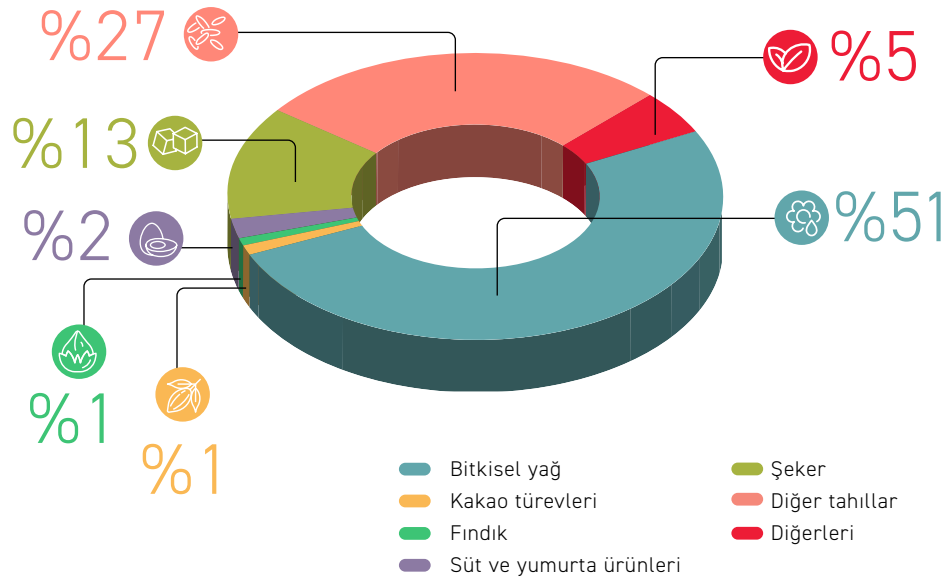
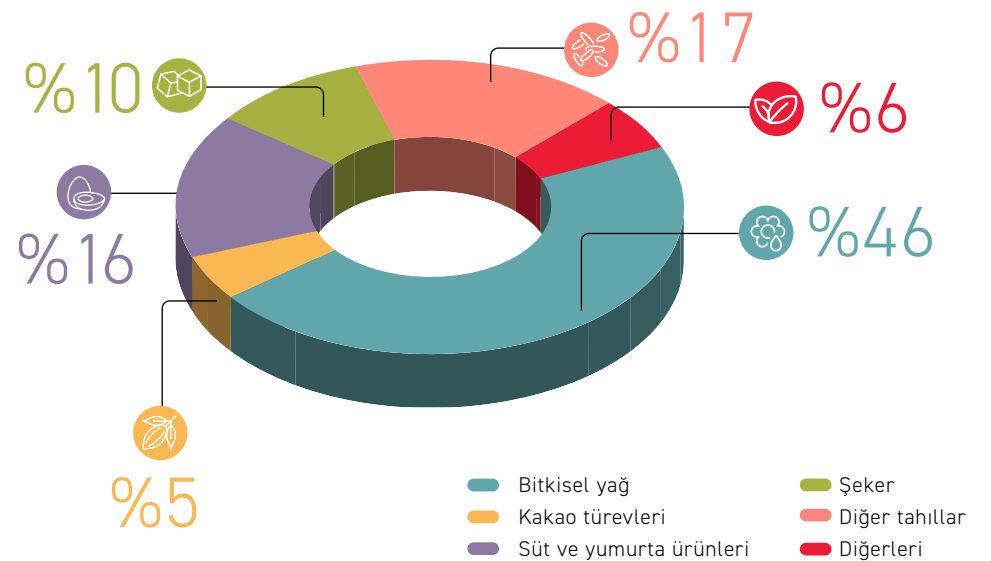


Ülker Yurt Dışı Fabrikalarında Üretimde Kullanılan Başlıca Ham Maddeler ve Ham Maddelerden Kaynaklanan Sera Gazı Salımları

Yurt Dışı Fabrikaları	Ham Madde Miktarı (Bin ton)	Emisyonlar (metrik ton CO ₂ e)
Bitkisel Yağ	17	100.755
Kakao Çekirdeği	-	10.829
Kakao Türevleri	1	
Süt ve Yumurta Ürünleri	3	33.846
Fındık	1	594
Fındık Türevleri	0	
Şeker	23	21.365
Diğer Tahıllar (örn. arpa, yulaf)	1	
Buğday	-	37.545
Buğday Unu Türevleri	47	
Diğerleri	9	12.789



Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Üretimde Kullanılan Ana Ham Maddelerin Miktarı (Bin Ton)

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları Ham Maddelerin Karbon Emisyonu (tCO₂)



SÜRDÜRÜLEBİLİR BUĞDAY ÇALIŞMALARI

Buğday Üretiminde Onarıcı Tarım projesi

2030 yılına kadar üretim yaptığımız 10.000 dekarlık alanda onarıcı tarım uygulamalarını yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda, 2024 ekim sezonunda Kırıkkale, Kırşehir, Çorum ve Ankara'da pilot ölçekli Buğdayda Onarıcı Tarım Projesi'ni başlattık. Projeye 10'u onarıcı tarım, 50'si karbon ayak izi hesaplaması kapsamında olmak üzere toplam 60 çiftçi ve 180 hektarlık tarla alanı dahil oldu.

Projede, dijital toprak analizi, uydu destekli bitki gelişim takibi (Orbit) ve Filiz nem-sıcaklık sensörleri gibi dijital tarım uygulamaları kullanılıyor. Bu araçlarla her çiftçiye özel gübreleme önerileri sunulurken, su ve enerji kullanımının azaltılması, toprak işlemenin minimize edilmesi ve kimyasal girdilerin düşürülmesi hedefleniyor.

Aynı zamanda, sensörlerle sağlanan iklim verileri sayesinde çiftçiler kuraklık ve don gibi hava olaylarına karşı bilgilendirilip, sulama zamanlaması konusunda yönlendiriliyor.



Tarımsal Sıcaklık/Nem Sensörleri

Uygulama Göstergeleri	Onarıcı Tarım	Karbon Ayak İzi Hesabı
Çiftçi sayısı	10	50
Tarla sayısı	10	50
Tarla alanı, hektar	30	150
Gerçekleşen saha ziyareti sayısı	50	150

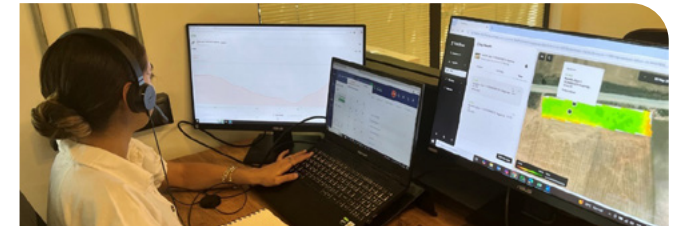
Proje kapsamında **dijital toprak analizi** desteğiyle her çiftçi için özel gübreleme önerileri geliştiriliyor. Bu sayede gübre ve su gibi girdilerin azaltılması hedeflenirken, aynı zamanda toprağın karbon tutma kapasitesinin artırılması amaçlanıyor.



Dijital Toprak Analizi

Çiftçilere onarıcı tarım uygulamaları ve finansal okuryazarlık konularında eğitimler sunulurken, agronomistler tarafından gerçekleştirilen tarla ziyaretleriyle sahada karşılaşılan sorunlara doğrudan destek sağlanıyor. Karbon emisyonlarının azaltılması ve veri temelli sürdürülebilir tarım uygulamalarının teşvik edilmesi amacıyla karbon ayak izi hesaplamaları da düzenli olarak yapılıyor.

Tarlalar, uydu sistemleri aracılığıyla düzenli olarak izleniyor. Tespit edilen sorunlu alanlar çiftçilere bildirilerek hızlı müdahale imkânı sağlanıyor. Elde edilen veriler ışığında ani sıcaklık değişimleri gibi iklim riskleri hakkında çiftçiler bilgilendiriliyor. WhatsApp grupları üzerinden yürütülen iletişimle iklim verileri ve gübreleme pratikleri hakkında değerlendirmeler paylaşıyor, çiftçilerin soruları yanıtlanıyor.



Uydu İzlemeleri ve Uzaktan Agronomist Desteği



2024 sezonunun sonunda, birinci yılını tamamlayan 8 onarıcı tarım çiftçisi için detaylı tarla analizleri yapıldı. 2025 ekim sezonu için "4R²³ gübreleme yönetimi" (doğru kaynak, doğru oran, doğru zaman, doğru yer), örtü bitkisi kullanımı ve çit bitkisi kurulumu gibi uygulamaları içeren onarıcı tarım yol haritaları oluşturuldu. Önümüzdeki yıl, proje kapsamının çiftçi ve arazi sayısı bakımından genişletilmesi hedefleniyor.

**HANDE GÜNAÇTI**

İKLİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
GİRİŞİMLERİ BAŞKANI, DOKTOR
TEKNOLOJİ

Ülker ile birlikte hayata geçirdiğimiz onarıcı tarım projeleri, veri odaklı tarımın sahada nasıl dönüşüm yarattığını gözler önüne serdi. İklim, toprak ve gelişim verilerini analiz ederek, çiftçilerin sulama, gübreleme ve ilaçlama gibi kararlarını optimize etmelerini sağladık. 2024 yılında uygulamaya aldığımız 4R Besin Yönetimi yaklaşımı ve dijital toprak analizleriyle toprak sağlığını güçlendirmeye, sera gazı emisyonlarını azaltmaya ve çiftçilerin gelirlerini artırmaya destek olduk. Bu sayede, sürdürülebilir tarımın hem çevresel hem de ekonomik faydalarını sahada somut şekilde gözlemledik.

²³ Bitkisel üretimde 4R modeli ile besin yönetimi "doğru miktar, doğru yer, doğru zaman ve doğru kaynak" kullanımını merkezine alan bir yaklaşımdır.

Rejeneratif Tarım Projesi 2024 Uygulama Göstergeleri

Eğitim sayısı	2	25 karbon ayak izi çiftçisi ve 10 onarıcı tarım çiftçisi olmak üzere toplam 35 çiftçiye eğitim sağlandı.
Filiz Tarımsal Sensör İstasyonu, adet	10 tarımsal sensör cihazı ile iklim ve toprak nemi takibi yapılıyor.	
Toprak nemi değeri, % (40 cm)	Min: 12 Max: 22 Ortalama: 16	Kuru tarım yapılan buğday tarlalarında, bitki gelişimi açısından en kritik toprak katmanı 40 cm derinliktir. Bu derinlikte toprak neminin %16-20 aralığında olması ideal kabul edilirken, %12'nin altındaki seviyeler verim kaybı riskini artırır. 2024 sezonunda tarımsal sensör cihazlarıyla elde edilen veriler, program kapsamındaki çiftçilerin büyük kısmının tınlı ve killi tınlı topraklarda üretim yaptığını gösteriyor. Bu alanlarda 40 cm derinlikte ölçülen nem oranları genellikle %15-17 aralığında seyretti. Bu oranlar killi tınlı topraklar için uygun, tınlı topraklar için ise kritik eşik seviyelerinde değerlendirildi.
Orbit Uydudan Tarla Sağlığı İzleme, hektar	180 hektar alan uzaktan tarla sağlığı uygulaması ile takip ediliyor.	 
Dijital Toprak Analizi, adet	70	20 onarıcı tarım çiftçisi ve 50 karbon ayak izi çiftçisi için dijital toprak analizi yapıldı.
Toprak organik madde içeriği, %	Min: 1,6 Max: 3,1 Ortalama: 2,3	Toprak organik madde oranları %2,0-2,7 arasında değişiyor ve bu değerler, nemin korunmasına katkı sağlıyor. Ancak bazı arazilerde (%1,6-1,8) düşük organik madde oranları ve kritik nem eksiklikleri gözlemlendi.
Cool Farm Tool Karbon Ayak İzi Hesabı, adet	60	2024 yılında, 30'u 2023 baz yılına ve 30'u 2024 ekim sezonuna ait toplam 60 analiz gerçekleştirildi.
Karbon ayak izi, CO ₂ /hektar	2023 (Baz yılı)	Onarıcı tarım: 1038 Karbon ayak izi: 1160
	2024	Onarıcı tarım: 885 Karbon ayak izi: 978
		Proje kapsamında 2024 yılı karbon ayak izinde onarıcı tarım çiftçilerinde, 2023 baz yılına göre %14,7, karbon ayak izi çiftçilerinde ise %15,6 azalma gözlemlendi. Bu azalma gübre ve sulama kontrolü kapsamında gerçekleşti.



Aliağa Bisküvilik Buğdayı

Ürünlerimizde kullandığımız buğday, toplam ham madde ihtiyacımızın %35'ini oluşturuyor. Bu nedenle düzenli ve kaliteli buğday tedariki en öncelikli konularımız arasında yer alıyor. 2007 yılında Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü ile başlattığımız Aliağa Bisküvilik Buğdayı Projesi kapsamında, bisküvi üretimine uygun, yüksek verimli, hastalıklara dayanıklı ve iklim değişikliğine uyumlu yerli bir buğday türü geliştirdik.

2022 yılından bu yana Aliağa buğdayından elde edilen un ürünlerimizde kullanılıyor. 2023 hasat döneminde yaklaşık 120 bin dekar alanda üretim yapıldı ve bu üretimden elde edilen yaklaşık 30.000 ton Aliağa buğdayı, sözleşmeli tarım kapsamında tedarik edilerek üretim süreçlerimize dahil edildi. 2024 yılı içinse 11 ilde toplam 50 bin dekarlık ekim alanına ulaşıldı (Ankara, Konya, Çankırı, Kırıkkale, Kırşehir, Yozgat, Kayseri, Eskişehir, Aksaray, Sivas, Nevşehir). Çiftçilerden gelen geri bildirimler, yüksek verim ve dayanıklılık özellikleriyle Aliağa buğdayının sahada memnuniyet yarattığını gösteriyor.

Aliağa Bisküvilik Buğdayı, özellikle kurak arazilerde yüksek verim sağlaması, daha az su tüketimiyle üretim imkânı sunması ve kaliteli sap yapısıyla hayvancılığa katkı sağlaması gibi avantajlar sunuyor. Ürünlerimizde, Türkiye'den temin edilen Aliağa buğdayına belirli oranlarda yer veriyoruz.

2024 itibarıyla bu buğdayın bir kısmı, yürütmekte olduğumuz proje kapsamında üretildi, bu sayede ürünlerimizin tarımsal ham maddelerinde doğaya duyarlı üretim modellerini entegre etmeye devam ediyoruz.



Su Riskleri Projesi

İklim değişikliği ve su kaynakları üzerindeki baskı, özellikle İç Anadolu'daki tarım arazilerinde verimliliği tehdit ediyor. Bu kapsamda başlattığımız Su Riskleri Projesi ile, iklim değişikliğinin tarımsal üretim üzerindeki etkilerinin azaltılması ve modern sulama yöntemlerinin yaygınlaştırılması hedeflendi. Özellikle yüksek tuzluluk ve hatalı sulama gibi etkenlerin verim düşüşüne neden olduğu bu bölgede, suyun daha verimli kullanımı kritik önem taşıyor.

Projenin birinci fazı kapsamında, Kızılırmak Havzası Delice ilçesinde yürütülen uygulamada, buğday üretiminde damla sulama yöntemi kullanıldı. İkinci fazda buğday ekimi yapılan alanlar farklı sulama yöntemlerine göre bölündü ve toprak sensörleri ve uzaktan izleme teknolojileri kullanılarak sulama kararları optimize edildi. Yürüttüğümüz uygulamalarda, buğdayda verim %30 artarken, su

ayak izinde %21 oranında azaltım kaydedildi. Ayrıca, ürün kalitesinde herhangi bir düşüş gözlemlenmedi. Damla sulama, ülkemizde buğdayda yaygın olarak kullanılmayan bir yöntem olmasına rağmen, bu pilot uygulama ile su tasarrufu potansiyeli ortaya konmuş oldu. Sensör teknolojileri ile sulama kararları veri temelli hale getirilerek su ve enerji tasarrufunun artırılması da hedeflendi.

Proje çıktıları, 5-6 Mart 2024 tarihlerinde SKD Türkiye, Ülker ve Ankara Üniversitesi Su Yönetimi Enstitüsü temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen toplantılarda çeşitli kamu kurumlarıyla paylaşıldı. Görüşmelerde, Türkiye Su Enstitüsü, Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü ve Su Yönetimi Genel Müdürlüğü gibi kurumlarla bilgi alışverişi yapıldı. Projenin bulgularının kamu politikalarına entegrasyonu, Su Verimliliği Kampanyası kapsamına alınması ve ilgili projelere katkı sağlaması yönünde değerlendirmeler yapıldı.



KAKAODAN FAZLASI

Kakao, iklim değişikliğinden en fazla etkilenen tarımsal ürünlerden biri. Ülker Bisküvi olarak kakao tedarik zincirimizin hem çevresel etkilerini azaltmak hem de sosyal etkisini artırmak amacıyla şeffaf ve izlenebilir yapılar kuruyoruz. 2012 yılından bu yana üyesi olduğumuz Dünya Kakao Vakfı'nın bilgilendirme oturumlarına düzenli olarak katılarak, kakao tarımı yapılan bölgelerdeki projeleri ve iyi uygulama örneklerini yakından takip ediyoruz.

Kakao, çikolata hamuru ve yağı vb. çikolata ham madde girdilerini tedarik eden Ülker Bisküvi Topkapı ham madde fabrikamız ve Fildişi Sahili'ndeki ihracat şirketimiz aracılığıyla yürüttüğümüz Kakaodan



Fazlası projesi ile tedarik zincirinde yer alan kooperatifler ve çiftçilerle doğrudan çalışma olanağı yakalıyoruz. Satın aldığımız kakao çekirdeklerini doğrudan işleyerek yüksek kaliteli ve izlenebilir ham maddeler kullanıyoruz. Çiftçilere iyi tarım uygulamaları ve tarımsal ormancılık eğitimleri veriyor, bölgeye uygun fidanlar dağıtıyor ve Ülker sürdürülebilirlik standartlarını tüm değer zincirine entegre ediyoruz.

Gezegen, Toplum ve Ürün odak alanlarını içeren Kakaodan Fazlası projemiz ile tedarik zinciri boyunca pozitif etki sağlamayı hedefliyoruz. Proje kapsamında çocuk işçiliğiyle mücadele, pestisit kullanımının kontrolü, izlenebilirlik, tarımsal ormancılık, etik üretim ve sertifikalı tedarikçilerle iş birliği gibi alanlarda somut adımlar atıyoruz. Tedarik zincirinde yer alan kooperatiflerde etik ve insan hakları ilkelerine uygun üretim ve çalışma koşullarının sağlanmasına önem veriyor, iç denetimlerle standardımızın takibini sağlıyoruz. Gençlerin ve kadınların güçlendirilmesini destekliyor, tarımsal ormancılık ve sürdürülebilir üretim uygulamalarıyla olumlu etkilerimizi uzun vadeli hale getirmeyi hedefliyoruz.

2024 yılında, Fildişi Sahili'nden doğrudan tedarik ettiğimiz 11.500 ton kakaoyu Kakaodan Fazlası sürdürülebilirlik girişimimizi destekleyen özel ve nitelikli partner kooperatiflerden temin ettik. Kakao çekirdeklerini doğrudan işleyerek hem yüksek kaliteyi sağlıyor hem de tam izlenebilirlik sunuyoruz. Ülker Bisküvi olarak her yıl bu oranı daha da artırarak ilerlemeyi amaçlıyoruz.



**BUŞRA TUĞÇE
ÖZDEMİR**

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
YÖNETİCİSİ, ÜLKER BİSKÜVİ

Kakaodan Fazlası bizim için sadece bir sürdürülebilirlik projesi değil; kakao zincirindeki her çiftçiye ve aileye dokunan, birlikte değişimi mümkün kılan bir hareket. Sahada bire bir yürüttüğümüz çalışmalarla partner kooperatiflerimizdeki tüm çiftçilere ulaşmayı başardık. Bu sayede onların gerçek ihtiyaçlarını anlamanın ve birlikte çözüm üretmenin yolu açılmış oldu. Çocuk işçiliğine karşı toplumsal farkındalık oluştururken, sosyal sorumluluk projeleriyle bu mücadelenin kalıcı hale gelmesini sağladık. Mobil sağlık hizmetlerinden okul onarımlarına kadar birçok alanda sağlanan bu destekler, sahadaki güveni ve iş birliğini güçlendiriyor. Kakaodan Fazlası vizyonuyla her adımımız, çiftçilerin refahına ve kakaonun geleceğine katkı sağlayan bir bağa dönüşüyor.





İnsan



Dünya



Ürün



KOLAYLAŞTIRICILAR İş Birliği, Ortaklık, Eğitim, Destekleme	DEĞER ALANLARI	İNSAN YAŞAMINI İYİLEŞTİRME	KAYNAKLARI KORUMA VE YENİLEME	ÜRÜN GÜVENİLİRLİĞİNİ SAĞLAMA
	STRATEJİK ODAK ALANLARI	1. Çiftçi Refahı 2. Çocuk İşçiliğinin Önlenmesi 3. Yerel Toplulukların Geliştirilmesi	1. Ormanların ve Biyoçeşitliliğin Korunması 2. İklim Değişikliği 3. Kimyasalların Bilinçli Kullanımı	1. Şeffaflık ve İzlenebilirlik 2. Ürün Kalitesi 3. Sorumlu Tedarik
	STRATEJİK ARAÇLAR	1. Asgari Gelir Primi Programını (LID) destekleme 2. Çocuk İşçiliği Önleme Programını destekleme 3. Yerel topluluklar ve sivil toplum kuruluşları ile açık diyalog kurma 4. Eğitimler ve koçluk programları ile çiftçileri geliştirme	1. Ormanları ve biyoçeşitliliği korumak için teknolojiden faydalanma (uydu, GPS haritalaması) 2. Tedarik zincirinde karbon salımını azaltma 3. Yerel iş birlikleri ile çiftçilerin zirai kimyasal kullanımı konusunda farkındalıklarını artırma	1. Seçilmiş tedarikçilerle uzun vadeli iş birlikleri kurma 2. Yıllık Sürdürülebilirlik Raporu yayımlama 3. Tarladan müşteriye kadar izlenebilirliği ve şeffaflığı sağlamak için en yeni teknolojilerden yararlanma
		ÇOCUK İŞÇİLİĞİNİN ÖNLENMESİ	ORMANLARIN KORUNMASI	ŞEFFAFLIK VE İZLENEBİLİRLİK
		EĞİTİMLER VE KOÇLUK İLE ÇİFTÇİLERİ GELİŞTİRME	YEREL İŞ BİRLİKLERİ	TARLADAN MÜŞTERİYE YENİ TEKNOLOJİLERDEN YARARLANMA

SOSYAL ETKİ

Kakao tedarik zincirimizde çevresel etkileri azaltmanın ve ormansızlaşmanın önüne geçmenin yanı sıra sosyal etkiyi artırmaya odaklanan projeler geliştiriyoruz.



"Kakaodan Fazlası"
Çalışmalarımız Kapsamında Afrika'daki Kadın Çiftçiler ve Çocuklarına Mobil Sağlık Hizmeti Desteği Sağladık.

Kadının Güçlenmesi

Kakaodan Fazlası projemiz kapsamında, Fildişi Sahili'nde sürdürülebilir kakao tedarik zincirini sosyal etkilerle güçlendirmeye devam ediyoruz. Ülker Bisküvi Topkapı ham madde fabrikamız ve Fildisi Cocoa iş birliğiyle yürüttüğümüz bu çalışmalar kapsamında, kadın çiftçilerin tarım ve işletme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler sunuyor,





sahada bire bir iletişim kurarak ihtiyaçlarını ve sosyal koşullarını daha yakından anlıyoruz. Kadınların adil ücretlendirme sistemlerine erişimini destekliyor, sağlık hizmetlerine ulaşımını kolaylaştıracak projeler geliştiriyoruz.



Kakaodan Fazlası projemizin sosyal etki alanında, kadınların sağlık ve hijyen hizmetlerine erişimini artırmaya yönelik önemli bir adım daha attık. Ülker ve Fildisi Cocoa iş birliğiyle, Kasım 2024'te Fildisi Sahili'nin Gôh bölgesine bağlı Guiberoua kırsal topluluğunda mobil sağlık hizmeti uygulamasını hayata geçirdik. ONG SAUVONS 2 VIES* ortaklığında yürütülen projede, özellikle kadın sağlığı ve menstrual hijyen konularına odaklandık. Lébré Köyü ve Zomadré Koleji'nde gerçekleştirilen saha uygulamaları

kapsamında, kadınların ve genç kızların temel sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırıldı, menstrual hijyen konusundaki farkındalık artırıldı ve sosyal tabuların kırılması hedeflendi.

1 doktor, 2 hemşire ve 8 ebeden oluşan sağlık ekibiyle yürütülen proje kapsamında:

- **398** kadın genel sağlık muayenesinden geçirildi,



- **56** gebelik takibi yapıldı,
- **104** kişiye doğum kontrol danışmanlığı sağlandı,
- **38** kişiye rahim ağzı kanseri taraması uygulandı,
- **500** genç kıza tekrar kullanılabilir hijyen kitleri dağıtıldı,
- Toplamda **1.320** kişi, sağlık ve hijyen temalı topluluk bilgilendirme oturumlarına katıldı.

Kırsal bölgelerdeki kadınlara yönelik bu hizmetlerle, yalnızca geçici destek değil, uzun vadeli sosyal etki yaratmayı hedefliyoruz.

2024 yılı boyunca, toplumsal cinsiyete duyarlı tarımsal kalkınma odağımız doğrultusunda, iş ortağı kooperatiflerimizdeki 135 kadın kakao çiftçisine tarım ekipmanları ve kişisel koruyucu donanım (KKD) desteği sağladık. Eldiven, çizme, çapa, budama aletleri ve güvenlik kıyafetleri gibi ekipmanlardan oluşan bu destek paketi, kadın çiftçilerin hem üretkenliğini artırmayı hem de tarımsal faaliyetler sırasında karşılaştıkları riskleri azaltmayı amaçlıyor. Bu uygulama, kadınların kakao değer zincirindeki kilit rolünü güçlendirmeyi ve tarımsal topluluklarda kapsayıcılığı artırmayı hedefleyen daha geniş çaplı sosyal etki stratejimizin bir parçasıdır.

Kadın çiftçilere yönelik bu kapsamlı destek çalışmalarımız, Be Slavery Free ve Mighty Earth tarafından hazırlanan uluslararası Chocolate Scorecard platformunda takdir edildi. Bu çalışmalar sayesinde "Gender Award"a layık görüldük.

²⁴ Organisation Non Gouvernementale pour la sauvegarde de la vie de la Mère et de l'Enfant (Anne ve Çocuğun Yaşamını Koruma Amaçlı Sivil Toplum Kuruluşu)



Çiftçi Refahı

Çiftçi refahını önemsiyoruz ve çiftçilerimizin refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu hedef doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz Farmforce anketleriyle çiftçilerin gelir düzeylerine dair bilgi topluyoruz. Elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda, gelir yaratıcı faaliyetler (Income Generating Activities - IGA) geliştiriyor, özellikle tarımsal ormancılık gibi uygulamalarla çiftçileri destekliyoruz.

Çiftçi Ailelerin ve Çocukların Desteklenmesi

2023-2024 döneminde, çocuk işçiliğiyle mücadele kapsamında yürüttüğümüz Çocuk İşçiliği İzleme ve İyileştirme Sistemimiz (CLMRS) hem kapsama alanı hem de etki bakımından önemli ölçüde gelişti. Sisteme dahil edilen kooperatif sayısı 3'ten 4'e, izlenen çiftçi sayısı ise 2.566'dan 3.557'ye çıktı.



İzleme kapsamındaki çocuk sayısı bir yılda yaklaşık %60 artarak 4.635'ten 7.359'a ulaştı.

Saha gözlemlerimiz, en sık karşılaşılan tehlikeli çocuk işlerinin bahçe temizliği, kesici aletlerle sürgün alma, orakla hasat ve ağır yük taşıma olduğunu ortaya koydu. 2024 yılında, 282 çocuk için en az bir iyileştirme aksiyonu uygulandı ve takip ziyaretlerinin ardından bu çocuklardan 275'inin durumu başarıyla iyileştirildi.

Bu gelişmeler, sahadaki güçlü varlığımız ve sistematik takip mekanizmalarımız sayesinde çocukların korunmasına ve güvenli kakao üretim topluluklarının inşa edilmesine yönelik kararlılığımızı yansıtır.

CLMRS takip raporumuza buradan ulaşabilirsiniz.



Uygulanan iyileştirme çalışmaları da ciddi ölçüde artış gösterdi:

- **3.764 okul kiti** dağıtıldı (2023: 1.200 kit).
- **3 okul** ve **2 okul kantini** yenilendi veya inşa edildi.
- **228 okul sırası ve masa** üretildi.
- **1.320 kişi** mobil sağlık hizmetinden yararlandı.
- **3.557** çiftçiye çocuk işçiliği konusunda farkındalık eğitimi verildi.

²⁵ Farmforce, tarım tedarik zincirlerinde saha ekiplerinin küçük ölçekli çiftçilerden mobil cihazlar aracılığıyla veri toplayarak ürünlerin tarladan itibaren izlenebilirliğini sağlayan dijital bir platformdur.



ÇEVRESEL ETKİ

Ormansızlaşmanın Engellenmesi

Değer zincirimizin hiçbir aşamasında ormansızlaşmaya neden olacak iş birliklerine yer vermiyoruz. Uzun vadeli iş ortağımız Earthworm Foundation ile yürüttüğümüz çalışmalar doğrultusunda, tedarik ettiğimiz kakaonun ormansızlaşma yapılmayan bölgelerden sağlandığını doğruladık. Doğrudan alım yaptığımız beş kooperatif özelinde bu doğrulama sürecini başarıyla tamamladık. Bu sayede, 33.700 tCO₂e karbon emisyonundan kaçınımış olduk.

Tarımsal Ormancılık

124 çiftçiyle 250 hektarda yürüttüğümüz tarımsal ormancılık uygulamalarında, en az 5 farklı türle oluşturulan %30 gölge örtüsü hedefiyle ilerliyoruz.

Ülker Bisküvi olarak temel ham maddelerimizden biri olan kakaonun yetiştirme koşullarını etkileyen tüm çevresel faktörleri yakından izliyor, bu doğrultuda belirlediğimiz tarımsal ormancılık yol haritasını titizlikle uyguluyoruz. Monokültür sisteminde yetiştirilen kakao ağaçlarının, gölge sağlayan diğer

ağaçlardan yoksun kalması nedeniyle fırtına ve nem kaybı gibi çevresel etkilere karşı savunmasız olduğunu biliyoruz. Bu nedenle, verimli ve kaliteli üretimi destekleyen uygulamalara odaklanıyoruz. Kakao ağaçları arasına dikilen fidanlar aracılığıyla yürüttüğümüz tarımsal ormancılık çalışmaları, biyoçeşitliliği artırırken genç kakao fidanlarına gölge sağlayarak hayatta kalma oranlarını yükseltiyor, toprağın fiziksel ve kimyasal kalitesini iyileştiriyor. Aynı zamanda bu uygulamalar, zararlılara ve hastalıklara karşı direnci artırıyor, toprak sağlığının korunmasına katkıda bulunarak genel tarımsal verimliliği destekliyor. Bu faydalar doğrultusunda, tedarik zincirimizde çevresel ve sosyal açıdan faydalı bir dönüşüm sağlamayı amaçlıyoruz.

Tarımsal ormancılık stratejimiz, Fildişi Sahili'ndeki kakao üreticilerinin yaşam koşullarını iyileştirmelerine ve doğal kaynakların korunmasına katkı sağlıyor. Bu doğrultuda çiftçilere, tarımsal ormancılık yoluyla elde ettikleri meyve ve diğer ürünler için pazarlama imkanları geliştirmeleri konusunda da destek olmayı hedefliyoruz. Uygulamalarımızla çiftçi gelirini artırırken, biyoçeşitliliği destekliyor ve kakao ağaçlarının iklim değişikliğine adaptasyonunu kolaylaştırıyoruz.

2024 yılında, Fildişi Sahili'ndeki COODIG Kooperatifi ile yürütülen pladis Tarımsal Ormancılık Programı



kapsamında 124 çiftçiyle birlikte toplam 246,85 hektar alanda uygulamalar hayata geçirildi. Bu kapsamda 12.000 adet meyve ve orman ağacı fidanı üretildi, 9.000'den fazlası sahaya dikildi. Kalan fidanlar ise yedekleme ve devam projelerinde kullanılmak üzere ayrıldı. Dikilen fidanların hayatta kalma oranı %91 olarak tespit edildi. Proje sürecinde çiftçilere budama makası, çizme, ege ve mala gibi ekipmanlar içeren tarım kitleri dağıtıldı. Ayrıca tüm çiftçilere tarımsal girişimcilik, iklim değişikliği, orman hukuku ve ağaç sahipliği konularında eğitimler verildi.

Proje iklim değişikliğine karşı dirençli bir üretim modeli oluşturmayı, biyolojik çeşitliliği artırmayı, orman örtüsünü yeniden tesis etmeyi ve çiftçi gelirlerini çeşitlendirmeyi hedefliyor. COODIG kooperatifi aracılığıyla üretici topluluklarla uzun vadeli bağlar kurularak, gençlerin ve kadınların üretim süreçlerine daha etkin katılımı da destekleniyor.

2025 yılında, benzer tarımsal ormancılık uygulamalarının diğer kooperatiflerde de yaygınlaştırılması, her çiftçi için bireysel tarımsal ormancılık planlarının hazırlanması ve meyve fidanı ticareti gibi gelir artırıcı faaliyetlerin projeye entegre edilmesi planlanıyor.

Ülker Bisküvi'nin Tarımsal Ormancılık Politikası ve Yol Haritası'na buradan ulaşabilirsiniz.





Çiftçi Eğitimleri

Sürdürülebilirlik politikalarımız doğrultusunda, tedarik zincirimizde yer alan kooperatiflerde iyi tarım uygulamaları ve çevresel sorumluluklar konusunda çiftçi kapasitelerini artırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu kapsamda, 2023 yılında Earthworm Foundation (EF) iş birliğiyle COODIG ve DAKUA kooperatiflerine yönelik düzenlenen eğitim programları, 2024 yılında programa yeni katılan SCOOPAG Kooperatifi'ni de kapsayacak şekilde genişletildi. SCOOPAG personeline yönelik gerçekleştirilen üç günlük yoğun eğitim programında aşağıdaki başlıklarda teorik ve uygulamalı eğitimler verildi:

- Agrokimyasalların güvenli kullanımı ve organik alternatiflerin teşvik edilmesi
- Verimlilik ve hastalık yönetimi için İyi Tarım Uygulamaları (GAP)
- Tarımsal ormancılık sistemlerinin tasarımı ve uygulanması

Bu program, hem kooperatif çalışanlarının teknik kapasitesini geliştirdi hem de saha takibini sürdürülebilir hale getirecek bir temel oluşturdu. Eğitimlerde yer alan Fildisi ekibi de ileriye dönük saha uygulamaları için gerekli donanımına sahip oldu.

Zira İlaçların Doğru Kullanımı - Pilot Saha Projesi

Kakaodan Fazlası (Beyond Cocoa) programı kapsamında Earthworm Foundation iş birliğiyle başlatılan bu pilot proje, tarımsal üretimde sürdürülebilirliği artırmayı ve kimyasal kullanımını azaltmayı hedefliyor. Fildisi Sahili'nin Guibéroua bölgesinde bulunan SCOOPS COODIG kooperatifi, proje için pilot bölge olarak seçildi. Çalışmalar 2024 Temmuz ayında başladı ve toplam 150 çiftçi (3'ü kadın) programa dahil edildi.

Projenin ana uygulama adımları şunlardır:

1. **Çiftçi seçimi ve haritalama:** Kooperatif veri tabanından seçilen çiftçilere ait tarlalar GPS ile haritalandı.

2. **Tarla tanınması:** Tarla sağlığı, kakao hastalıkları varlığı/yoğunluğu, kimyasal kullanım sıklığı ve yöntemi gibi parametreler değerlendirildi.

3. Eğitimler:

- **Aşama 1:** Tanılamayı takiben budama, ot temizliği ve organik gübreleme gibi konularda uygulamalı eğitimler verildi.
- **Aşama 2:** Ocak 2025'te detaylı tarımsal ormancılık ve pestisit yönetimi eğitimleri planlandı.

Projeye ilişkin temel bulgulara buradan ulaşabilirsiniz.



2025 Planları - Çiftçi Eğitim Okulları

2024 yılında başlatılan saha analizleri ve temel eğitimlerin ardından, 2025 yılı itibarıyla Zirai İlaçların Doğru Kullanımı projesini daha sistematik ve yaygın bir yapıya kavuşturmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda Guibéroua bölgesinde "Çiftçi Eğitim Okulları" modelini hayata geçirmeyi planlıyoruz. Planlanan yapı şu unsurları içerecek:

- **Bölgesel eğitim döngüsü:** Eğitimlerin her üç ayda bir tekrarlanacağı ve her ay bir okulun aktif olacağı döngüsel bir model kurgulanması.
- **Öncü çiftçi modeli:** Eğitimleri başarıyla tamamlayan katılımcılar arasından öncü çiftçilerin belirlenerek, yerelde uygulayıcı rol üstlenmeleri.
- **Topluluk destek grubu:** Topluluk içinden seçilecek katılımcılara uzmanlık eğitimleri vererek, saha çalışmalarında destek sağlayacak bir çalışma grubu oluşturulması.

Bu sistematik yapı ile hem bireysel hem topluluk düzeyinde davranış değişimini desteklemeyi hem de sürdürülebilir pestisit yönetimini çiftçi uygulamalarına kalıcı biçimde entegre etmeyi hedefliyoruz.



OUANDAOGO SAYOUBA

COODIG KAKAO ÇİFTÇİSİ

Lebré bölgesinde yaşıyorum, çiftçiyim ve Guibéroua'daki COODIG kooperatifinin bir üyesiyim. Ülker iş birliğiyle yürütülen Kakaodan Fazlası programı aracılığıyla bizlere sürekli destek sağlayan Fildisi Cocoa Industry'e içten teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Yanımızda Fildisi Cocoa Industry ve Ülker gibi ortaklar bulunduğu için gerçekten minnettarız.

Bu program sayesinde çocuk işçiliğiyle mücadelede önemli destekler aldık. Çocuklarımız için okul setleri ve sınıf sıraları temin edildi ve bu katkılar topluluğumuzda büyük farklar yarattı. Kakaodan Fazlası programı sayesinde sağlık hizmetlerine de erişim sağladık. Mobil bir sağlık ekibi köyümüzü iki kez ziyaret ederek hipertansiyon ve sıtma taramalarının yanı sıra kan şekeri ölçümleri yaptı ve eşlerimiz için tıbbi danışmanlık verdi.

Ben de bu girişim kapsamında kurulan bir çiftçi okulunun parçasıyım. İyi tarım uygulamaları hakkında çok şey öğrendim. Eğitmen bana daha önce hiç kullanmadığım teknikleri öğretti ve bu bilgilerin mahsullerimin verimini artıracığına eminim. Fildisi Cocoa Industry ve Ülker'e bir kez daha teşekkür ediyorum. Umarım bu şirketler büyümeye ve gelişmeye devam eder, böylece gelecekte de biz çiftçilere destek olmayı sürdürebilirler.



FINDIKTAN FAZLASI

Türkiye'nin, dünyanın en büyük fındık üreticisi konumunu koruyarak güçlendirmek ve sürdürülebilir üretim modellerini yaygınlaştırmak amacıyla hayata geçirdiğimiz Fındıktan Fazlası projesi, 2024 yılında da çevresel ve sosyal etkisi yüksek uygulamalarla devam etti.

Proje kapsamında yürütülen faaliyetlerle hem toprağın sağlığını iyileştirmeyi hem de üreticilerin bilgi ve uygulama kapasitesini artırmayı hedefledik. Kompostlama, gübreleme, budama ve entegre zararlı yönetimi gibi başlıklarda düzenlenen uygulamalı eğitimlerle 50'si kadın olmak üzere toplam 100 çiftçiye ulaştık. Eğitimlerde kadın çiftçilerin aktif katılımını önceliklendirdik. Bu sayede kadın üreticilerin bilgiye ve kaynaklara erişimi artırılarak üretim süreçlerine daha etkin katılımlarını destekledik.

Zararlı yönetimi kapsamında, pestisit kullanımını azaltmaya yönelik olarak 100 adet feromon tuzak dağıtıldı. Toprak verimliliğini desteklemek amacıyla çiftçilere 500 kg mikrobiyal gübre desteği sağlandı. Uygulamalar sonucunda, çiftçi veriminde %20 artış,

	Proje Dahilindeki Toplam Çiftçi Sayısı	Kadın Çiftçi Sayısı	Erkek Çiftçi Sayısı
2023	50	25	25
2024	100	50	50

çürük fındık oranında %89, buruşuk fındık oranında ise %67 azalma elde edildi.

Program, sadece çevresel iyileştirmelerle değil, aynı zamanda kadın çiftçilerin güçlendirilmesine yönelik özel danışmanlık hizmetleri ve destek mekanizmalarıyla da öne çıkıyor.

2025 yılı için, mikrobiyal gübre uygulamasının devamı, çiftçilere genç fidan dağıtılması, çiftçi sayısının 2 katına çıkarılması (özellikle kadın çiftçi sayısının 100'e ulaşması), zararlı mücadelesinde kahverengi kokarca gibi yeni tehditlere karşı daha aktif rol alınması ve iklim değişikliğine karşı dirençli tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması çalışmalarının devam etmesini planlıyoruz.

**HAMDİ KODALAK**FABRİKA MÜDÜRÜ, ÜLKER
GİRESUN FABRİKASI

Fındıktan Fazlası projesi, geleneksel tarım uygulamalarını daha sürdürülebilir ve bilim temelli yöntemlerle buluşturmayı başardı. Eğitimler, kompost ve mikrobiyal gübre destekleriyle çiftçilerimizin iklim değişikliğine karşı daha dirençli üretim yapmalarını sağladık. Bu projeyle birlikte üreticilerimizin verim ve kalite anlamında önemli kazanımlar elde ettiğini, sahadaki uygulamaların doğrudan sonuç verdiğini gözlemliyoruz. Üreticilerimizin bilimsel yöntemleri benimsemesi, sadece bugünü değil, fındığın geleceğini de koruma altına alıyor.





BİTKİSEL YAĞ

Bitkisel yağ, üretim süreçlerimizde en yoğun kullanılan ilk üç ham madde arasında yer alıyor. Bu nedenle, üretim kapasitesinin sürekliliği ve maliyet avantajı açısından, bitkisel yağın sorumlu, sürdürülebilir ve izlenebilir kaynaklardan tedarik edilmesi büyük önem taşıyor.

pladis ve Earthworm Foundation arasında 2018 yılında başlayan iş birliğiyle, bitkisel yağ tedarik zincirimizde izlenebilirlik oranını artırmak amacıyla kapsamlı çalışmalar yürütüyoruz. Bu doğrultuda, 2022 yılında plantasyon (tarla/çiftlik) seviyesinde veri toplama faaliyetlerine başlanarak, tedarik zinciri risklerinin belirlenmesi ve durum tespiti süreçleri daha etkin hale getirildi. Bu çalışmalar, aynı zamanda AB Ormansızlaşma Mevzuatı ve küresel sürdürülebilirlik kriterlerine uyum açısından da kritik rol oynuyor.

2024 yılında, pladis olarak tesise kadar izlenebilirlik (TTP - Traceability to Plantation) oranımız %86 seviyesine ulaştı. Tedarikçilerimizin orman tahribatı, turbalık alanların yok edilmesi ve etik dışı uygulamalara karşı NDPE politikalarına uyumu, Earthworm Vakfı desteğiyle düzenli olarak takip ediliyor.

Bitkisel yağ tedarikinde ormansızlaşmanın önlenmesine yönelik en önemli araçlardan birini de uydu izleme sistemleri oluşturuyor. Bu oranı %100'e çıkarmak amacıyla, plantasyon sınırları ve imalathanelerle olan bağlantılara dair detaylı veriler toplanıyor ve analiz ediliyor.

pladis, izlenebilirlik hedeflerine ulaşmak için tedarik zincirindeki tüm paydaşları kapsayan bir yapı oluşturmayı ve bu yapıya katılımı artırmak için sektörle iş birliği içinde ilerlemeyi sürdürüyor.





SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Küresel tedarik zincirleri, iklim krizi, regülasyonlar, jeopolitik gelişmeler ve üretim riskleri nedeniyle daha karmaşık ve kırılgan bir yapı kazanıyor. Bu dönüşüm, şirketlerin yalnızca tedarik sürekliliğine değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilere karşı daha dirençli, şeffaf ve sorumlu bir sistem kurmalarını zorunlu kılıyor.

Küresel bir gıda üreticisi olarak biz de bu değişen dinamiklere yanıt verebilmek adına tedarik zinciri yönetimimizi çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansını kapsayacak şekilde geliştiriyoruz. Sorumlu tedarik, izlenebilirlik ve yerel kalkınma ilkeleri doğrultusunda, tüm tedarikçi ağımla birlikte değer zincirimizde pozitif etki yaratmayı hedefliyoruz.



6 farklı satın alma ofisimiz ve 35'in üzerinde çalışanımız ile dinamik bir satın alma organizasyonuna sahibiz. Gana, Fildişi Sahili, Filipinler, Hindistan, AB ülkeleri ve Türkiye gibi 25 farklı ülkeden yaklaşık 400 birincil (Tier-1) ham madde ve ambalaj tedarikçisiyle iş birliği yapıyoruz. 2024 yılında toplam satın alma hacmimiz 1 milyar 238 bin avro olarak gerçekleşti ve bu tutarın %97'si birincil tedarikçilerden sağlandı. Satın alım hacmimizin %83'lük kısmını ise ham madde alımları oluşturdu.

2024 yılı itibarıyla ham madde satın alım oranlarımız şöyle dağılıyor: %35,45 buğday, %22,13 şeker, %13,90 bitkisel yağ, %8,89 kakao ve türevleri, %6,35 süt ve süt ürünleri, %1,93 yumurta, %1,36 fındık, %9,96 diğer.

2025 yılının üçüncü çeyreğinde, ithal edilen soya küspesinin yerine yerli üretim alternatiflerinin kullanılması yönünde önemli bir adım attık. Yıllık yaklaşık 1.000 ton seviyesinde tüketimi bulunan bu kritik ham maddenin yerli tedarikçilerden temini, yalnızca tedarik güvenliğini artırmakla kalmadı; aynı zamanda karbon emisyonlarının azaltılmasına da katkı sundu. Ar-Ge ekiplerimizin desteklediği bu dönüşümle birlikte lojistik kaynaklı emisyonlar azaltılırken, tedarikte maliyet avantajı da sağlandı.

pladis Tedarikçi Davranış Kuralları

Tedarikçilerimizle kurduğumuz ilişkilerde etik ilkelere ve sürdürülebilirlik değerlerine bağlılık temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu doğrultuda, pladis Tedarikçi Etik Politikası ESG konularında benimsediğimiz ilkeleri ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyum beklentimizi açıkça ortaya koyuyor. Politika kapsamında çevre ve biyoçeşitliliğin

korunması, insan haklarına saygı, etik ticaret uygulamaları ile rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi gibi temel ESG alanları ele alıyoruz.

Tüm tedarikçilerimizin, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki yasa ve düzenlemelere uymanın yanı sıra Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İlkeleri ve ILO Çok Uluslu İşletmeler Bildirgesi gibi uluslararası standartlarla da uyum içinde hareket etmeleri bekleniyor.

pladis Tedarikçi Etik Politikası, tüm tedarik sözleşmelerine entegre edilerek Ülker'in yüksek etik ve sürdürülebilirlik standartlarını sözleşmesel bir gereklilik haline getiriyor. Bu standartlara ciddi ve tekrarlayan biçimde aykırı hareket eden tedarikçilere karşı, sözleşmenin askıya alınması veya feshedilmesi dahil olmak üzere gerekli adımların atılabileceği belirtiliyor.

Tedarik zinciri kapsamında şüpheli davranışlar veya etik ilkelere aykırı uygulamalarla ilgili bildirimler, şirketin resmî web sitesi üzerinden ya da Küresel Tedarikçi Davranış Kuralları'nda yer alan iletişim kanalları aracılığıyla iletilebiliyor. Ülker olarak, yapılan tüm bildirimleri gizlilik esasına göre değerlendiriyor; bildirimde bulunanların güvenliğini sağlamayı ve herhangi bir misillemeye kesinlikle izin vermemeyi taahhüt ediyoruz.

Küresel Tedarikçi Etik Politikası'nı ve tedarik zincirimizin tamamını kapsayan, tedarikçilerimizin uyması gereken ilkeleri görmek için buraya tıklayın.





TEDARİKÇİ ESG PROGRAMI

Tedarik zincirinde ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansını iyileştirmeyi hedefleyen **Tedarikçi ESG Programı**, bu alanlardaki stratejileri tedarikçi seçim ve değerlendirme süreçlerine entegre etmeye odaklanıyor. Program, Küresel Tedarikçi Etik Politikası ile tam uyumu gözetirken, önemli risklerin ve potansiyel etkilerin erken tespitini de mümkün kılıyor.

Hem yerel hem de uluslararası tüm tedarikçilere uygulanan bu program atık ve emisyon yönetimi, enerji verimliliği, biyoçeşitlilik, insan hakları ve iş etiği gibi pek çok ESG başlığını kapsıyor. Programın uygulanması ve etkinliği, Yönetim Kurulu tarafından düzenli olarak denetleniyor.

Tedarikçi ESG değerlendirme süreci, ham madde ve ambalaj tedarikçileri için çevrim içi anketler yoluyla başlatılan masaüstü analizlerle başlıyor. Bu değerlendirme süreci, bağımsız üçüncü taraf denetimler ile destekleniyor. Öncelikli olarak yüksek ve orta riskli tedarikçiler için yerinde denetimler gerçekleştiriliyor. Değerlendirme sonuçlarına göre pladis Tedarikçi Etik Politikası ile uyumsuzluk tespit edilen kritik vakalarda, ilgili tedarikçilerin sözleşmeleri askıya alınabiliyor ya da sonlandırılabilir. Program hakkında daha fazla bilgi için **Tedarikçi ESG Programı**'na başvurabilirsiniz.

İlgili temel performans göstergelerine ilişkin detaylı bilgiye ulaşmak için Ek-7 *Tedarikçi Performans Göstergeleri* bölümüne göz atabilirsiniz.

Tedarikçi Seçim Kriterleri

Ülker olarak, yeni tedarikçi adaylarını "Tedarikçi Ön



"Değerlendirme" sürecine tabi tutarak kalite, çevre ve iş etiği başta olmak üzere sınırlı kapsamda bir anket uyguluyoruz. Bu süreçte yalnızca fiyat, teslimat süresi ve kalite gibi temel unsurlar değil aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansı da dikkate alınıyor. Mevcut kritik tedarikçiler için ise kalite, zamanında teslimat oranı ve ESG skoru takip ediliyor. Tedarikçi ESG Programı'nda belirtilen metodolojiye göre, bir tedarikçinin nihai puanlamasında ESG skorunun ağırlığı en az %5 olarak belirleniyor.

Tedarikçi Tarama Süreci

TESG risklerini ve tedarik zinciri bağımlılıklarını daha etkin yönetebilmek amacıyla Tedarikçi ESG Programımız çerçevesinde kapsamlı bir tarama süreci yürütüyoruz. Bu süreç **ülke, sektör ve ürün bazlı risklerin yanı sıra, tedarikçiye olan bağımlılık düzeyi (business relevance) ve çevre, sosyal yönetim** risklerini de dikkate alıyor. Kritik tedarikçilerin belirlenmesinde satın alma hacmi, alternatif bulunabilirlik durumu ve ürünlerin işimiz açısından stratejik önemi gibi faktörler, ESG değerlendirmeleriyle birlikte ele alınıyor.



2024 yılı itibarıyla toplam Tier-1 tedarikçi sayımız 2.017'ye ulaştı. Bunların 71'i kritik tedarikçi olarak sınıflandırılıyor. Tier-2 tedarikçiler arasında kritik olarak değerlendirilen bir tedarikçi bulunmuyor. Kritik Tier-1 tedarikçilere yapılan harcama, toplam satın alma hacmimizin %49'unu oluşturuyor.

ESG Risk Değerlendirmesi

ESG risk analiz sürecini, öncelikle Tier-1 düzeyindeki ham madde ve ambalaj tedarikçileriyle başlatıyoruz. Bu süreç, satın alma ve sürdürülebilirlik ekiplerinin ortak çalışmasıyla yürütülüyor ve bağımsız bir üçüncü taraf danışmanlık firması tarafından destekleniyor. Firma, veri toplama ve analiz süreçlerini sağlayan bir yazılım platformu aracılığıyla sürdürülebilirlik ekibimize teknik destek sunuyor.

Tedarikçileri elektrik ve su tüketimi, çevresel ve sosyal sertifikalar, tedarikçi yönetimi, sera gazı emisyonları, yönetim kurulu yapısı, çalışan sayısı ve dağılımı, iş etiği, sendikalaşma süreçleri, iş sağlığı ve güvenliği verileri gibi pek çok başlıkta değerlendiriyoruz. Bu değerlendirme, her yıl yürütülen tedarikçi taramaları doğrultusunda önceliklendirilerek güncelleniyor.

Tedarik Zinciri Denetimleri

Tespit ettiğimiz yüksek riskli tedarikçilerin performansını izlemek amacıyla sosyal ve çevresel uygunluk denetimleri gerçekleştiriyoruz. 2030 yılına kadar tüm kritik tedarikçilerimizi Küresel Tedarikçi Etik Politikası'na tam uyumlu hale getirmeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda 2024 yılında bağımsız üçüncü taraf denetim kuruluşları aracılığıyla 26 kritik tedarikçiye

yerinde denetim gerçekleştiriyoruz. Denetim yapılan tedarikçilerin 14'ü ambalaj, 12'si gıda tedarikçisi olarak sınıflandırılıyor.

Denetimlerde insan hakları, iş etiği ve çevre başlıkları altında çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, sendikalaşma hakları, iş sağlığı ve güvenliği, disiplin uygulamaları, ücretlendirme, ayrımcılık, göçmen işçilerin durumu, çevresel yönetim ve biyoçeşitlilik gibi konuları kapsamlı bir şekilde değerlendiriyoruz.

A. Çevrim İçi Anket



ESG verileri, bağımsız bir üçüncü taraf denetim firması tarafından GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanan detaylı bir çevrim içi anket aracılığıyla toplanıyor. Tedarikçileri, sağladıkları verilere dayanarak, ESG ilkelerini işlerine entegre etme olgunluk seviyelerini değerlendirmek amacıyla iç değerlendirme kriterlerimize göre değerlendiriyoruz.

B. Çevresel ve Sosyal Uygunluk Denetimi



İş Sosyal Uygunluk Girişimi (BSCI) ve Tedarikçi Etik Veri Değişimi (SEDEX) ile uyumlu ESG konularını kapsayan kapsamlı bir yerinde denetim, bağımsız bir üçüncü taraf denetçi tarafından gerçekleştiriliyor. Bu denetim, tedarikçilerin pladis Global Tedarikçi Etik Politikası'na uyumunu değerlendiriyor ve Ülker'in çalışma koşulları, etik standartlar, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ve çevresel gereklilikler konularındaki beklentilerini içeriyor.

C. Düzeltici Eylem Planları



Anketten ve çevresel & sosyal uygunluk denetimlerinden elde edilen sonuçlar birleştirilerek tedarikçi performansı değerlendiriliyor. Eğer bulgular potansiyel riskleri gösteriyorsa, tedarikçilere düzeltici eylem planları sunuluyor. Tedarikçi ESG Programı'na göre, tedarikçilere belirlenen süre içinde uygunsuzlukları gidermeleri ve düzeltmeleri için zaman tanınıyor. Eğer uygunsuzluklar verilen süre içinde çözüme kavuşturulmazsa, tedarikçi ile olan iş ilişkisi askıya alınıyor veya sonlandırılıyor.



Tedarikçi Değerlendirme Bulguları

2024 yılında yapılan denetimlerde çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, örgütlenme özgürlüğünün engellenmesi, ayrımcılık, rüşvet veya yolsuzluk gibi kritik ihlallere rastlanmadı. Aynı yıl içinde Tedarikçi ESG Programı kapsamında hiçbir Tier-1 tedarikçinin sözleşmesi feshedilmedi. Yıl boyunca yürütülen değerlendirme ve denetim süreçlerine ilişkin temel veriler şu şekilde:

Tarama sonucu kritik olarak sınıflandırılan tedarikçi sayısı	71
ESG çevrim içi anketine dahil edilen tedarikçi sayısı	283
Yerinde sosyal ve çevresel uygunluk denetimi yapılan tedarikçi sayısı	26
Düzeltilici eylem planı geliştirilen orta ve yüksek riskli tedarikçi sayısı	7

Üçüncü taraf denetimleri ve Ülker'in iç değerlendirme süreçleri sonucunda tespit edilen uyumsuzluklar, Tedarikçi ESG Programı kapsamında tedarikçilere sunulan **düzeltilici eylem planları** ile ele alınıyor. Satın alma ve sürdürülebilirlik ekiplerimiz, bağımsız danışmanlık firmalarıyla iş birliği yaparak tedarikçilere teknik destek sunuyor ve bu süreçte gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine yardımcı oluyor. 2024 yılında ham madde, ambalaj ve kritik tedarikçiler özelinde yapılan değerlendirmeler sonucunda toplam 102 bulguya ilişkin iyileştirme sağlandı.

Ayrıca, ESG risk seviyesi orta ve yüksek olarak sınıflandırılan tedarikçilerle doğrudan çalışarak düzeltilici eylem planları oluşturmayı taahhüt ediyoruz. Bu kapsamda, 2024 yılında yedi tedarikçiye doğrudan destek verildi ve gerekli aksiyonların uygulanmasına rehberlik edildi.



Tedarikçilerimizin çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını sürekli geliştirmeleri için eğitim ve kapasite geliştirme programları uyguluyoruz. Çevrim içi eğitim programlarımızda Ülker ve pladis Tedarikçi Etik Politikası, Tedarikçi ESG Programı, ESG hedefleri ve stratejik öncelikler gibi konulara odaklanıyoruz. 2024 yılı itibarıyla tedarikçilerimiz için yürütülen eğitim faaliyetlerinin toplam süresi 628 kişi*saat olarak gerçekleşti. Bunun yanı sıra, Satın Alma, Ar-Ge ve Kalite ekiplerimizde yer alan çalışanlarımıza 60 kişi*saat Tedarikçi ESG Programı ve rolleri hakkında eğitim verildi.

2025 yılı için planlanan eğitim programları ISO çevre ve enerji yönetim sistemleri, sera gazı envanteri hesaplama yöntemleri, enerji ve çevresel veri toplama süreçleri, iş sağlığı ve güvenliği, risk analizi, iş hukuku ve etik konuları gibi geniş bir yelpazeye yayılıyor. Bu eğitimlerle, tedarikçilerimizin hem yasal uyum hem

de sürdürülebilirlik performanslarını artırmaları hedefleniyor.

Teknik Kapasite Geliştirme Programı

Tedarik zincirimizin sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sunması amacıyla, tedarikçilerimizin ESG alanlarındaki teknik kapasitelerini güçlendirmeye odaklanıyoruz. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliği büyüme stratejilerine entegre etmelerini teşvik ederken, yaklaşan düzenlemelere proaktif şekilde hazırlanmalarına destek oluyoruz.

Özellikle Avrupa Birliği Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği (EUDR), AB Yeşil Mutabakatı ve Ambalaj ve Ambalaj Atıkları Direktifleri gibi yeni düzenlemeler ışığında, tedarikçilerimize sağladığımız teknik eğitim ve rehberlik çalışmalarımızın etkili sonuçlar verdiğini gözlemliyoruz. 2024 yılı itibarıyla gerçekleştirdiğimiz temel uygulamalar:



- Kritik Tier-1 tedarikçilerimizin, 2030 yılına kadar ISO 9001, 14001, 45001 ve 50001 sertifikasyonlarını tamamlamalarını bekliyoruz.
- 2050 Net Sıfır hedefimiz doğrultusunda, değer zincirimizdeki karbon emisyonlarının azaltılması için tedarikçilerimizle yakın iş birliği içinde çalışıyoruz.
- Satın alma hacmimizin %49'unu oluşturan kritik tedarikçilerimizden Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları, su çekimi, atık su miktarı, geri dönüştürülmüş su kullanımı, tehlikeli ve tehlikesiz atıklar ile enerji tüketimi gibi çevresel verilere ilişkin bilgi toplama sürecimiz devam ediyor.
- Tedarikçilerimizin kendi çevresel hedeflerini tanımlaması, ilerlemelerini izlemesi ve performanslarını geliştirmesi için çevrim içi eğitimler düzenledik. Bu eğitimlerde, Ülker'in sürdürülebilirlik stratejisi, Bilim Temelli Hedefler (SBTi) yaklaşımı ve 2030 çevresel hedeflerini detaylı şekilde aktardık.
- Eğitim sürecinin ardından, tedarikçilerimizden sera gazı salımı, su tüketimi, atık azaltımı ve enerji verimliliği konularında hedef belirlemelerini talep ettik. Süreç boyunca bu hedeflerin belirlenmesine yönelik teşvik sağladık.

OPERASYONEL MÜKEMMELLİK

Operasyonel mükemmelliği yalnızca üretim süreçlerimizde değil, tüm iş yapış biçimimizde benimsiyor, kurumsal kültürümüzün vazgeçilmez bir unsuru olarak görüyoruz. Verimlilikten

kaliteye, iş güvenliğinden enerji tasarrufuna kadar uzanan geniş bir alanda sürekli iyileştirme odaklı çalışmalar yürütüyoruz. "Sıfır kaza, sıfır hata, sıfır kayıp" prensipleriyle şekillenen bu yaklaşımı satış, dağıtım ve lojistik operasyonlarımızda da "sıfır hata" programlarıyla destekliyoruz.

Operasyonel mükemmellik yolculuğumuzda, Yıldız Holding'in geliştirdiği ve yalın üretim, toplam üretken bakım, toplam kalite yönetimi, altı sigma ve 5S gibi uluslararası geçerliliğe sahip yaklaşımları içeren Yıldız Mükemmellik Yolu (YMY) metodolojisini temel alıyoruz. Farklı fonksiyonlardan gönüllü çalışanlarımızın oluşturduğu Operasyonel Mükemmellik Komiteleri, her fabrikanın ana hedeflerine yönelik yol haritaları belirleyerek iyileştirme çalışmalarını sistematik şekilde yürütüyor. Bu ekipler, merkezi Operasyonel Mükemmellik (OM) birimiyle birlikte çalışarak eğitim, danışmanlık ve koçluk ihtiyaçlarını karşılıyor.

2024 yılında, mükemmellik anlayışımızı daha ileriye taşıyan iki önemli sistem devreye girdi: Mükemmellik Olgunluk Değerlendirme (MOD) Sistemi ve Center of Excellence (COEX) yapısı. Bu sistemler sayesinde iyileştirme fırsatlarını daha objektif bir şekilde tanımlıyor ve tüm lokasyonlarımıza yaygınlaştırma süreçlerini hızlandırıyoruz.

Yıl boyunca yürüttüğümüz 1.400'ün üzerinde küçük teknik iyileştirme, 124 adet Kaizen (Yıldız Geliştirme Takımları) projesi ve 15 adet Uçtan Uca Değer Akış Haritalama (VSM) çalışması sonucunda toplam 215 milyon TL tasarruf sağladık.

Öne çıkan projelerimizden biri olan End to End Supply Chain Excellence, herhangi bir yatırım yapılmaksızın

süreç odaklı analizlerle kapasite, işçilik, malzeme ve lojistik alanlarında ciddi kazanımlar sağladı. Sadece Netlog depo süreçlerinde %10'luk kapasite artışı ve malzeme akışı optimizasyonu ile 16,4 milyon TL tasarruf elde edildi. Bunun yanı sıra, Ankara fabrikamızın dahil olduğu COSIRI (Consumer Sustainability Industry Readiness Index) değerlendirmesi sonucunda 4 üzerinden 3,82 puan alarak, Türkiye'de tüm sektörlerden 78 firma arasında birincilik elde ettik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik yol haritamızı netleştirdik.

Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0

Dijitalleşme, Ülker'in operasyonel mükemmellik stratejisinin merkezinde yer alıyor. Teknolojiyi süreçlerimize entegre ederek hem verimliliğimizi artırıyor hem de geleceğe yönelik rekabet avantajı elde ediyoruz.

Bu kapsamda, 2024 yılında Smart Industry Readiness Index (SIRI) dijital olgunluk değerlendirmesini üç fabrikamızda (Gebze, Ankara ve Topkapı Çikolata) uyguladık. SIRI, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından tanınan ve Endüstri 4.0 dönüşümüne yönelik dünyadaki tek kapsamlı dijital olgunluk değerlendirme metodolojisidir. SIRI; teknoloji, organizasyon ve çalışanlar olmak üzere üç ana eksen altında 16 boyutta kapsamlı bir değerlendirme sunuyor.

Bu çalışmayla fabrikalarımızda hazırlık düzeyi, dijitalleşme potansiyeli ve gelişim alanlarını net bir şekilde belirledik. Elde edilen bulgular doğrultusunda her fabrika için özelleştirilmiş dijital dönüşüm yol haritaları oluşturduk. Ayrıca, şirket içinden üç çalışanımız bu alanda eğitim alarak küresel düzeyde tanınan "SIRI denetçisi" unvanını kazandı.



Dijital dönüşüm yolculuğumuzu destekleyen bir diğer önemli adım ise Dijital Eğitim Merkezleri oldu. Pilot olarak Topkapı, sonrasında Ankara ve Karaman fabrikalarında da kurulan bu merkezlerle, çalışanlarımızın dijital yetkinliklerini geliştirmek üzere kapsamlı içerikler sunuyoruz. Merkezlerde; sanal gerçeklik (VR), oyunlaştırılmış modüller, video içerikleri ve deneyimsel öğrenme gibi çağdaş eğitim yöntemleri bir arada sunuluyor. Farklı öğrenme stillerine hitap eden bu yapı sayesinde çalışanlar, kendilerine atanan eğitimleri tabletler üzerinden tamamlayabiliyor. Eğitmenen bağımsız olarak erişilebilen içerikler, 7/24 kullanılabilir.

Eğitim sonunda yapılan ölçme ve değerlendirmeler sistem üzerinden kaydediliyor. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ile kalite konularında sunulan VR ve

oyunlaştırılmış içerikler, kalıcı öğrenmeyi destekliyor. Eğitimlerin etkinliği düzenli olarak ölçülüyor; çalışan memnuniyeti yapılan anketlerle takip ediliyor.

Dijital Eğitim Merkezleri, çalışanların yetkinliklerini artırırken üretim süreçlerinin aksamadan devam etmesini sağlıyor. Böylece operasyonel mükemmelliği sadece süreç düzeyinde değil, insan kaynağı düzeyinde de destekliyoruz.

KALİTE VE GIDA GÜVENLİĞİ

Gıda güvenliği ve kalite yönetimi, Ülker'in sürdürülebilir değer zincirinin temel yapı taşlarından birini oluşturuyor. Tarladan sofraya tüm süreçlerde tüketici

sağlığını korumayı ve yüksek kalite standartlarını sürdürmeyi öncelikli sorumluluklarımız arasında görüyoruz. Bu doğrultuda, üretimden tüketime kadar geçen tüm aşamalarda biyolojik, kimyasal ve fiziksel riskleri minimize etmeye odaklanıyor, sürekli performans iyileştirme yaklaşımını benimsiyoruz.

Tüm üretim tesislerimiz, uluslararası kabul görmüş GFSI (Küresel Gıda Güvenliği İnisiyatifi) onaylı BRCGS (Brand Reputation through Compliance Global Standards) sertifikasına sahiptir. Bu sertifikalar sayesinde, gıda güvenliğini güçlendirmenin yanı sıra kalite yönetimini sürekli iyileştirme, müşteri güvenliğini artırma, yasalara uyumu sağlama ve uluslararası pazarlara erişimimizi kolaylaştırma yönünde avantaj elde ediyoruz. Ayrıca üretimlerimizi helal sertifikalı tesislerde gerçekleştiriyor ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'ne tam uyum sağlıyoruz. Kalite ve Gıda Güvenliği gereklilikleri ve uluslararası standartlara uyum doğrultusunda Ülker Bisküvi fabrikalarında aşağıdaki sertifikalar bulunuyor:

- BRCGS
- ISO 22000
- ISO 9001
- HELAL Sertifikası
- KOSHER Sertifikası
- RSP0 Sertifikası
- Fair Trade (Adil Ticaret) Sertifikası
- Rainforest Alliance Sürdürülebilir Tarım Sertifikası

Kalite yönetim sistemimizin etkinliğini düzenli iç denetimlerle izliyor ve geliştiriliyoruz. Kalite yönetim süreçlerimizi yalnızca üretimle sınırlamıyor; tedarik zinciri boyunca gerçekleştirdiğimiz iç ve dış denetimlerle tüm değer zinciri boyunca ürün/





malzeme güvenliği ve kalitesinden emin oluyoruz. Bu denetimlerde kritik kontrol noktalarını ve kontrol kriterlerini belirleyerek, ham madde tedarikinden nihai ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar olan tüm süreçlerde oluşabilecek riskleri değerlendiriyoruz. Denetim sonuçlarını sürekli analiz ederek, tedarik ve üretim süreçlerimizde kalıcı iyileştirmeler sağlıyoruz. 2024 yılında gerçekleştirilen denetimlerde A ve A+ skorları elde edilerek yüksek bir başarı gösterildi, yıl boyunca kalite ve gıda güvenliğiyle ilgili herhangi bir olumsuzluk veya ürün geri çağırılması yaşanmadı. Ayrıca, dış paydaşların hatalı ürünleri bildirmesine imkân tanıyan ve iletilen şikayetlerin sistematik olarak incelenip ele alındığı Müşteri İletişim Merkezi sistemi kapsamında şikayet mekanizmaları da yürütüyoruz.

Tüketicilerimizin kaliteyle ilgili bildirimlerini alabilmek için çeşitli şikâyet ve geri bildirim kanallarımız

bulunuyor. Bu bildirimler titizlikle takip ediliyor ve iyileştirme süreçlerimizde kullanılıyor. Bu amaçla web sitesindeki Müşteri İletişim Merkezi üzerinden şikâyet ve bildirimler alınıyor, ürün inceleme süreçleri hızlıca başlatılıyor.

Yerinde Kalite

Operasyonel mükemmelliği kurum kültürümüz haline getirmek amacıyla hayata geçirdiğimiz “Yerinde Kalite” projesiyle hatasız üretim anlayışını tüm çalışanlarımızın sahipleneceği bir yaklaşıma dönüştürmeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda, hatayı kaynağında önlemeyi ve ilk seferde doğru ürünü üretmeyi kalite kültürümüzün bir parçası haline getiriyoruz. Haziran ve Kasım 2024 tarihlerinde Dünya Kalite Haftası ve Dünya Gıda Güvenliği günü çerçevesinde düzenlediğimiz saha turları, bilgi yarışmaları, ödül programları gibi etkinliklerle, sahada kalite farkındalığını artırmayı, çalışanlardan yönetime ve yönetimden çalışanlara çift yönlü geri bildirim süreçleriyle karşılıklı iletişimi güçlendirmeyi amaçladık.

Kalitede Mükemmellik için Eğitimler

Kalite yönetim sistemimizin sürekliliğini sağlamak adına çalışanlarımıza yönelik kapsamlı eğitim programları düzenliyoruz. Fabrikalarda üretim, kalite, Ar-Ge, bakım, lojistik ve planlama ekipleri başta olmak üzere, kalite bilincinin artırılması ve gıda güvenliği standartlarına uyum sağlanması amacıyla, 2024 yılında FDA onaylı, Gıda Güvenliği için Önleyici Kontrol Uzmanlığı Eğitimi (FSPCA PCQI / FSMA), FDA Gıda Savunması Eğitimi (Food Defense Plan Builder), Alerjen Yönetimi, Ambalaj Standartları, İleri HACCP, Laboratuvar Yönetimi, RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) gibi çeşitli eğitimler düzenledik. Uluslararası gıda güvenliği ve kalite standartları, teknik uzmanlık, sistem ve süreç bilgilendirme, ham madde ve ürün temelli içeriklerden oluşan bu çok yönlü programlarla, ekiplerimizin yetkinlik düzeylerini artırıyoruz. Kalite

yönetim sistemine yönelik eğitimler, ekip yapılarındaki değişiklikler ve uluslararası standartlardaki güncellemeler doğrultusunda ihtiyaç bazlı olarak planlanıyor ve uygulanıyor. Eğitim çalışmalarımız yalnızca iç ekiplerle sınırlı kalmıyor; her yıl seçilen tematik alanlarda tedarikçilerimize yönelik de uzman eğitmenlerle eğitimler organize ediyoruz. 2024 yılında 250’den fazla tedarikçinin katılımıyla İyi Üretim Uygulamaları, Kök Neden Analizleri, Alerjen Yönetimi ve Pest Kontrol başlıklarında eğitimler gerçekleştirdik.

Tedarik Zincirinde Kalite ve Gıda Güvenliği

Tedarik zincirinde kalite ve gıda güvenliğini sağlamak için kurduğumuz sistematik yapıyla, risk değerlendirmesi, performans izleme, denetim planları ve aksiyon yönetimini sürdürüyoruz. Kritik tedarikçilerimizin tümü kalite denetimlerine tabi tutuluyor; “Hep beraber başarırız” felsefemizle yıllık olarak yürüttüğümüz Tedarikçi Geliştirme Programı kapsamında yalnızca denetim değil, eğitim ve rehberlik yoluyla da gelişim sağlıyoruz. Kalite, Satın Alma, Ar-Ge ve Üretim ekiplerinden oluşan multidisipliner takımlarımızla yürütülen yerinde ziyaretlerde, süreç iyileştirmelerine destek oluyoruz. 2024 yılında toplamda 21 tedarikçimizle yürütülen bu gelişim çalışmaları kapsamında, teknik uygulamalar, risk yönetimi, personel uygulamaları gibi birçok noktada sistematik iyileştirmeler hayata geçirildi.

Tüm tedarikçilerimiz, tedarik ettiği ham maddelerin grubu, sahip oldukları belgeler ve risk seviyelerine göre periyodik olarak denetleniyor. 2024 yılında toplam 90 tedarikçi ile 141 depo ve distribütörü kalite ve gıda güvenliği açısından denetledik.

[GİRİŞ](#)[DÜNYAMIZ](#)[DEĞER ZİNCİRİ](#)[ÇALIŞANLAR](#)[TOPLUM](#)[EKLER](#)

ÇALIŞANLAR

- FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK
- YETENEK YÖNETİMİ
- ÇALIŞAN GELİŞİMİ VE EĞİTİMLER
- ÜCRET VE YAN HAKLAR
- ÇALIŞANLARLA DİYALOG
- İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ



ÇALIŞANLAR

İşin geleceğini şekillendiren insan kaynağımızı sadece bir üretim gücü değil, yaratıcılığın, dönüşümün ve kültürel çeşitliliğin taşıyıcısı olarak görüyoruz. Ülker olarak çalışanlarımızın potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyabilecekleri bir ortam sunmak için sürekli gelişen ve kapsayıcı bir çalışma kültürü inşa ediyoruz.

Günümüzün esnek, dijital ve insan odaklı iş dünyasında çalışan mutluluğu, bağlılık ve gelişim konularını stratejik önceliklerimiz arasında konumlandırıyoruz. Farklılıkların bir araya geldiği bu yapıda yeteneklerin geliştiği, fikirlerin özgürce paylaşıldığı ve her çalışanın sesinin duyulduğu bir iş ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.



2024 YILINDA ALINAN ÖDÜLLER



→ TOP EMPLOYERS SERTİFİKASYON SÜRECİ

→ HAPPY PLACE TO WORK

→ BEST TEAM TO JOIN - SALES NETWORK

→ THE INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS (IBA)

- 1 Altın Ödül - Hire - Up Digital Recruitment Project
- 1 Altın Ödül - Dijital Eğitim Merkezi (Digital Training Centre)
- 1 Gümüş Ödül - Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring)
- 1 Bronz Ödül - People Dashboard
- 1 Bronz Ödül - pladis Liderlik Gelişimi (pladis Leadership Development)
- 1 Bronz Ödül - Senin İçin İyi Gelecek (pladis Türkiye HR wellbeing programme)

→ STEVIE AWARDS FOR GREAT EMPLOYERS

- 1 Altın Ödül - Dijital Eğitim Merkezi (Digital Training Centre)
- 1 Gümüş Ödül - Dijital Eğitim Merkezi (Digital Training Centre)
- 1 Altın Ödül - Commercial Talent
- 1 Altın Ödül - Senin İçin İyi Gelecek
- 1 Gümüş Ödül - Senin İçin İyi Gelecek
- 1 Altın Ödül - Mavi Yaka Buddy Sistemi
- 1 Gümüş Ödül - People Dashboard
- 1 Gümüş Ödül - Hire - Up Digital Recruitment Project
- 1 Gümüş Ödül - Esnek Yan Haklar

→ THE GLOBEE - BUSINESS AWARDS

- 1 Altın Ödül - Hire - Up Digital Recruitment Project
- 1 Gümüş Ödül - People Dashboard
- 1 Gümüş Ödül - bizz@kampüs
- 1 Gümüş Ödül - Mavi Yaka Buddy Sistemi
- 1 Gümüş Ödül - Esnek Yan Haklar
- 1 Bronz Ödül - Commercial Talent
- 1 Bronz Ödül - Senin İçin İyi Gelecek
- 1 Bronz Ödül - Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring)

→ 2024 GLOBEE® AWARDS FOR LEADERSHIP

- 1 Bronz Ödül - pladis Türkiye Liderlik Gelişimi (pladis Leadership Development)



KENAN KAYHAN

YETENEK VE ORGANİZASYONEL GELİŞİM,
ÖDÜLLENDİRME VE HRBP DİREKTÖRÜ,
ÜLKER BİSKÜVİ

Çalışanlarımızın sesine kulak vererek onları daha iyi anlamaya ve ihtiyaçlarına yönelik adımlar atmaya büyük önem veriyoruz. 2024 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışan bağlılığı anketlerinde, içeriği ve kapsamı zenginleştirerek hem kişisel motivasyonlara hem de sürdürülebilirlik, liderlik ve kapsayıcılık gibi stratejik konulara odaklandık. Bu yenilikçi yaklaşım sayesinde bağlılık skorumuzu %86'ya yükselttik ve aksiyon planlarımızı çok daha hedefli hale getirdik. Ayrıca yöneticilerimizin gelişimini destekleyen Etkinlik Anketi uygulamamız ile hem bireysel farkındalığı hem de organizasyonel dönüşümü teşvik ettik.

Fırsat eşitliği ve kapsayıcılık alanında ise "Senin İçin İyi Gelecek" projesi, kültürel dönüşümün güçlü bir taşıyıcısı oldu. Yıl boyunca 6.700'den fazla çalışanımızın katılım sağladığı bu etkinlik dizisiyle sadece fiziksel ve zihinsel iyi oluşu desteklemekle kalmadık; aynı zamanda bağlılık ve çeşitlilik göstergelerimizde anlamlı ilerlemeler kaydettik. Bu çalışmalar, Ülker'de insanı merkeze alan kapsayıcı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı inşa etme vizyonumuzun somut yansımalarıdır.



FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK

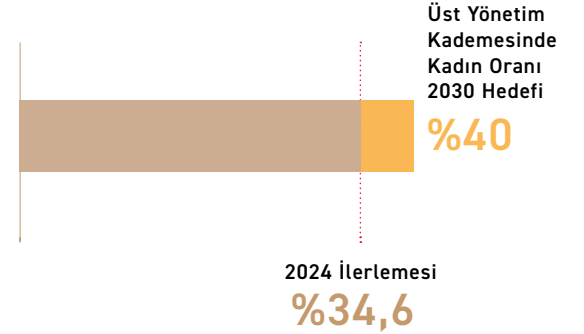
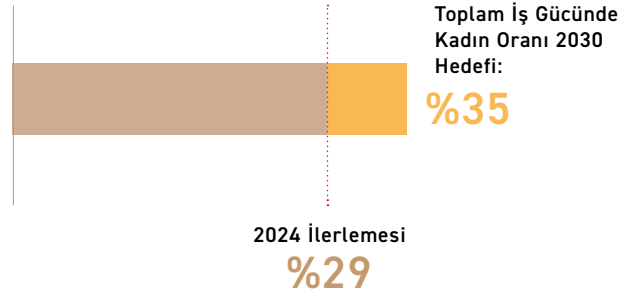
Farklılıkların değer gördüğü, herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu bir iş ortamının hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal başarıyı doğrudan etkilediğine inanıyoruz. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) odaklı uygulamaların benimsenmesi, verimliliği artırmanın, yenilikçiliği teşvik etmenin ve yeni yetenekleri kuruma kazandırmanın en güçlü yollarından biri olarak küresel düzeyde artış göstermeye devam ediyor²⁶.

Kadınların iş gücüne katılımını ve karar alma süreçlerine etkin şekilde dâhil edilmesini desteklemek amacıyla, Yıldız Holding'in imzacısı olduğu **Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) ve G20 Kadının Güçlenmesi Manifestosu** doğrultusunda hareket ediyoruz. İlk defa 2022 yılında yanıt verdiğimiz Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi (GEI) kapsamında, endeks beklentilerini yakından takip etmeye devam ediyoruz.

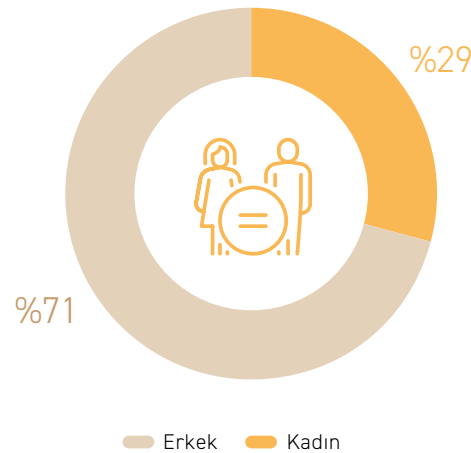
Bu çerçevede, 2030 yılına kadar kadın çalışan oranımızı %35'e, yönetim kademesindeki kadın oranını ise %40 seviyesine çıkarmayı hedefliyoruz. 2024 yıl sonu itibarıyla, toplam çalışanlarımızın %28,74'ü kadınlardan oluşurken, üst yönetim kademesinde bu oran %34,6'ya ulaştı.



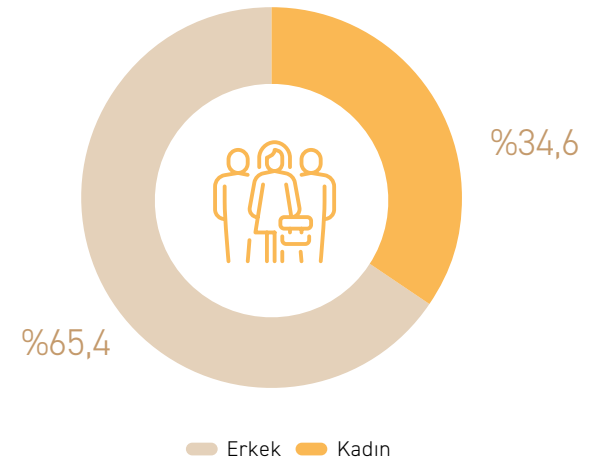
²⁶<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



Cinsiyete Göre Çalışanlar



Cinsiyete Göre Üst Yönetim





Tüm iş süreçlerimizde gözettiğimiz kapsayıcılık ve fırsat eşitliği bakış açısıyla, bu anlayışı kurum kültürünün kalıcı bir bileşeni haline getirmek için çalışıyoruz. Ülker şirketlerinde görev alan tüm çalışanlar için ortak bir ücretlendirme politikası benimsiyoruz. "Eşit işe eşit ücret" ilkesinin sürekliliğini sağlamak amacıyla, ücret belirleme süreçlerinde pozisyonun tanımı, sektör verileri, pozisyonun piyasada gördüğü değer ve çalışanın potansiyeli gibi unsurlar yıllık olarak değerlendiriliyor. Kadın ve erkek çalışanlar arasında benzer pozisyonlarda ücret farkı olup olmadığını düzenli olarak izliyoruz.

2023 yılında pladis bünyesinde kurulan

Kapsayıcılık ve Çeşitlilik Danışma Kurulu, kıdemli liderlerle birlikte çalışarak şirketin küresel ölçekte kapsayıcı ve çeşitliliği gözetken bir çalışma ortamı oluşturma hedefini ileriye taşımaya amaçlıyor. Ülker Bisküvi olarak, pladis çatısı altında belirlenen ilkeler doğrultusunda, 2024 yılında da bu yolculuğa, yol haritalarının oluşturulmasına destek vererek ve iyi uygulamaların paylaşıldığı etkinliklerde aktif rol alarak katkı sağladık.

YETENEK YÖNETİMİ

Küresel dönüşüm, insan kaynağının şirket başarısındaki belirleyici rolünü daha görünür kılarken; Ülker olarak bu değişimi yalnızca izlemekle kalmıyor, geleceğin iş gücüne bugünden yatırım yapıyoruz. Yeteneği tanımak, geliştirmek ve elde tutmak, insan kaynakları stratejimizin merkezinde yer alıyor.

Yetenek yönetimi yaklaşımımız, her bir çalışanın potansiyelini keşfetmeye, bireysel gelişim yolculuğunu desteklemeye ve uzun vadeli kariyer planlarını kuruma entegre etmeye dayanıyor. İşe alım sürecinden başlayarak kariyer gelişimi, rotasyon fırsatları, liderlik gelişim programları ve yüksek performansın

ödüllendirilmesi gibi pek çok süreci bu anlayışla tasarlıyoruz. Yöneticilerimizi koçluk yaklaşımıyla destekliyoruz.

Yeni nesil yeteneklerin beklentilerini anlamaya ve onları Ülker kültürüne entegre etmeye büyük önem veriyoruz. Üniversite iş birlikleri, genç yetenek programları ve staj projeleriyle kuruma erken aşamada yetenek kazandırmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda mevcut çalışanlarımız için bireyselleştirilmiş gelişim fırsatları sunarak, içten terfi ve rotasyon olanaklarıyla kariyer yollarını açık tutuyoruz.





Performans Yönetimi

Çalışanlarımızın gelişim yolculuğunu etkin şekilde destekleyebilmek için sürecin temelini objektif ve sistematik performans değerlendirmeleri oluşturuyor. Her bireyin potansiyelini ortaya çıkaracak güçlü yönlerini pekiştirmeyi ve gelişim alanlarını somut verilerle belirleyerek ihtiyaç duyulan eğitim fırsatlarını sunmayı önceliklendiriyoruz.

Tüm beyaz yaka çalışanlarımıza uyguladığımız Ülker Performans Yönetim Sistemi, yıllık döngüler halinde yürütülüyor ve üç temel aşamadan oluşuyor: hedef belirleme, ara değerlendirme ve yıl sonu değerlendirme. Bu sistem, yöneticilerin geri bildirimleriyle şekillenen karşılıklı bir diyalog kültürüne dayanıyor. Performans döngüsü, Yıllık Operasyon Planı (AOP) kapsamında belirlenen organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere indirilmesiyle başlıyor. Çalışan ve yöneticisi birlikte hedeflerde hizalanarak süreci başlatıyor. Yıl boyunca hedefler düzenli olarak takip ediliyor ve ara değerlendirme görüşmeleriyle güncelleniyor. Yıl sonu değerlendirmesinde ise çalışanlar öz değerlendirmelerini sunarken, yöneticilerden performansla ilgili kapsamlı geri bildirim alınıyor. Sürecin sonunda gerçekleştirilen kalibrasyon adımı ile değerlendirmeler organizasyon genelinde tutarlılık esasına göre gözden geçiriliyor.

Performans sistemi, yalnızca iş sonuçlarını değil, insan ve organizasyonel gelişimi de kapsıyor. Bu kapsamda çalışanlarımız iki ana hedef alanı üzerinden notlandırılıyor ve bireysel gelişim aksiyonları bir sonraki dönem için planlanıyor.

Performans değerlendirme sistemimiz, etik değerlere bağlılığı teşvik eden yapıyla, yalnızca hedef bazlı değil, davranış odaklı bir yaklaşımı da içeriyor. Çalışanlarımızın gelişimini planlarken, “**Kazanmak için Rekabet Et**” stratejimiz doğrultusunda etik

ilkelere bağlılığı da değerlendirme sürecine dahil ediyoruz. Etik ihlalleri olan çalışanlar, maaş artışı gibi ödüllendirme süreçlerine dahil edilmiyor. Böylece yüksek performans kültürünü yalnızca iş sonuçlarıyla değil, davranışsal standartlarla da destekliyoruz.

Performans yönetimini yalnızca bir ölçüm aracı olarak değil, aynı zamanda kariyer gelişimi için stratejik bir rehber olarak konumlandırıyoruz. 2011 yılından bu yana yürüttüğümüz **Yetenek Yönetimi Programı** (TMP) sayesinde, yönetsel pozisyonların yedeklenmesini sağlarken, farklı pozisyonlar ve grup şirketlerinde doğan fırsatlara yönelik öncelikli değerlendirmeyi kendi çalışanlarımız üzerinden gerçekleştiriyoruz.

Açık pozisyonlar içten terfi ve kariyer geçişi olanaklarını artırmak üzere iç ilanlarla çalışanlara duyuruluyor. Bu sayede hem çalışan bağlılığı güçleniyor hem de kurum içi bilgi birikiminin sürekliliği sağlanıyor.



2024 yılında, Yetenek Yönetimi Sürecimizi pladis çatısı altında uygulamaya alınan ve tüm çalışanları potansiyel lider olarak konumlandıran **Liderlik Başarı Modeli** temelinde yürüttük. “Gündemi Belirle”, “Doğru Olanı Yap” ve “Birlikte İlerle” olmak üzere üç ana başlık altında şekillenen bu model Ülker’deki performans ve yetenek yönetimi uygulamalarının temel çerçevesini oluşturuyor. Model, çalışanlarımızın yalnızca iş sonuçlarına değil aynı zamanda sergiledikleri davranışlara, karar alma biçimlerine ve ekip içindeki etkileşimlerine odaklanıyor. Bireysel potansiyelin gelişimi ve kurumsal hedeflerle hizalanması adına sistematik bir değerlendirme yaklaşımı benimsiyoruz.

Liderlik Başarı Modeli doğrultusunda tüm pladis Türkiye çalışanları için Bireysel Gelişim Planları oluşturuluyor. Bu planlar hem performans hem de kariyer hedeflerinin daha net tanımlanmasını sağlarken, çalışanların güçlü yönlerini geliştirmelerine ve gelişime açık alanlar için uygun aksiyonları belirlemelerine yardımcı oluyor.



Genç Yetenekler

Geleceğin iş dünyası, adaptasyon kabiliyeti yüksek, yaratıcı ve teknolojiyle iç içe bir iş gücü gerektiriyor; bu da inovasyonun, farklı bakış açılarının değer gördüğü özgür bir ortamda sürdürülebilir olmasını şart kılıyor. Ülker olarak bu dönüşümün öncülerinden olmayı hedefliyor, genç yetenekleri birlikte şekillendirdiğimiz bir gelecek olarak görüyoruz. Bugünün öğrencileri ve yeni mezunlarıyla kurduğumuz bağ, sadece bugüne değil, yarının başarısına da yatırım anlamına geliyor.

bizz@kampüs

Üniversite kampüslerinde genç yeteneklerle bir araya geldiğimiz bizz@kampüs yarışmasını, 12 yıldır aralıksız olarak sürdürüyoruz. Lisans ve yüksek lisans öğrencileri için özel olarak tasarlanan bu yarışma, her yıl farklı bir Ülker markasının sponsorluğunda gerçekleşiyor. Gençlerin, sponsor markaya yönelik yaratıcı ürün fikirleri ve iletişim stratejileri geliştirdiği bu süreçte, yalnızca şirketimize kapılar açmakla kalmıyor; aynı zamanda katılımcılara eğitim hayatlarının önemli bir parçası olacak bir proje deneyimi sunmayı amaçlıyoruz.

bizz@kampüs, gençlerin yaratıcılıklarını ve stratejik düşünme becerilerini sergileyebilecekleri aynı zamanda kariyerlerine değer katabilecekleri bir gelişim alanı olarak kurgulanıyor. Yarışmada dereceye giren ilk üç takım, istedikleri departmanda uzun dönem staj yapma fırsatının yanı sıra maddi ödül kazanıyor. Finale kalan takımlar ise çeşitli gelişim imkanlarıyla destekleniyor.

2024 yılında 97 farklı üniversitenin 105 farklı bölümünden başvuran 1.002 grup arasından finale kalan 10 gruba staj hakkı tanındı, dereceye giren 3



gruba ise hem staj hem de para ödülü verildi.

Commercial Talent İşe Alım Programı

Genç yeteneklerin kuruma kazandırılması ve gelişimlerinin desteklenmesi, Ülker'in insan kaynakları uygulamaları arasında yer alıyor. Bu kapsamda, ticari fonksiyonlarımızda hayata geçirdiğimiz Commercial Talent işe alım programı, genç yeteneklere kariyerlerinin ilk adımlarında yön veren, 15 aylık kapsamlı ve çok yönlü bir gelişim süreci sunuyor. Program kapsamında katılımcılar geleneksel ve modern kanal satışından pazarlama stratejilerine, ticari

pazarlama faaliyetlerinden satış operasyonları ve iş geliştirmeye kadar birçok alanda rotasyonlarla deneyim kazanıyor. Mentorluk desteği ve özel eğitim modülleriyle desteklenen bu yolculuğun sonunda, genç yetenekler yetkinlik ve ilgi alanlarına göre uygun birimlerde görevlerine başlıyor.

2024 yılında, çeşitlilik ve kapsayıcılık prensipleriyle tasarladığımız Commercial Talent Programı, toplamda 4.219 başvuru aldı. Yapay zekâ destekli ilk mülakat aşamasına 291 aday katıldı. Süreç sonunda başarılı bulunan 150 aday vaka mülakatlarına davet edildi. Yapay zekâ teknolojisinin mülakat sürecine entegrasyonu sayesinde vaka mülakatları için gerekli olan gözlemci sayısı ve süre önemli ölçüde optimize edildi ve gözlem süresi 6 günden 3 güne düşürülerek iş gücü açısından verimlilik sağlandı. Vaka analizlerinin ardından liderlerimizle gerçekleştirilen bire bir görüşmeler sonucunda, 6 genç yetenek Commercial Talent mezunu olarak Ülker ailesine katıldı.

Dijital Mentorluk Programı

Ülker olarak, sürekli öğrenmeyi kurumsal kültürümüzün temel taşlarından biri olarak görüyor, bireylerin gelişimini destekleyen uygulamalarla bu kültürü güçlendirmeye devam ediyoruz. Bu anlayışla, mentorluk, rehberlik, yol gösterme ve ilham verme unsurlarını dijital dünyanın olanaklarıyla bir araya getirdiğimiz Dijital Mentorluk Programımız, 2021 yılından bu yana kurum içi bilgi paylaşımını teşvik eden güçlü bir gelişim platformu sunuyor.

Program; farklı kademelerden çalışanlarımızı bir araya getirerek hem mentorların hem de mentilerin karşılıklı öğrenme ve gelişim yolculuklarını destekliyor. Mentorlar, liderlik, yönlendirme ve



empati becerilerini geliştirirken mentiler, farklı durumlarla başa çıkma, geri bildirim alma ve kariyer yönlendirmesi gibi konularda destek alıyor.

2024 yılı itibarıyla 271 mentor ve 506 menti, bu kültürel öğrenme döngüsünün bir parçası oldu. Programın olumlu etkisi yalnızca niteliksel gözlemlerle değil, aynı zamanda nicel performans göstergeleriyle de doğrulanıyor. Şirket genelinde 2024 yılı ortalama performans notu 3,24 iken, mentorluk programına katılan çalışanlarda bu ortalama 3,61 olarak gerçekleşti. Bununla birlikte, terfi eden çalışanlar arasında menti olanların oranı %28,74'e ulaşırken, bu kişilerin akranlarına kıyasla ortalama gelişim oranı %9,21 olarak kaydedildi.

Dijital Tersine Mentorluk Programı

Hızla değişen iş dünyasında farklı kuşaklar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını desteklemek kurumsal başarı için kritik bir unsur haline geliyor. Yalnızca geleneksel mentorluk uygulamalarını değil genç yeteneklerin sesini daha fazla duyurabildiği, üst düzey liderliğe yeni bakış açıları sunan Tersine Mentorluk modelini de kurum kültürümüzün bir parçası haline getirdik.

2023 yılında başlattığımız Dijital Tersine Mentorluk Programı hem nesiller arası iletişimi güçlendirmeyi hem de yüksek potansiyele sahip çalışanlarımızın gelişim planlarını daha hızlı şekilde hayata geçirmeyi hedefliyor. TMP (Yetenek Yönetim Süreci) çıktıları doğrultusunda yapılandırılan program, çalışanların kariyer gelişimini desteklemekle kalmıyor; aynı zamanda lider kadromuzun genç kuşakların beklentileri, dijital dünyadaki eğilimler ve yeni nesil iş yapış biçimleri hakkında doğrudan içgörü kazanmasına imkân tanıyor. Programın ilk döngüsünde, CEO'ya doğrudan bağlı çalışan lider ekip

üyeleri menti olarak belirlenirken, mentor adayları dijital bir anket sistemiyle yapılan başvurularla seçildi. Böylece 32 mentor ve 16 mentinin katılımıyla hayata geçen program, çevrim içi ortamda etkileşimli eğitimlerle desteklendi.

Bu yenilikçi uygulamayla birlikte, çalışanlarımızın hem kişisel hem profesyonel gelişimlerini desteklemeyi, kuşaklar arası öğrenme kültürünü yaygınlaştırmayı ve organizasyon genelinde daha çevik, daha açık fikirli ve kapsayıcı bir liderlik anlayışı oluşturmayı amaçlıyoruz.

Hem **dijital mentorluk** hem de **tersine mentorluk** süreçlerimiz, organizasyonumuzun stratejik hedefleriyle uyumlu şekilde tasarlandı. Bu uygulamalar sayesinde, kurum içinde farklı bakış açılarını ortak bir amaç etrafında hizalayarak iş birliği içinde çalışma ortamı oluşturduk. Kuşaklar arası dengenin sağlanması, çalışan bağlılığının güçlenmesi, yeteneklerin elde tutulması ve trendlere uyum konularında kuruma değer katan olumlu çıktılar elde ettik. 2024 yılı itibarıyla, tam zamanlı çalışanlarımızın %56,19'u mentorluk programlarımıza aktif katılım sağladı.





ÇALIŞAN GELİŞİMİ VE EĞİTİMLER

İnsan kaynağının gelişimi, kurumların uzun vadeli başarısında belirleyici rol oynuyor. Ülker olarak çalışanlarımızın potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için sürekli öğrenme ve gelişimi önceliklendiriyoruz. İş dünyasında değişen beklentilere yanıt verebilecek donanımlı ekipler oluşturmak adına hem bireysel hem kurumsal gelişimi destekleyen uygulamalara yatırım yapıyoruz.

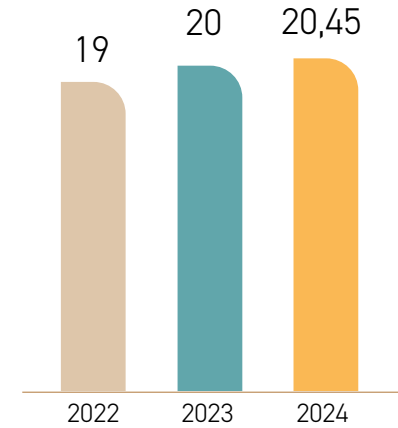
Gelişim programlarının tasarımı performans yönetimi çıktıları dikkate alınıyor; dijitalleşme, sürdürülebilirlik, kapsayıcılık gibi çağdaş temalar bütüncül bir yaklaşımla ele alınıyor. Sürekli öğrenme kültürünün yaygınlaşması hedefiyle, e-öğrenme platformumuz Thrive'ı aktif olarak kullanıyoruz. Bu platformda liderlik, proje yönetimi, sürdürülebilirlik, çeviklik ve iletişim becerileri gibi konulardan uzmanların konuşmalarına, evde yapılabilecek egzersizlerden çocuklarla gerçekleştirilebilecek aktivitelere kadar pek çok farklı konuda güncel içeriğe ulaşılabilir.

2024 yılı boyunca beyaz yaka çalışanlara 30.000 saati aşkın eğitim verdik. Bu eğitimlerin gerçekleşmesi için 16,4 milyon TL'nin üzerinde kaynak ayırdık. Programlar uzmanlık eğitimlerinden yöneticilik gelişimlerine, yurt içi ve yurt dışı konferanslardan kişisel gelişim oturumlarına ve sürdürülebilirlik temalı seminerlere kadar geniş bir yelpazeye yayılıyor.

Liderlik, kişisel gelişim, kültür-sanat, sürdürülebilirlik, eşitlik, çeşitlilik ve ekonomi gibi alanlardaki güncel gelişmeleri içeren "Lider Bülteni", her ay yöneticilerimizle paylaşarak sürekli gelişim kültürü kurumsal düzeyde destekleniyor.

Dijital eğitim araçlarımızı sahadaki çalışanlarımız için de erişilebilir hale getirmek amacıyla **ODAK** Projesi'ni hayata geçirdik. Otonom bir eğitim sistemi olarak tasarlanan ODAK, çalışanların operatör eğitim süreçlerine yerden, zamandan ve eğitmenden bağımsız olarak erişimini sağlıyor. Fabrika hatlarındaki saha bilgilerini kayıt altına alarak kurumsal hafıza oluşturan sistem, eğitimleri standardize ediyor ve anlık raporlamalarla takip edilebilmesini sağlıyor. Mikro eğitim videoları yapay zeka desteğiyle hazırlanarak görsel ve işitsel öğrenmeyi desteklerken; oyunlaştırma yöntemleriyle eğitim süreci daha ilgi çekici hale getiriliyor. Seviye testleriyle ölçülen süreçte, yüksek bilgi seviyesine sahip operatör oranının artması, üretim verimliliğinin yükselmesi ve pladis Academy kullanım oranının gelişmesi hedef KPI'lar arasında yer alıyor.

Çalışan Başına Eğitim Saati





ÜCRET VE YAN HAKLAR

Rekabetin her geçen gün arttığı iş gücü piyasasında, adil ücret politikaları yalnızca çalışanlar için değil, aynı zamanda toplumun genel refahı için de kritik bir rol oynuyor. Adil, şeffaf ve kapsayıcı bir ücretlendirme sistemi; çalışan bağlılığının, motivasyonun ve güvenin temelini oluşturuyor. Ülker olarak ücretlendirme ve yan hakları hem piyasa koşullarını hem de çalışanlarımızın beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak tüm paydaşlarımız için şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetiyoruz.

Çalışan Ücretlendirme Yaklaşımımız Etik Politikamız ile uyumludur.

Ücretlendirme yönetimimiz, çalışanlarımıza yönelik tüm maddi hakların ilgili yasal düzenlemeler ve Ülker'in kurumsal prensipleri ve Etik Politikası doğrultusunda adil, şeffaf ve sistematik bir şekilde yönetilmesini esas alıyor. Ücret yönetimi süreci, çalışanların eğitim düzeyi, mesleki nitelikleri, yetkinlikleri ve performansları ile pozisyonun iş büyüklüğüne göre piyasa koşulları dikkate alınarak bütünsel bir yapıda yürütülüyor. Ayrıca ücret ve yan haklar sistemimiz aşağıdaki hedefler doğrultusunda İnsan Kaynakları sistemleriyle entegre bir şekilde yürütülüyor:

- **Yetenek Kazandırma ve İşe Alım:** Ülker vizyonu ve değerleri ile örtüşen yeteneği cezbetmek.
- **Performans Yönetimi:** Ülker'in yüksek performans kültürünü çalışan performansı ile senkronize etmek.
- **Yetenek ve Kariyer Yönetimi:** Ülker'in yedekleme planları ile çalışan kariyer yolunu buluşturmak ve yeteneği elde tutmak.



Ücret yönetimimiz, yalnızca piyasa koşulları ve iş pozisyonları ile sınırlı kalmıyor. Aynı zamanda şirket içi etik değerlerle ve davranış standartlarıyla da doğrudan ilişkilendiriliyor. Etik Politikamız uyarınca, bir önceki yılda uyarı, uzaklaştırma veya disiplin yaptırımı alan çalışanlar yıllık maaş incelemelerinde dikkate alınmıyor. Bu uygulama, adil ücretlendirme kararlarının yalnızca performansla değil, etik ve kurumsal değerlerle de uyumlu olmasını sağlıyor. Ücret artış kararları, Performans Yönetimi süreciyle bağlantılı şekilde değerlendirilerek İş Birimi Başkan Yardımcısı ve CEO onayıyla yürütülüyor.

Çalışan performans değerlendirme sistemlerimiz ve ücretlendirme yaklaşımımız, Etik Politikamızla tam uyum içinde yapılandırılır ve yürütülür.

Kapsam içi çalışanlarımızın ücret ve yan hakları, toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde belirleniyor. Kapsam dışı çalışanlarımız için ise bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir nitelikte bir esnek yan haklar sistemi sunuyoruz. Bu sistemde çalışanlar, kendilerine tanımlı bütçe dahilinde; eş ve çocuk için tamamlayıcı sağlık sigortası, alışveriş çeki, check-up, bireysel emeklilik sigortası gibi farklı seçenekler arasından tercih yapabiliyor. Yönetici seviyesindeki çalışanlar için ayrıca yol yardımı ve spor salonu üyeliği gibi ek avantajlar sunuluyor.



Ebeveynlik Destekleri

Kadın çalışanlarımız, doğum izninden 4857 sayılı İş Kanunu'na uygun olarak 16 hafta ücretli (8 hafta doğum öncesi, 8 hafta doğum sonrası) ve isteğe bağlı olarak 16 hafta ücretsiz izin kullanabiliyor. Doğum sonrası işe dönüşte süt izni uygulamasında, çalışan anneler tercihe bağlı olarak her gün mesaiyi 1 saat erken tamamlayabiliyor ya da haftada 1 tam gün izin kullanabiliyor. Tüm fabrikalarımızda ve genel merkezimizde emzirme/süt sağma odaları bulunuyor. Bu alanlar, çalışanların çocuk bakım süreçlerini daha sağlıklı ve konforlu şekilde yönetebilmelerine katkı sağlıyor.

Baba olan çalışanlarımıza, doğumdan sonraki ilk hafta boyunca 5 gün kesintisiz ücretli babalık izni sunuluyor. Bununla birlikte, çocuk, eş, partner veya bakıma muhtaç yakınların bakımına yönelik ihtiyaçlar için çalışanlarımız çeşitli mazeret izinlerinden de yararlanabiliyor. Bu kapsamda kullanılan ücretli izinler, iş-özel yaşam dengesine katkı sağlayarak kurumsal bağlılığı güçlendiriyor.

Esnek ve Hibrit Çalışma Modelleri

Ülker'de çalışma düzeni ofisten, hibrit, uzaktan ve satış-saha modeli olmak üzere dört ana grupta tanımlanıyor. Hibrit modelde çalışan beyaz yaka ekiplerimiz genellikle haftada 2 gün uzaktan, 3 gün ofisten çalışıyor. Ayrıca, esnek saatli çalışma modeli ve yarı zamanlı çalışma seçeneği de sunuluyor. Bu uygulamalarla, daha çevik, daha yalın ve sürdürülebilir bir iş yapış biçimini teşvik etmeyi; çalışan memnuniyeti ve verimliliğini artırmayı hedefliyoruz.

ÇALIŞANLARLA DİYALOG

Çalışanlarımızın kendilerini iş ortamında rahat, mutlu ve anlaşılır hissetmeleri için açık iletişimi ve karşılıklı diyalogu temel yaklaşım olarak benimsiyoruz. Çalışanlarımızın bilgilendirilmesini, katılımını ve bağlılığını güçlendirmek amacıyla 2024 yılı boyunca çeşitli iletişim araçları, etkinlikler ve sosyal uygulamalar hayata geçirdik. Tüm fonksiyon ve lokasyonlarda şeffaf iletişimi desteklemeye, çalışanlar arası etkileşimi artırmaya ve Ülker kültürünü güçlendirmeye yönelik uygulamalara devam ettik.

pladis Çalışan Bağlılığı Anketi: Her yıl bağımsız bir danışmanlık şirketi tarafından yürütülen anketimiz ile çalışanlarımızın motivasyonunu, şirkete olan bağlılığını ve beklentilerini ölçüyor, görüş ve önerileri

doğrultusunda eylem planları geliştiriyoruz. 2024 yılında çalışanlarımızı daha etkili dinlemek ve daha net içgörüler elde edebilmek adına anket tasarımı ve danışman şirketi değiştirdik. Yıl içerisinde iki aşamalı bir yaklaşımla anketler gerçekleştirildi. İlk olarak, "Sizi Dinliyoruz" adı altında bir nabız anketi yapıldı ve bağlılık, iş birliği, ürün tavsiyesi, geri bildirim, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi başlıklarda 17 soru soruldu. Mayıs ayında bu ankete verilen yanıtlarla bağlılık skoru %77 olarak belirlendi. Kasım ayında ise daha kapsamlı bir çalışan bağlılığı anketi yapıldı. Bu ankette önceki konu başlıklarına ek olarak sürdürülebilirlik, sağlık ve mutluluk, yönetici etkinliği, gelişim, iletişim, liderlik ve büyümeyi teşvik etme gibi alanlarda toplam 44 soru soruldu. Kasım anketinde bağlılık skoru %86'ya yükseldi.





Yönetici Etkinliği Anketi: 2024 yılında ilk kez yürütülmeye başlanan "Yönetici Etkinliği Anketi" ile liderlerimizin güçlü yönlerini anlamaları ve bireysel gelişim planlarını buna göre şekillendirmeleri amaçlandı. Anket, en az 3 çalışanın doğrudan bağlı olduğu ve mevcut görevinde 6 aydır bulunan 152 yönetici için, 1092 çalışan tarafından yanıtlandı. Katılım oranı %76,74 olarak gerçekleşti.

Senin İçin İyi Gelecek: Mental ve fiziksel iyi olma halini desteklemeyi hedefleyen bu proje ile çalışanlarımızın sağlığı, dengesi, gelişimi ve ilham alabileceği alanlar üzerinde çalışıyoruz. Üretim tarafında pilot olarak başlatılan program, 2023 yılında nabız anketi skorunu 69'dan 82'ye yükseltirken, yetenek kaybının da azaldığını gösterdi. Üretim verimliliğinde istenmeyen kayıplar %5,80'den %2,76'ya düştü. Bu olumlu etkiyle 2024 yılında programa diğer iş birimleri de dâhil edildi.

2024 yılında bu kapsamda 137 farklı etkinlik düzenledik ve 6.724 çalışan bu etkinliklere katıldı. Satış ekipleri ve merkez fonksiyonlar %93, üretim ekipleri %88 memnuniyet oranına ulaştı. Proje, "Enerjini Topla" (mental sağlık), "Dengede Kal" (çeşitlilik ve iş birliği), "Zinde Kal" (bedensel sağlık) ve "İlham Al" (kariyer gelişimi) olmak üzere dört başlıkta yürütüldü. Mental iyi oluş oturumları, psikolojik dayanıklılık, ruhsal destek ve öz bakım temaları etrafında ilerledi. Fiziksel sağlık alanında seminerler ve atölyeler düzenlendi. İlham oturumlarında interaktif paylaşımlar ve güncel konular ön plana çıktı. Proje kapsamında sunulan psikolojik hizmetlere ve beslenme hizmetlerine olan talep arttı. Merkez ofiste bu yaklaşım, Lego Serious Play ve Geri Dönüşüm Atölyeleri gibi deneyimsel öğrenme yöntemleriyle desteklendi.

Kahvaltı ile Kısa Bir Mola: Bu etkinlik, kapsam içi çalışanlarımızın değerli geri bildirimlerini, taleplerini ve beklentilerini dinlemek amacıyla düzenleniyor. Bu platform sayesinde iş yapış şekillerimiz ve standartlarımızı birlikte geliştiriyor, takım ruhunun gücü ve ortak bilgi birikimimizle daha iyi bir çalışma ortamı oluşturuyoruz. Etkinlik, çalışanların fikirlerini paylaşabileceği samimi bir ortamda gerçekleşiyor ve yöneticilerle doğrudan iletişimi destekliyor. Böylece, sahadan gelen geri bildirimler ışığında sürekli gelişim kültürü destekleniyor.

Anlık Ödül: Kapsam dışı çalışanlarımızı, Ülker'e katkı sağlayan başarılı çalışmalarını nedeniyle

zaman kaybetmeden ödüllendirebilmek amacıyla uyguladığımız "Anlık Ödül" sistemiyle, takdir kültürünü güçlendiriyoruz. Bu sistemde verilen ödüller maddi veya manevi; yazılı veya sözlü takdir şeklinde olabiliyor. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırırken, hızlı geri bildirim ve tanıma kültürünü pekiştiriyor. 2024 yılında kalite, İSG, üretim, bakım ekiplerinden 590 kişiye ödül verildi.

Akıl Küpü: Akıl Küpü, kapsam içi çalışanlarımızın verimlilik, süreç iyileştirme, ürün geliştirme, iş güvenliği ve tasarruf alanlarında fikirlerini paylaşabildiği dijital bir öneri sistemidir. Gelen her öneri uzman ekiplerce değerlendirilir, hayata geçirilen öneriler ödüllendirilir. 2024 yılında sisteme toplam





8.740 fikir iletildi; bunların %17'sine denk gelen 1.478'i hayata geçirildi. Ayrıca bu fikirlerden 375'i doğrudan sürdürülebilirlikle ilişkiliydi. Akıl Küpü, çalışan katılımını teşvik eden, yenilikçi düşünceyi destekleyen ve iş süreçlerine doğrudan katkı sağlayan önemli bir araç olmaya devam ediyor.

Motivasyon Takımları: "Mutlu Et, Mutlu Ol" anlayışıyla yürütülen gönüllülük temelli çalışmalar, fabrikalarımızda yaklaşık 40 gönüllü çalışandan oluşan "Motivasyon Takımları" aracılığıyla yürütülüyor. Bu takımlar, kültür gezileri, özel gün kutlamaları, spor turnuvaları ve sosyal sorumluluk projeleri gibi birçok faaliyeti organize ediyor. Pandemi süreciyle birlikte çevrim içi ortama taşınan bu etkinlikler, erişilebilirliği artırırken çalışanların sosyal bağlarını da güçlendiriyor. 2024 yılında hem sahada hem dijital

platformlarda yürütülen etkinliklerle çalışanların kuruma bağlılığı ve iş ortamındaki motivasyonları desteklendi.

Ayın Yıldızı: Fabrikalarımızda her ay, belirlenen performans kriterleri doğrultusunda en yüksek başarıyı gösteren ekipler "Ayın Yıldızı" olarak seçiliyor. Kalite, iş sağlığı ve güvenliği, üretim, bakım gibi birimlerden seçilen ekipler, düzenlenen özel törenlerle tüm çalışanların ve yöneticilerin katılımıyla ödüllendiriliyor. Bu uygulama ile başarıların görünür kılınması, takdir kültürünün yaygınlaştırılması ve ekip motivasyonunun artırılması hedefleniyor.

Senenin Yıldızları: Yıldız Holding tarafından düzenlenen "Senenin Yıldızları" yarışmasına her yıl katılım sağlıyoruz. Tüm çalışanlara açık olan bu

yarışma ile GOYA, Sıfır Hata, Amaç Birliği, Liderlik, Büyümeye Katkı, İnovasyon, Maliyet Avantajı, Dijital Liderlik ve İş Güvenliği gibi kategorilerde yaratıcı ve etkili fikirlerin ortaya çıkması teşvik ediliyor. Yarışma, şirketler arası iyi uygulamaların paylaşılmasını ve takım çalışmasının ödüllendirilmesini sağlıyor.

Kurumsal Bültenler ve İletişim Uygulamaları

- **Aklınla 1000 Yaşa Bülteni**, gerçekleştirilen etkinlikler, eğitimler, işveren markası çalışmaları ve iyi uygulamaları içeren kapsamlı bir iç iletişim aracıdır. Bu bülten sayesinde farklı lokasyon ve fonksiyonlardaki çalışanlar, kurum içinde yaşanan gelişmelerden ve birbirlerinin gündemlerinden haberdar olma imkânı buluyor.
- **Biz Bize Buluşmalar'da**, CEO'muz Özgür Kölüfkakı'nın yılın her çeyreğinde gerçekleştirdiği buluşmalarla şirketin güncel durumu ve öncelikleri hakkında çalışanlara doğrudan bilgi veriliyor.
- **Biz Bize Fabrikalar etkinliği**, fabrikalarda her çeyrekte gerçekleştiriliyor. Kahvaltıyla başlayan bu etkinlikte liderlerle doğrudan temas kuruluyor, yöneticilerle şeffaf iletişim ortamı sağlanıyor. Etkinlik; "Sürpriz Oturum", "İşimizde Biz", "Bizden Haberler", "Bizden Biri", "Soru & Cevap" ve "Kahoot" gibi zengin içeriklerden oluşuyor.
- **Lider Bülteni**, yöneticilere özel olarak hazırlanıyor ve liderlik, kişisel gelişim, kültür-sanat, ekonomi gibi alanlarda güncel ve ilham verici içeriklere yer veriliyor.
- **Operasyonel Mükemmellik (OM) Bülteni'nde**, fabrikalardan gelen kalite, iş sağlığı ve güvenliği, çevre, enerji ve sürdürülebilirlik uygulamaları çeyrek dönemlerle derlenerek tüm fabrika çalışanları ve üst yönetimle paylaşılıyor.



Liderlerle Etkileşim ve İlham Verici Buluşmalar

- **Liderlerle Söyleşiler**, beyaz yaka çalışanlara yönelik olarak üst düzey yöneticilerimizin (örneğin CFO, Genel Müdürler) kendi kariyer yolculuklarını anlattıkları yüz yüze buluşmalar. Bu oturumlar sayesinde liderlerin çalışanlarla doğrudan iletişimi ve ilham verici hikâyeleri paylaşmaları sağlanıyor.

- **CEO Coffee Talks**, Liderlerle Söyleşilerin CEO özel oturumu. CEO'muzla bire bir iletişim kurma, kurumsal gündem hakkında bilgi alma ve sorulara doğrudan yanıt alma fırsatı sunuyor.

Gelişim, Sosyal Bağ ve Katılım Odaklı Etkinlikler

- **Gelişim Atölyesi**, özel ilgi alanlarına sahip çalışanların bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla

paylaştığı etkinliklerdir. Örneğin, ekmek pişirme konusunda deneyimi olan bir çalışan, belirlenen bir günde pide yapım atölyesi düzenler. Yapılan pideler jüri tarafından değerlendirilir, kazananlar ödüllendirilir. Böylece bilgi paylaşımı ve sosyal etkileşim teşvik ediliyor.

- **Buddy Programı**, işe yeni başlayan çalışanlara süreçleri daha hızlı ve etkili öğrenmeleri için gönüllü bir rehberin eşlik ettiği sistemdir. Program çalışan bağlılığı, adaptasyon, iş birliği ve kurumsal kültüre uyumu destekliyor. 2024 itibarıyla Gebze Fabrikası'nda 51 Buddy görev aldı, toplam 343 çalışan bu sistemden yararlandı.
- **Kültür Turları**, çalışanların yaşadıkları çevredeki tarihi ve kültürel alanları rehber eşliğinde ziyaret etmeleriyle hem iş dışı bir sosyal ortam yaratıyor hem de kültürel birikimi destekliyor.

Topluluk Ruhu ve Kurum Kültürünü Güçlendiren Etkinlikler

- **Ülker Aile Pikniği**, mavi yaka çalışanlar ve ailelerinin katılımıyla her yıl düzenleniyor. Kahvaltı ve öğle yemeği menülerinin yanı sıra çocuklar ve yetişkinlere yönelik çeşitli aktiviteler sunuluyor.
- **İftar Programları**, Ramazan ayında tüm fabrikalarda çalışanlarla birlikte gerçekleştiriliyor.
- **Bayramlaşmalar**, Ramazan ve Kurban bayramlarında fabrikalarda düzenleniyor, tüm çalışanlarla birlikte bayram coşkusu yaşanıyor.
- **Yaza Merhaba ve Kışa Merhaba etkinlikleri**, mevsim geçişlerini kutlamak ve çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla düzenleniyor.



- **Turnuvalar**, çalışanların kendi belirledikleri takımlarla katıldıkları voleybol ve futbol turnuvalarını kapsıyor. Kazanan takımlar kupa ve ödülleriyle motive ediliyor.
- **Aylık Doğum Günü Kutlamaları'nda**, çalışanların doğum günleri birlikte kutlanarak bireysel değer ve aidiyet duygusu destekleniyor.

Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Odaklı Uygulamalar

- **Botanik Bahçe** uygulaması doğaya saygılı bir yaşam tarzını teşvik etmek ve çevresel farkındalığı artırmak amacıyla fabrikalarımızda hayata geçirildi. Bu alanlarda, sebze ve meyve üretimi doğal yöntemler esas alınarak ve kimyasal kullanımı minimumda tutularak yapılıyor, aynı zamanda su ve enerji tasarrufu da sağlanıyor. Bu sayede çalışanlarımız sürdürülebilir tarım konusunda farkındalık geliştiriyor.
- **23 Nisan Çocuk Bayramı** kapsamında, çalışanların çocuklarını fabrikalarda ağırlıyoruz. Üretim gezileriyle ebeveynlerinin çalışma ortamlarını tanıyorlar, su temalı boyama atölyeleri ile eğlenerek bilinç kazanıyorlar.
- **Anneler Günü ve Babalar Günü'nde**, çalışanların ebeveynlerini fabrikalarda ağırlıyoruz. Üretim alanlarına geziler düzenleniyor, fotoğraf kabini alanlarında fotoğraf çekilerek anılar biriktiriliyor.
- **Engelliler Günü** çerçevesinde, üst yöneticilerimizle birlikte engelli çalışanlarımız kahvaltı veya öğle yemeğinde buluşuyor. Talepler doğrudan dinleniyor ve özel hediyeler takdim edilerek kurumsal desteğimiz hissettiriliyor.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Visitpro aracılığıyla 2024 yılında 19.027 ziyaretçiye toplam 3.494 saat, 4.800 taşeron çalışana ise 4.034 saat eğitim verdik.

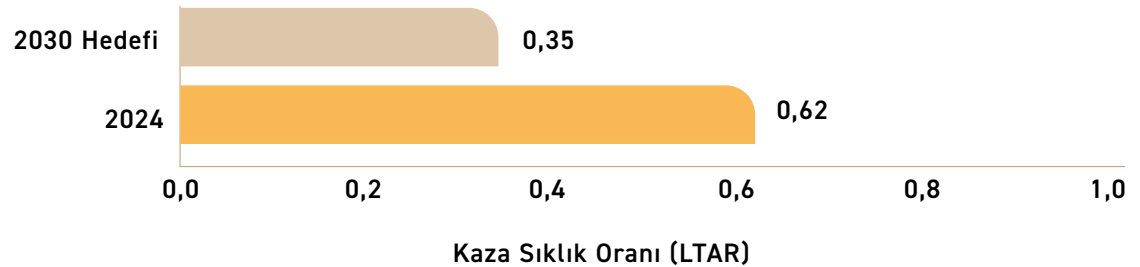
Ülker olarak, iş sağlığı ve güvenliğini (İSG) tüm operasyonlarımızın vazgeçilmez bir unsuru olarak görüyoruz. "Çalışanlarımızın sağlığından daha önemli hiçbir işimiz yok" anlayışını kurum kültürümüzün merkezine yerleştiriyor, bu ilkeyi yalnızca bir söylem değil, tüm süreçlerimize yön veren bir taahhüt olarak benimsiyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarımız, her bir fabrikada 6 kişiden oluşan yapı ile yasal düzenlemelere uygun olarak üç ayda bir toplanıyor. Ayrıca, ayda bir ya da iki kez bir araya gelen 10 kişilik İSG Komitelerimiz, İSG süreçlerini düzenli olarak izliyor ve gelişim alanlarını değerlendiriyor. İSG yönetim sistemimizin temel unsurları düzenli risk değerlendirme çalışmaları, kişisel koruyucu donanım tedariki, acil durum

hazırlıkları, sağlık yönetimi, yasal mevzuat takibi, yüklenici ve ziyaretçi güvenliği yönetimi, iç denetimler ve ISO 45001 sertifikası kapsamında yürütülen bağımsız dış denetimlerden oluşuyor.

İSG alanındaki yaklaşımımızı "Sıfır Kaza Yolculuğu" hedefiyle şekillendiriyoruz. Bu süreci risk ve aksiyon yönetimi, mühendislik çözümleri, güçlü önleyici sistemler ve kapsamlı saha denetimleriyle destekliyoruz. Son yıllarda odağımıza aldığımız davranış odaklı İSG kültürü sayesinde, sadece kurallara değil, güvenli davranışa dayalı bir dönüşüm hedefliyoruz. Sağlık risklerinin azaltılmasına yönelik ilerlememizi, 2030 yılı için belirlediğimiz kayıp günlü kaza sıklık oranı (LTAR) hedefi olan 0,35 ile karşılaştırmalı olarak takip ediyor ve değerlendiriyoruz. 2024 yılı itibarıyla LTAR oranımız 0,62 olarak gerçekleşti.

LTAR Oranı: 2024 ve 2030 Hedefi





→ Çevrim içi eğitim programlarıyla çalışanlarına 2024 yılında uygulamalı oryantasyon ve temel İSG eğitimleri veren Ülker Bisküvi; kültürel gelişim, mühendislik çalışmaları ve teknik engellerin iyileştirilmesi sayesinde son dört yıldır LTAR oranını 1'in altında tutmayı başarmış ve bir önceki yıla göre %34'lük bir iyileşme ile 2024 yılını 0,62 LTAR oranıyla kapatmıştır.

Güvenli bir çalışma ortamı sunmakla yetinmiyor, aynı zamanda İSG alanında sektörümüzde örnek gösterilen uygulamalar geliştirmeyi hedefliyoruz. Yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmekle kalmıyor, küresel en iyi uygulamalar doğrultusunda uluslararası standartlarda çalışmalar yürütüyoruz. İSG kültürünü tüm organizasyona yaymak amacıyla, çalışanlarımızın oryantasyon sürecinde temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine öncelik veriyoruz. İşe alım süreçleri tamamlandıktan sonra ise mesleki ve teknik eğitimlerle proaktif bir bakış açısı kazanmalarını destekliyoruz.

Ülker olarak İSG mevzuatına tam uyumla birlikte, çalışan sağlığını korumak ve geliştirmek amacıyla süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz. İşe giriş, periyodik ve görev değişikliği muayeneleriyle çalışanların sağlık durumlarını düzenli takip ediyor, erken tanı ve yönlendirmelerle riskleri en aza indiriyoruz. Meslek hastalıklarını önlemeye yönelik iş hijyeni ölçümleri, saha gözlemleri ve risk analizleri yürütüyor, termal konforu gözetiyoruz. Kronik hastalıklar ve ergonomi gibi konularda eğitimler vererek farkındalık sağlıyoruz. Hassas gruptaki çalışanlar için özel takip ve çalışma düzenlemeleri yapıyor, tüm lokasyonlarımızda yarı zamanlı diyetisyen ve psikolog desteği sunuyoruz.

Fabrikalarımızda, proaktif risk değerlendirmesi yaparak, kazaların önlenmesi için gerekli tedbirleri

alıyoruz. Güvenli ortam ve davranışlara dikkat çekerek iyi uygulamaları grup şirketlerimizle paylaşıyoruz.

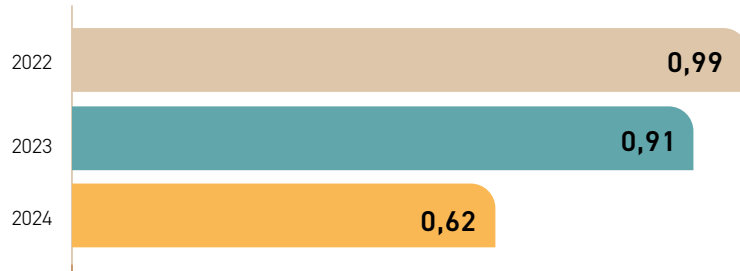
Tedarik zincirimizde de İSG standartlarına uyumu önceliklendiriyoruz. Tüm tedarik sözleşmelerinde İSG kriterlerine yer veriyoruz ve bu kriterlerin uygulanmasını takip ediyoruz. Makine ve ekipman

alımlarında, erken ekipman yönetimi sistemimiz kapsamında, yerinde kontrol ve şartnameye uygunluk denetimleri yapıyoruz. Çalışma sonrasında ise tedarikçi performanslarını değerlendiriyor; iş güvenliği puanı düşük olan tedarikçilerle iş ilişkilerimizi yeniden gözden geçiriyoruz.



**İş Sağlığı ve Güvenliği süreçlerini aşağıdaki başlıklarda yürütüyoruz:**

- **Yönetim:** İSG süreçlerinin yönetimi Operasyonel Mükemmellik, SEÇ, Kalite ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı ve Ülker Sürdürülebilirlik Platformu üyesi olan üst düzey yöneticilerimizin sorumluluğundadır.
- **Raporlama:** İSG'den sorumlu Operasyonel Mükemmellik - Sağlık - Emniyet - Enerji - Çevre - Kalite ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı Ülker CEO'suna doğrudan raporlama yapıyor.
- **Temsiliyet:** Çalışanların tamamı İSG kurulları, İSG komiteleri ve çalışan temsilcileri aracılığıyla temsil ediliyor.
- **Risk Değerlendirmesi:** Fabrikalarımızda, proaktif risk değerlendirmesi yaparak, iş kazalarının önlenmesi için gerekli tedbirleri alıyoruz ve sıfır iş kazası hedefimiz doğrultusunda çalışıyoruz.
- **Analiz:** İş kazalarının sebeplerini inceleyerek güvenli davranış ve güvenli ortamın oluşturulması için çalışanlarımızı bilgilendiriyoruz.
- **İyileştirme:** İSG ekibi, fabrikalarda iç denetimler gerçekleştirerek, belirlenen risk noktalarında iyileştirmeler gerçekleştirmek adına projeler geliştiriyor.

Kayıp Günlü Kaza Sıklık Oranı

Tüm fabrikalarımızı ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ile yönetiyoruz.

İSG Risk Değerlendirmeleri

Çalışan sağlığını tehdit edebilecek durumların önceden tespit edilmesi ve potansiyel sağlık sorunlarının önlenmesi amacıyla, kapsam içi ve kapsam dışı çalışanlarımızın katılımıyla faaliyet bazlı risk değerlendirmeleri yürütüyoruz.

Fabrikalarımızda, tekrarlayan işler, ağır yük taşıma ve ergonomik olmayan çalışma pozisyonları gibi unsurları dikkate alarak Lumbar Motion Monitor (LMM) metoduyla ergonomi risk analizleri gerçekleştiriyoruz. Bu analizlerin çıktıları doğrultusunda iş ekipmanı desteği, görev rotasyonları gibi önleyici aksiyonlar alıyoruz. Son yıllarda fabrikalarımıza entegre ettiğimiz vakumlu kaldırma sistemleri, zincirli kaldırma sistemleri (caraskallar) ve akülü iş makineleri, ağır yük taşımadan kaynaklanabilecek ergonomik risklerin azaltılmasında önemli rol oynuyor.

Teknik güvenliğe yönelik sürekli gelişim yaklaşımımız kapsamında, son beş yıldır bağımsız üçüncü taraf danışmanlarla birlikte makine bazlı risk değerlendirme çalışmaları yürütüyoruz. Bu çalışmalar sayesinde tesislerimizde yer alan tüm makinelerin elektriksel ve mekanik riskleri analiz edilerek eksiklikler belirleniyor. Tespit edilen risklere yönelik olarak, Fabrika İSG birimleri, Proje ve Yatırımlar ekipleri, Merkez İSG birimi ve üçüncü taraf müteahhit firmalarla iş birliği içinde iyileştirme aksiyonları geliştiriliyor. 2024 yılında, pladis Türkiye bünyesindeki fabrika ve depolarda yürütülen denetim süreçlerine 35 iş güvenliği lideri aktif katılım sağladı.

Ayrıca, merkez İSG ekibimiz ve fabrika İSG uzmanlarıyla birlikte, GOYA (Gemba On Your Area)²⁷ iç denetimlerini düzenli olarak gerçekleştiriyoruz.



Bu denetimlerle hem eksiklikleri belirliyor hem de kurum kültürüne uyum sağlayarak iş kazalarının önlenmesine katkıda bulunuyoruz.

Fabrikalarımızda, **ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemleri** doğrultusunda çevre ve İSG risk analizleri periyodik olarak yenileniyor. Bu süreçlere tüm çalışanlar dahil ediliyor, risk değerlendirme faaliyetleri, fabrika direktörlerinden formen düzeyine kadar uzanan performans hedefleriyle entegre bir şekilde yürütülüyor. Tespit edilen riskler doğrultusunda oluşturulan aksiyon planları çerçevesinde riskler önceliklendiriliyor ve ilgili aksiyonlar yıllık İSG hedefleriyle ilişkilendirilerek performans takibi yapılıyor.

Acil Durum Hazırlığı

Acil durumlara karşı hazırlık seviyemizi artırmak amacıyla düzenli olarak eğitimler ve tatbikatlar gerçekleştiriyoruz. Tesislerimizde ihtiyaç duyulabilecek tüm acil durum ekipmanlarını hazır bulunduruyor, bu ekipmanların periyodik kontrollerini düzenli şekilde yapıyoruz. Ülkemizin deprem riski yüksek bir coğrafyada yer alması nedeniyle, her fabrika için özel olarak patlamadan korunma önlemleri olarak tüm tesislerimizi bu riske karşı hazırlıklı hale getiriyoruz.

İSG Kültürü

İş sağlığı ve güvenliğini tüm tesis ve ofislerimizde en üst düzeyde sağlamanın, ancak çalışanlarımızla iş birliği içinde mümkün olacağını bilincindeyiz. Bu doğrultuda, çalışanlarımızın İSG kültürünü içselleştirmelerini sağlamak ve "sıfır iş kazası" hedefimize ulaşmak amacıyla düzenli

eğitim programları ve bilinç artırıcı etkinlikler gerçekleştiriyoruz.

Çalışanlarımızı bilgilendirmek için Kaza/Ramak Kala Haritası ve İSG El Kitapları'ndan yararlanıyoruz. İş güvenliği performansımızı ise Kazasız Gün Sayısı Tablosu üzerinden paylaşıyoruz. Ayrıca, SQSE (Safety, Quality, Security, Environment) incelemeleri yoluyla çalışanlarımızın sürece dahil olmasını teşvik ediyoruz. İSG kültürünü davranışa dönüştürmek amacıyla hayata geçirdiğimiz **"İş Güvenliği Elçisi"** sistemi kapsamında davranış odaklı iş güvenliği sistemini kullanıyoruz.

"Davranış Odaklı İş Güvenliği" projesi ile geri bildirim kültürünü güçlendirmeyi ve olası riskleri kaza yaşanmadan önce tespit etmeyi hedefliyoruz. Sosyolog, psikolog ve teknik uzmanlar eşliğinde yapılan odak grup görüşmeleri ile çalışanlarımızın İSG algısını analiz ederek fabrikanın güvenlik kültürünü ortaya koyuyoruz. Saha gözlemleri için gözlemciler yetiştiriyor, bu verileri periyodik olarak takip ediyoruz ve elde edilen bulgular doğrultusunda iş güvenliği kültürüne ilişkin kapsamlı bir değerlendirme raporu ve yol haritası hazırlıyoruz.

İSG süreçlerine çalışanlarımızın katılımını artırmak için hayata geçirdiğimiz **"Alan Sorumluluğu Projesi"** kapsamında her alandan belirlenen çalışanlar, sorumluluk alanlarındaki İSG aksiyonlarını belirliyor ve takip ediyor. Bu sayede sahada güvenli çalışma ortamı sağlanıyor.



2024 yılı boyunca, 13.284 Ülker çalışanı toplam 30.443 saat, 5.171 taşeron çalışan ise toplam 11.048 saat İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi aldı.

İSG politikasına buradan ulaşabilirsiniz.



İŞ GÜVENLİĞİ ELÇİSİ SİSTEMİ

- Çalışanlar birbirlerinin davranışlarını İSG açısından değerlendiriyor.
- Güvenli davranışlar için teşekkür, riskli davranışlar için ise hatırlatma kartları dolduruluyor.
- Hem hatırlatma hem de teşekkür kartları davranış sahibinin imzasından sonra kart bildirim kutularına atılıyor.
- Bildirimler İSG birimi tarafından analiz ediliyor ve en fazla katkı sağlayan çalışanlar aylık olarak ödüllendiriliyor.

²⁷ Çalışanların günlük iş alanlarında gözlem yaparak sorunları tespit etmesini ve çözümler üretmesini teşvik eden bir yöntem.



2024 yılı boyunca İSG kapsamında tespit edilen bulgular için hayata geçirdiğimiz aksiyonlar sonucunda %90 tamamlanma oranına ulaştık.



Bunlara ek olarak, İSG farkındalığını artırmak için;

- Başkanımız ve fabrika genel müdürleriyle aylık İSG toplantıları gerçekleştiriyoruz.
- Çalışanlarla sendika temsilcileri aracılığıyla düzenli görüşmeler yapıyor, önerilerini alıyoruz.
- İSG konulu tiyatro gösterimleri, yarışmalar ve

sahada yürüyüşlerle iletişimi güçlendiriyoruz.

- İki haftada bir fabrikalarımızda ağırladığımız psikolog ve diyetisyen desteğiyle çalışanlarımızın iyi oluşuna katkı sağlıyoruz.
- İSG önerileri ve iyileştirmeleri anlık olarak ödüllendiriyoruz.

İSG Beceri Matrisi

Operatör ve çalışanlarımızın İSG konusundaki bilgi ve becerilerini değerlendirmek amacıyla başlattığımız "Operatör Geliştirme Programı" kapsamında uyguladığımız İSG Beceri Matrisi ile gelişim alanlarını tespit ediyor, ihtiyaçlara özel eğitim planları hazırlıyoruz. Öğrenme ve gelişim programlarıyla düşük puanlanan alanlar tespit edilerek sağlanan eğitimlerle çalışanların İSG konusunda bilinçlendirilmeleri hedefleniyor.

Dijitalleşme ve İSG

İSG süreçlerimizi daha etkili yürütmek ve insan hatalarını en aza indirmek amacıyla SafeUp dijital platformunu kullanıyoruz. Çalışanlarımıza dijital platform üzerinden regülasyon gerekliliklerine uygun ve interaktif şekilde temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verilmesini sağlıyoruz. Bu eğitimlerde çalışma mevzuatı, yasal hak ve sorumluluklar, iş yeri temizliği ve düzeni, iş kazası ve meslek hastalığı, korunma teknikleri, biyolojik, psikososyal, fiziksel ve ergonomik risk etmenleri, ilk yardım, güvenlik kültürü gibi başlıklarda bilgilendirme sağlanıyor. Ayrıca, Uyku Sağlığı, Seyahat ve Trafik Güvenliği gibi destekleyici eğitimler de sunuluyor.

İSG kültürünü tüm değer zincirimizde sağlamlaştırmak üzere Visitpro sistemi üzerinden yüklenici firmaların çalışanlarını sisteme tanımlıyor, mevzuat gereği belgelerini yüklemelerini sağlıyoruz. Yüklenici çalışanlar, Ülker İş Sağlığı ve Güvenliği, Kalite ve Gıda Güvenliği, Çevre, Enerji ve Sürdürülebilirlik konularındaki eğitim videolarını izleyerek sürdürülebilirlik standartlarımızı takip edebiliyor. Bu eğitim bir yıl geçerli oluyor, bir yılın sonrasında sahamıza tekrar ziyaret olması durumunda eğitimin yenilenmesi bekleniyor.



TOPLUM

- İYİ YAŞAM VE DENGELİ BESLENME
- İNOVASYON KÜLTÜRÜ
- SORUMLU PAZARLAMA
- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
- KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK



TOPLUM

Toplumsal katkı anlayışımızı, paydaşlarımızın iyiliğini, ihtiyaçlarını ve yaşam kalitesini odağa alarak şekillendiriyoruz. Tüm iletişim süreçlerimizde şeffaflık, etik yaklaşım ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket ederken, sorumlu pazarlama anlayışını benimsiyoruz. Dengeli beslenme, aktif yaşam ve iyi olma hâli toplumsal projelerimizin merkezinde yer alıyor.

İYİ YAŞAM VE DENGELİ BESLENME

Dengeli ve iyi bir yaşam, yalnızca bireylerin sağlığı değil, toplumsal refah ve sürdürülebilir kalkınma için de önem arz ediyor; artan farkındalık ise daha bilinçli tercihlerle bu alanı güçlendiriyor. Ülker olarak bu değişen beklentilere yanıt verirken lezzetten ödün vermeyen, besin değeri yüksek ve porsiyon kontrolünü destekleyen ürün alternatifleri sunuyoruz.

Farklı beslenme ihtiyaçları ve tercihlerine yanıt verebilmek amacıyla, ürünlerimizi yenilikçi bir bakış açısıyla çeşitlendiriyoruz. Bu doğrultuda ürün geliştirme yol haritamızı, tüketicilerden gelen geri bildirimleri, bilimsel verileri ve güncel beslenme trendlerini dikkate alarak şekillendiriyoruz. "Ürünlerimizin besin değerini artırmak", "porsiyon kontrolünü kolaylaştırmak" ve "şeker, tuz ve yağ miktarını azaltmak" olmak üzere üç ana alana odaklanıyoruz.

Yüksek besin değeri: Ürünlerimizin besin değerini artırmak amacıyla, tam tahıl ve lif açısından

zengin içeriklerden faydalıyoruz. 2024 yılında, tüketicilerimize çok tahıllı ve yüksek lif kaynağı sunan Altınbaşak Çiya ve Haşhaş ürününü portföyümüze ekledik.

Porsiyon kontrolü: Tüketicilerimizin porsiyon kontrolünü destekleyen çeşitli kalori değeri ve büyüklüklerine sahip ürün seçenekleri sunuyoruz. 2023 yılı sonunda lansmanı yapılan 8 Kek Mini, Kekstra Mini ve Danke Tart Mini ürünlerimiz, porsiyon kontrolünü kolaylaştıran alternatifler arasında yerini aldı. Her biri 80 kalorinin altında olan bu mini kekler, 2024 yılı itibarıyla 4.600 tonluk satış hacmine ulaşarak tüketicilerden yoğun ilgi gördü.



Şeker, tuz ve yağ azaltımı: Tüketici beklentilerini odağa alarak, ürünlerimizdeki şeker, tuz ve yağ oranlarını azaltmaya yönelik çalışmalarımızı sürdürüyor ve sıklıkla tercih edilen ürünlerimizin alternatiflerini geliştiriyoruz. 2024 yılında, McVitie's markası altında tam buğdaylı ve şeker ilavesiz yeni bir bisküvi seçeneğini tüketicilerimizle buluşturduk. Aynı yıl boyunca, şeker ilavesiz ve yüksek lif içeren yeni ürün formatları geliştirme çalışmalarımıza hız kazandık. Aralık 2024 itibarıyla Ülker GO Ahead markası altında kuruyemiş ve meyve bar kategorisine giriş yaptık. Kuruyemiş ve meyve bazlı bu 5 farklı ürün, şeker ilavesiz, koruyucu ve renklendirici içermeyen yapılarıyla dikkat çekiyor. Aynı zamanda



yüksek lif içerikleriyle dengeli beslenme hedeflerini destekliyor. Serinin bir diğer ürünü olan GO Ahead proteinli bar ise %20 protein oranıyla, protein kaynağı arayan tüketicilere yeni bir alternatif sunuyor. Bugüne kadar yürütülen projelerle tüm ürün kategorilerinde 2021 yılına göre 10,05 ton yağ ve 3.173,8 ton şeker azalttık. 2030 yılına kadar 50 ton tuz, 1.000 ton yağ ve 3.000 ton şeker azaltma hedefimiz doğrultusunda çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bunlar içerisinde 3.000 ton şeker azaltım hedefimizi 2023 yılı itibarıyla gerçekleştirdik.

Şekeri, Yağı ve Tuzu Azaltılmış Ürünlerin ²⁸ Ciro İçindeki Payı	%1
Yüksek Besin Değeri Taşıyan Ürünlerin Ciro İçindeki Payı	%1
Besleyici Özellik Bazında Yeniden Formüle Edilmiş Ürünlerin Ciro İçindeki Payı	%1

*2024 yılı katkısı için geçerlidir.

Buğday ve Buğday Ürünlerinin Çinko ve Selenyum Bakımdan Zenginleştirilmesi (Biyofortifikasyon)

Buğday, ana ham maddelerimizin %39'unu oluşturuyor ve ham maddelerimiz içinde en büyük paya sahip. Bu doğrultuda düzenli buğday tedariki en öncelikli konularımız arasında ve bisküvi yapımına uygun buğday türlerinin devamlılığını sağlamaya yönelik projelere yatırım yapıyoruz.

2023-2024 yıllarında Sabancı Üniversitesi ile birlikte yürüttüğümüz Biyofortifikasyon Projesi, Türkiye'deki buğdayların çinko (Zn) ve selenyum (Se) içeriğini artırmaya yönelik önemli bir adımı



PROF. DR. İSMAİL ÇAKMAK

SABANCI ÜNİVERSİTESİ, MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ, İSTANBUL

Biyofortifikasyon Projemizde temel amacımız, toprağın zamanla kaybettiği değerleri yeniden buğdaya kazandırmaktır. Ülker ile yürüttüğümüz saha çalışmalarında çiftçilerin tarlalarında, buğdaya büyüme sürecinde yapraktan çinko ve selenyum uyguladık. Bu uygulama, daha besleyici bir ürüne dönüşerek Saklıköy bisküvisinin temelini oluşturdu. Proje, yalnızca gıda zincirinin değil, toplum sağlığının da geleceğine katkı sunuyor. Dahası, bu model yaygınlaştıkça, ekmek ve süt gibi temel gıdalarda da doğal yoldan besin değerlerini artırma fırsatımız olacak.

temsil ediyor. Mayıs 2023 - Ocak 2024'te yürütülen ilk fazda, Ankara'nın Altındağ ilçesine bağlı Gicik köyünde yer alan tarlalarda, farklı amaçlarla kullanılan buğday çeşitlerine (ekmeklik, bisküvilik, makarnalık) yönelik uygulamalar gerçekleştirildi. Bu kapsamda, buğdaylara yapraktan çinko ve selenyum uygulamaları yapıldı. Hedef, bu mikro elementlerin tanelere geçişini sağlayarak, insan sağlığı açısından anlamlı düzeylere ulaşmaktır. Bu süreçte, tarlada yetiştirilen buğdaylardan elde edilen unlar kullanılarak üretilen ekmek ve bisküvi gibi nihai ürünlerin mineral içerikleri analiz edildi. Bulgular, Zn ve Se seviyelerinde belirgin artışlar olduğunu gösterdi.

Nisan 2024'te başlayan projenin ikinci fazında ilk fazdaki bulguların daha büyük ölçekte tekrarlanabilirliğini test etmek amacıyla uygulamalar

Kırıkkale'de 90 dekarlık alana taşındı. Yine yapraktan çinko ve selenyum uygulamaları ile buğdayların mineral içeriği artırıldı. Buğdaylar, Ülker fabrikalarında işlenerek tam tahıllı un elde edildi.

Elde edilen bu unla Saklıköy markası altında yeni bir ürün geliştirildi: Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı, Sıtlı Çikolatalı, Pirinç Patlaklı, Portakallı ve Hindistan Cevizli Bisküvi. Biyofortifikasyon Projesi'yle buğdaydaki çinko %55, selenyum oranı 28 kat artırıldı. Fabrikamızda üretilen biyofortifiye tam buğday ununda, uygulama yapılmayan una kıyasla çinko değerinin %46, selenyum değerinin de 18 kat daha fazla olduğu tespit edildi. Yapılan analizler, tam buğday unlarında bu minerallerin etkin biçimde korunabildiğini ve ürünlere başarıyla aktarılabildiğini ortaya koydu. Bu sınırlı üretim ürünlerin 2025 Temmuz ayında piyasaya çıkması planlanıyor.

²⁸ Bestenme açısından daha dengeli hale getirilen, şeker, yağ ve tuz oranı azaltılmış ürünler aynı zamanda düşük karbonlu ürünler olarak sınıflandırılıyor.



İNOVASYON KÜLTÜRÜ

İnovasyon, Ülker'in şirket kültürünün temel taşlarından biridir. "En iyiyi en önce sunma" motivasyonumuzla, sadece tüketici beklentilerine yanıt vermeyi değil aynı zamanda çevresel etkimizi azaltmayı ve toplumsal faydayı artırmayı da hedefliyoruz. Son beş yılda 250'yi aşkın yeni ürünümüzü raflarla buluşturduk. Yenilikçi ürün portföyümüz, 2024 itibarıyla toplam yurt içi ciromuzun yaklaşık %15'ini oluşturuyor. Yalnızca 2024 yılında, Türkiye pazarında 51 yeni ürünü tüketicilerimizin beğenisine sunduk.

Sürdürülebilirliği destekleyen inovatif ürün ve süreçler, Ar-Ge ekiplerimizin öncülüğünde ve tüm iş birimlerimizin katkısıyla geliştiriliyor. Deneyimli Ar-Ge kadromuzun öncülüğünde inovatif yaklaşımla pazarlamadan üretime, tedarik zincirinden satışa kadar tüm birimlerimizin katkısıyla yeni ürünler geliştiriyoruz. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan sertifikalandırılmış iki Ar-Ge merkezimizde araştırma ve geliştirme çalışmalarımız devam ediyor. Gebze Unlu Mamuller Ar-Ge Merkezi'nde bisküvi, kraker, gofret, kek, kakao ve kakaolu ürün çalışmaları yapılırken; Topkapı Çikolata Ar-Ge Merkezi'nde ise çikolata, kakao ve kakaolu ürünler, gofret, kaplamalı bar çalışmaları yürütülüyor.

2024 yılı itibarıyla, 99 kişilik uzman Ar-Ge kadromuz ve 298 milyon TL'lik yatırımımızla inovasyon çalışmalarımıza hız kazandık. Ar-Ge Gelişim Programı ile 2024 yılı içinde 25'i teknik ve 10'u fonksiyonel olmak üzere toplam 35 farklı eğitim gerçekleştirdik. Kurumsal inovasyon kültürünü tüm organizasyona yaymak amacıyla, yıl boyunca çalışanlarımıza yönelik eğitimler, interaktif oturumlar ve çeşitli uygulamalar düzenliyoruz.

Ar-Ge Gelişim Programı: Ar-Ge çalışanlarının teknik yeterliliğini, kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen becerilerini artırmak amacıyla uzman akademisyenler

ve sektör profesyonellerinin katkısıyla çeşitli eğitimlerin sunulduğu sürekli bir programdır. Ar-Ge Gelişim Programı, öğrenmeyi sınıf içi eğitimlerin yanı sıra iş yeri deneyimi ve sosyal etkileşimle destekleyen 70:20:10 modelini benimsiyor.

Ar-Ge İnovasyon Grupları: Farklı Ar-Ge ekipleri arasında sinerji oluşturmak amacıyla kurulan bu gruplar, pladis önceliklerine uygun, pazardaki fırsat alanlarını doldurabilecek ürün fikirleri ve prototiplerin hazırlanmasını amaçlıyor.

Ar-Ge Teknoloji Yol Haritası: Sürdürülebilirlik hedeflerimizi destekleyecek araştırma projelerinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi süreçlerini içeriyor.

Ar-Ge Kütüphanesi: Ar-Ge çalışanlarının erişimine açık olan "Library for pladis R&D TR Hub" (pladis Türkiye Ar-Ge Kütüphanesi) aracılığıyla ekipler, çalışma alanlarıyla ilişkili makalelere, patent raporlarına, inovasyon çalışmalarına ait haber özetlerine, bilimsel çalışmalardaki güncellemelere ulaşabiliyor; teknik yeterliliklerini geliştirmelerine olanak sağlayan konferans, webinar, eğitim duyurularına erişebiliyor.

İş Birlikleri: Tarım ve gıda güvenliği alanında Ar-Ge ve inovasyona yapılan yatırımlar, sürdürülebilir gıda sistemlerine geçişin temel yapı taşlarından birini oluşturuyor. Bu dönüşümde yalnızca teknoloji değil, aynı zamanda iş birlikleri ve sistemik bakış açıları da kritik bir rol oynuyor. Sürdürülebilir tarımın geleceği, farklı paydaşların bir araya geldiği çok yönlü iş birlikleriyle şekilleniyor. Bu yaklaşım verimliliğin artmasını, gıda kayıplarının ve çevresel etkilerin azalmasını destekliyor. Gıda sistemlerinin dönüşümünü hızlandırmak amacıyla güncel bilimsel gelişmeleri yakından takip ediyor, ulusal ve



uluslararası düzeyde Ar-Ge iş birlikleri geliştiriyoruz:

- Ar-Ge merkezlerimiz; yurt içi ve yurt dışındaki üniversiteler, TÜBİTAK ve diğer araştırma merkezleriyle, şirketin faaliyetlerine ve sektöre değer oluşturacak bilimsel araştırma projeleri gerçekleştiriyor.
- **TÜBİTAK Marmara Teknokent TTO** koordinasyonunda yürütülen Kümelenme Programı'na başvuruda bulunduk.
- **TÜBİTAK Yapay Zekâ Ekosistem Çağrısı** kapsamında İTÜ Gıda Mühendisliği ve Dynamis Bio ile birlikte yürüttüğümüz projemizde, Ar-Ge araştırmaları için yapay zekâ temelli uçtan uca bir model oluşturmayı hedefliyoruz.
- TURKPATENT'ten Türkiye tescilli alınan pladis UK'in geliştirdiği "Gıda Ürünlerine Yönelik Dolgu Bileşimleri" başlıklı patentle, uluslararası Ar-Ge çıktılarımızı ticarileştirme yolunda önemli bir adım attık.

²⁹ Bireylerin bilgilerini %70 oranında iş deneyimlerinden, %20 oranında diğer kişilerle etkileşimlerinden ve %10 oranında ise resmi eğitim faaliyetlerinden edindikleri kabul edilmektedir.



- Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında 9 ulusal ve 4 uluslararası üniversite/araştırma merkezi ile proje planlamaları gerçekleştirdik. TÜBİTAK ve Horizon Europe çağrıları kapsamında ise 4 farklı projede yer alıyoruz.

Start-up ve Tedarikçi Ekosistemi ile Etkileşim: Start-up'lar ufuk taraması (horizon scanning) yöntemiyle izleniyor, ihtiyaçlarla örtüşen girişimlerle iş birliği süreçleri başlatılıyor. Ticarileşme potansiyeli taşıyan teknolojiler için lisanslama süreçleri değerlendiriliyor. Tedarikçilerle, özgün içerik ve inovatif girdilere dayalı Ar-Ge projeleri geliştiriliyor.

2024'te Öne Çıkan Çalışmalar

- Ülker'in Ar-Ge ve üretim ekiplerinin iş birliğiyle geliştirilen Dubai Çikolatası, sosyal medya ile yayılan Dubai çikolatası trendinden ilham alan inovatif reçetesiyle kısa sürede yüksek satış rakamlarına ulaştı. Bu ürünle birlikte Ar-Ge ekibi, yüksek çeşni oranlı kremaların çikolata kalıplarında stabil şekilde kullanılmasını sağlayarak önemli bir teknik kazanım elde etti.



- Godiva Masterpieces ürünlerimizin doypack (ayakta durabilen esnek ambalaj) formatında ambalajlarında, fosil bazlı plastik kullanımı yerine %30 oranında doğadan toplanarak geri dönüştürülmüş (PCR) plastik malzeme kullanımına geçildi. Bu uygulama, fosil bazlı plastik kullanımını azaltmayı hedefleyen sürdürülebilir ambalaj

stratejisinin bir parçasıdır. 3 farklı ambalaj tedarikçimiz ile yürütülen bu iş birliği, gıdaya direkt temas etmeyen ikincil ambalajlarda çevresel etkimizi azaltmamıza katkı sağladı.

- İki yıllık bir Ar-Ge süreci sonunda, şeker ilavesiz, yüksek lifli, koruyucu ve renklendirici içermeyen 5 yeni ürünle Ülker GO Ahead kuruyemiş ve meyve bar serisi piyasaya sunuldu. Proje kapsamında iki kuruyemiş bar, bir hurma bar, bir üç katlı hurmalı kuruyemiş bar ve bir yer fıstıklı protein bar olmak üzere toplam beş ürün tüketici beklentilerine göre geliştirildi. Seri hurma ve kuruyemiş bazlı içeriklerden oluşuyor ve bu içeriklerin bazıları yer fıstığı ile zenginleştirilerek %20 protein içeriğine sahip bar seçeneğini de kapsıyor. Ülker GO Ahead

kuruyemiş ve meyve bar serisindeki ürünlerin geliştirilmesinde yeni tedarikçi iş birlikleri, üretim hattına özel adaptasyon yatırım çalışmaları ve raf ömrü analizlerini içeren çok aşamalı bir inovasyon süreci izlendi.

Reçete ve proses revizyonları sayesinde üretim hattı kabiliyetleri artırıldı, yeni yapıdaki ürünlerin üretimi mümkün hale geldi. Proje sayesinde üretim hatlarında kazanılan know-how, gelecekteki fonksiyonel ve yapısal olarak karmaşık yeni ürünler için önemli bir yetkinlik zemini oluşturdu.



CEREN DAŞKAYA DİKMEN

ARAŞTIRMA VE TEKNOLOJİ TRANSFER MÜDÜRÜ, AR-GE, ÜLKER BİSKÜVİ, İSTANBUL

Ürün geliştirme süreçlerimizi yalnızca inovasyonla değil, aynı zamanda toplumsal faydayı odağa alan bir sürdürülebilirlik vizyonu ile şekillendiriyoruz. Özellikle alternatif tarımsal kaynaklar ve sürdürülebilir ham maddeler üzerine yoğunlaşıyor; akademik iş birlikleriyle geleceğin ürünlerini bugünden geliştiriyoruz. Yapay zekâ destekli Ar-Ge süreçlerimiz sayesinde kaynak verimliliğini artırırken, AB ve TÜBİTAK projeleri aracılığıyla gıda sektörünün dönüşümüne yön veren çözümler üretiyoruz.

Aynı zamanda bütünsel iyilik ve dengeli beslenme odaklı yeni ürün portföyümüzle, tüketicilerimize hem lezzetli hem de besleyici seçenekler sunuyoruz. Sabancı Üniversitesi ile hayata geçirdiğimiz çinko ve selenyum açısından zenginleştirilmiş buğday projesiyle Saklıköy bisküvilerimizi daha fonksiyonel hale getiriyoruz. Ar-Ge'nin sadece teknoloji değil, aynı zamanda toplumsal etki için de bir kaldıraç olduğuna inanıyoruz.



SORUMLU PAZARLAMA

Ülker Bisküvi olarak tüm pazarlama faaliyetlerimizde şeffaflık, etik sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini temel alıyoruz. Sorumlu pazarlama stratejimiz doğrultusunda, ürün kalitesi, üretim süreçleri ve sürdürülebilirlik performansı gibi başlıklarda kamuoyuna açık, doğru ve eksiksiz bilgi sunmaya özen gösteriyoruz. Tüm markalarımızın şeffaf ve hesap verebilir iletişim anlayışını benimseyerek sorumlu pazarlama ilkelerine uyum sağlamasını bekliyoruz. Tüketici güvenini esas alan yaklaşımımızla, ürün tanıtımlarımızı Sorumlu Beslenme Kılavuzu'na uygun biçimde kurguluyoruz. Özellikle çocuklara yönelik reklamlarda, belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara tam uyum sağlıyor, çocuk hakları ve etik pazarlama anlayışı doğrultusunda hareket ediyoruz. Bu doğrultuda, **Ulusal Gıda ve İçecek İttifakı Türkiye Taahhüdü Metnini** imzalayarak bu konudaki hassasiyetimizi tüm paydaşlarımıza açık bir şekilde beyan ediyoruz.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Tüketici memnuniyetini işimizin merkezine koyarak şeffaf, hızlı ve çözüm odaklı bir yaklaşımla süreçlerimizi yönetiyoruz. 2024 yılında Müşteri Memnuniyet Anketi'ne katılan 271 müşterimizin anket sonucuna göre %81 memnuniyet oranı elde ettik. Müşteri İletişim Merkezi (MİM) aracılığıyla müşterilerimizden gelen geri bildirimleri titizlikle değerlendiriyoruz. 2024 yılında MİM'e iletilen 27.076 geri bildirimin tümünü çözüme kavuştururken, %66'sını hedeflenen süre içerisinde yanıtladık. Ayrıca



Net Tavsiye Skorumuz (NPS) %80,3 olarak ölçüldü. Tüketici geri bildirimlerini sadece memnuniyet ölçütü değil, aynı zamanda yenilik ve gelişim fırsatı olarak ele alıyoruz. Ürün geliştirme stratejimizi ve pazarlama süreçlerimizi bu doğrultuda sürekli olarak geliştiriyoruz.

Tüketici deneyimini dijitalleştirme ve kanal verimliliğini artırma hedefimiz doğrultusunda 2024 yılında da PMaktif e-Sipariş Projesi'ni genişleterek sürdürdük. Bu sistem sayesinde geleneksel kanal müşterilerimizin çevrim içi olarak kendi siparişlerini oluşturabildikleri bir yapı kurduk. Proje, içerik yönetimi ve bire bir bilgilendirme olanakları sunarken, satış temsilcilerinin operasyonel yükünü azaltarak daha stratejik görevlere odaklanmalarını sağladı.

Proje uluslararası alanda faaliyet gösteren bir sektör temsilcisiyle gerçekleştirdiğimiz iş birliği kapsamında, Kategori ve IT ekiplerimizin desteğiyle gerçekleştirildi. Haziran 2024'te başlattığımız "PMaktif Non-pladis Mağaza" projesiyle, yalnızca pladis değil, tüm portföydeki ürünlerin e-sipariş kanalı üzerinden satışa açılması hedeflendi.

Çevrim içi satış kanalları

Çevrim içi satış kanallarını kullanan müşteri oranı, %	56
Çevrim içi satış kanallarından elde edilen gelirin oranı, %	5



KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Toplumsal hassasiyetlerini ve çocukların ihtiyaçlarını gözeterek 2024 yılında da sosyal sorumluluk çalışmalarımızı sürdürdük.

Deprem bölgesine yönelik desteklerimize devam ederken depremin birinci yılında Kızılay aracılığıyla bölgeye ürün gönderdik. Ayrıca Ramazan ayında Kızılay'ın hazırladığı gıda kolileriyle birlikte Ülker ürünlerinden oluşan çocuk paketleri ihtiyaç sahiplerine ulaştırıldı. Kurban Bayramı'nda ise bayramlık ürünlerimizden bölgeye gönderdik. Çocukları sanatla buluşturmak ve hayal güçlerini geliştirmek amacıyla 2011'de hayata geçirdiğimiz, 2022'den bu yana da "Sürdürülebilirlik" temasıyla devam ettirdiğimiz Ülker Çocuk Sanat Atölyesi'ni bu kez Hatay İSO Yaşam Kent'e taşıdık. Atölyeye 5-18 yaş arası 500'e yakın çocuk katıldı. Çocuklar, eğitimci eşliğinde defterler yaptı. Bu etkinlik sonrasında konteyner kentteki tüm çocuklara yeni okul dönemi öncesi çanta ve kırtasiye malzemesi hediye ettik.

Mutlu Et Mutlu Ol Günü

Her yıl kasım ayının üçüncü perşembesi kutlanan "Mutlu Et Mutlu Ol Günü" çerçevesinde bu yıl da çocuklara destek vermeye devam ettik. Satış ekiplerimiz ve fabrikalarımızın katkılarıyla, deprem bölgesi dâhil olmak üzere, Kızılay iş birliğiyle Türkiye'nin çeşitli illerindeki 660 çocuğa kışlık mont, atkı, bere ve eldiven gönderdik.

Türkiye Paralimpik Komitesi'ne Destek

Paris 2024 Paralimpik Oyunları'nın hemen öncesinde



anamlı bir iş birliğine imza atarak Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'nin (TMPK) destekçilerinden biri olduk. Toplumdaki fırsat eşitliği farkındalığını artırmanın yanı sıra anlaşma kapsamında, paralimpik sporcuları ve TMPK'nın paralimpik alanındaki çalışmalarını desteklemeyi ve farkındalığın artırılmasına katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Ülker - TFF Geleceğin Yıldız Kızları Projesi

Sporu ve sporcuyu desteklemeyi önemsiyoruz. Türkiye Futbol Federasyonu'yla beraber 2023 yılında, TFF Ülker Geleceğin Yıldız Kızları Projesi'ni başlatmıştık. Projeyle, dünyanın neresinde olursa olsun, 2009-2010-2011 doğumlu ve Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan

kız çocuklarına fırsat eşitliği sunma, onların hayallerini gerçekleştirmelerine destek olma, yeteneklerini keşfetme ve 15 yaş altı Milli Takım havuzunu geliştirme hedefiyle yola çıkmıştık. Katılımcılar, Kadın Milli Takım Teknik Direktörleri tarafından belirlenen hareketleri içeren videolarını ulkeryildizkizlar.tff.org sitesine yükleyerek seçmelere dâhil olmuşlardı. Milli Takım Teknik Direktörleri'nin beklentilerini karşılayan 33 futbolcu adayı, 25-30 Ocak 2024 tarihleri arasında U15 Hazırlık Kampı'na katıldı. Riva Hasan Doğan Tesisleri'nde gerçekleştirilen kampta sporculara, futbol eğitiminin yanı sıra kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimler de verildi. Kampa katılan yıldız kızlardan 10'u U15 Kız Milli Takım havuzuna girdi. Proje, ulusal ve uluslararası 4 ödülün de sahibi oldu.



Ülker Güzel Ülkem Ormanı Büyüyor

Ülker Güzel Ülkem Ormanımızı, 2024 yılında da büyötmeye devam ettik. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın 2019 yılında başlattığı "Geleceğe Nefes" fidan dikim kampanyasına destek vermeyi sürdürürken 11 Kasım Milli Ağaçlandırma Gün'ünde Karaman'a 11.000 adet fidan diktik. Böylece Ankara, Karaman, Kocaeli, Muğla, Elazığ, Eskişehir, Hatay ve Gümüşhane'de toplam fidan sayısını 178.500'e ulaştırdık.



MEHMET UÇAN

KURUMSAL İLETİŞİM DİREKTÖRÜ, ÜLKER, İSTANBUL

Ülker olarak 2024 yılında da sosyal sorumluluk anlayışımızla projelerimizi geliştirmeye, çocuklarımızın ve toplumun yanında olmaya devam ettik.

Deprem bölgesine desteğimizi sürdürdük; Ramazan ve Kurban Bayramı'nda Kızılay iş birliğiyle bölgedeki ihtiyaç sahiplerine gönderilen gıda paketlerinde ürünlerimizden oluşan çocuk paketlerini de gönderdik. Ayrıca, Hatay İSO Yaşam Kent'te gerçekleştirdiğimiz Ülker Çocuk Sanat Atölyemizle 500'e yakın çocuğa ulaştık. Okul öncesi dönemde gerçekleştirdiğimiz etkinliğin ardından konteyner kentteki tüm çocuklara gidecekleri sınıflara uygun kırtasiye malzemelerinden oluşan okul çantası hediye ettik. Her yıl kasım ayında kutladığımız "Mutlu Et Mutlu Ol Günü" çerçevesinde, ülke genelinde 660 çocuğumuza kışlık kıyafet gönderdik.

Sporun birleştirici gücüne inanarak TFF ile hayata geçirdiğimiz "Geleceğin Yıldız Kızları" projesiyle yetenekli kız çocuklarımıza fırsat sunduk, onların milli takım yolculuğuna eşlik ettik. Ayrıca fırsat eşitliği konusunda farkındalığı artırmak ve paralimpik oyunlarında milli sporcularımızın yanında olmak amacıyla, Paris 2024 Paralimpik Oyunları öncesinde Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'yle iş birliği anlaşması imzaladık. Türkiye'nin farklı illerinde yer alan ve her yıl gelişimine devam eden Ülker Güzel Ülkem Ormanı ile doğaya olan desteğimizi bu yıl da devam ettirdik. Projelerimizi hem bugün hem de gelecek için hayata geçiriyoruz.



EKLER

- EK 1: ÜYELİKLER VE İŞ BİRLİKLERİ
- EK 2: PAYDAŞLARLA İLETİŞİM YÖNTEMLERİ
- EK 3: KURUMSAL YÖNETİŞİM YAPISI
- EK 4: RAPORLAMA KILAVUZU
- EK 5: ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ
- EK 6: SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ
- EK 7: TEDARİKÇİ PERFORMANS GÖSTERGELERİ
- EK 8: İNSAN HAKLARI RİSK DEĞERLENDİRMESİ
- EK 9: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU YETKİNLİKLERİ
- EK 10: GRI İNDEKSİ
- EK 11: TCFD İNDEKSİ
- EK 12: TERİMLER SÖZLÜĞÜ
- EK 13: SINIRLI GÜVENCE RAPORU





EK 1: Üyelikler ve İş Birlikleri

Ülker Bisküvi olarak, kamu politikası geliştirme süreçlerine şeffaflıkla katkı sunmayı ve katıldığımız sektörel birlik, ticaret odası, vakıf ve platformlarda aktif rol almayı önemsiyoruz. Bu üyelikler kapsamında yürütülen faaliyetlerin, Şirketimizin sürdürülebilirlik stratejileriyle ve küresel hedeflerle (Paris Anlaşması, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları vb.) uyum içinde olmasına dikkat ediyoruz.

Üye Olunan Kurumlar	Ülker Bisküvi'nin Bu Kurumlardaki Rolü
Ankara Sanayi Odası Ankara Ticaret Borsası Ankara Ticaret Odası	Ülker Bisküvi, sanayi ve ticaret odaları üyelikleri kapsamında çalışma grup toplantılarına katılarak iş birlikleri ve uzmanlık desteği sağlıyor.
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Türkiye özel sektörünün yurt içi ve dışında yatırım imkanlarını araştırma, Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine eden DEİK üyeliği kapsamında Ülker Bisküvi olarak iş birlikleri gerçekleştiriyor ve uzmanlık desteği sağlıyoruz.
Dünya Kakao Vakfı (World Cocoa Foundation - WCF)	Dünya Kakao Vakfı, iklim risklerini tanıır, Paris Anlaşması'nı destekler, iklim çözümleri önerir ve iklim değişikliğine karşı alınacak önlemler konusunda konferanslar düzenler. Dünya Kakao Vakfı, kakao tedarik zincirini daha sürdürülebilir hale getirmek için çalışmalar yürüten, 90'dan fazla üye şirketin yer aldığı kâr amacı gütmeyen bir üyelik kuruluşudur. Ülker Bisküvi olarak, WCF üyeliği kapsamında kakao tedarik zincirinin daha sürdürülebilir hale getirilmesi kapsamında farklı projelere katılım ve iş birlikleri sağlarken, aynı zamanda uzmanlık desteği alıyoruz.
Kakao Ticaret Federasyonu	Kakao ticaretinde küresel düzeyde adil ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek üzere faaliyet gösteren FCC üyeliği kapsamında Ülker Bisküvi olarak, uluslararası ticaret standartlarının geliştirilmesi, sözleşme uygulamaları ve tedarik zincirinde izlenebilirliğin artırılması yönündeki çalışmalara katkı sunuyoruz.
Earthworm Vakfı	İklim risklerini tanıyan ve Paris Anlaşması'yla uyumlu dönüşüm politikalarını destekleyen vakıfla yapılan iş birliğimizde, özellikle palm yağı ve ormansızlaşma ile mücadele alanlarında sürdürülebilirlik ilkelerinin tedarik zincirimize entegrasyonu yönünde projeler yürütüyoruz.
Food Drink Europe	Tarım-gıda ekonomik planları konusunda AB'de faaliyetler yürüten ve endüstri tarafından finanse edilen araştırmaların standartlaştırılması üzerinde çalışan Food Drink Europe üyeliği kapsamında Ülker Bisküvi olarak AB düzeyinde projelere katılım, iş birlikleri ve teknik bilgi desteği sağlıyoruz.
Gebze Ticaret Odası	Üyeliğimiz kapsamında çalışma grup toplantılarına katılıyor, çeşitli projelere katılım, iş birlikleri ve teknik bilgi desteği sağlıyoruz.
International Life Sciences Institute (ILSI) Europe	Ülker Bisküvi olarak ILSI Europe üyeliği kapsamında, beslenme, gıda güvenliği, tüketici güveni ve sürdürülebilirlik konularında araştırma ve politika önerilerine katkı sağlıyoruz.
İstanbul İhracatçı Birlikleri İstanbul Sanayi Odası İstanbul Ticaret Borsası İstanbul Ticaret Odası	Ülker Bisküvi olarak Türkiye'de faaliyet gösterdiğimiz bölgelerdeki sanayi ve ticaret odalarına üyelik sağlayarak, sektörel gelişmeleri takip ediyoruz; düzenlenen toplantılara ve teknik çalışma gruplarına katılarak sürdürülebilir üretim, gıda güvenliği ve ihracat kapasitesinin artırılması gibi konularda iş birlikleri geliştiriyoruz.
İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development) Türkiye'deki bölgesel ağı ve iş ortağı olan SKD Türkiye, bu iş birliğinin beraberinde getirdiği sürdürülebilirlik konularını çalışma gruplarının kullanımlarını kapsayan üyeleriyle ve çeşitli platformlarda paydaşlarıyla paylaşıyor. Ülker Bisküvi olarak SKD Türkiye Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim çalışma grubu üyeliği kapsamında geliştirilen projelere finansal destek sağlarken çeşitli iş birlikleri gerçekleştiriyoruz. Ülker Bisküvi A.Ş. CEO'muz Mete Buyurgan Çalışma Grubu Yönetiminde Eş Başkan ve SQSE Başkan Yardımcımız Süheyl Aybar ise Yürütme Komitesi Üyesi olarak görev alıyor.
Sürdürülebilirlik Akademisi	Sürdürülebilir Gıda Platformu üyeliği kapsamında, Gıda Atığı ve Yönetimi çalışma grubu, Şeffaflık ve İzlenebilirlik çalışma grubu, İklim Değişikliği ve Kaynak Yönetimi çalışma grubu ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri ve Tarım çalışma gruplarına dahil olunmuş ve her bir çalışma grubu kapsamında projelere destek sağlanmıştır.
Kocaeli Sanayi Odası	Ülker Bisküvi olarak, sanayi ve ticaret odaları üyelikleri kapsamında çalışma grup toplantılarına katılım, iş birlikleri ve teknik bilgi desteği sağlıyoruz.
Şekerli Mamül Sanayicileri Derneği (SEMAD)	Türkiye şekerli mamul sektörü kuruluşlarını çatısı altında toplayan Şekerli Mamul Sanayicileri Derneği'ne (SEMAD) üye olarak, bu kapsamda çalışma grup toplantılarına katılım, iş birlikleri ve teknik bilgi desteği sağlıyoruz.
Türkiye Gıda Sanayi İşverenleri Sendikası (TÜGIS)	Gıda ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerin hazırlanması, alt sektörler ile ilgili kodeks çalışmaları, gıda güvenliği, gıda depolama, gıda lojistiği, gıda ambalajlama ve gıda perakendeciliği gibi konularda çalışmalar yürüten TÜGIS üyeliği kapsamında farklı projelere katılım ve teknik bilgi desteği sağlıyoruz.
Reklamverenler Derneği	Ülker Bisküvi olarak, reklam sektörünün sağlıklı işleyişi ve gelişimi amacıyla çalışan Reklamverenler Derneği üyeliği kapsamında, sektör gelişmelerini takip ediyoruz.



EK 2: Paydaşlarla İletişim Yöntemleri

Paydaş Grubu	Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi	İletişim Kanalları	İletişim Sıklığı	Görüşülen Konular	İlgili Öncelikli Konular	Nasıl Nasıl Yanıt Veriyoruz?
Çalışanlar	Doğrudan Etki	Memnuniyet anketleri, İSG kurulu toplantıları, duyuru ve bilgilendirmeler, iç yayınlar, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları, eğitimler, çalıştaylar, web sitesi, endüstriyel ilişkiler kurulları, çalışan destek hattı, Akıl Küpü, paydaş analizi	Günlük	- Ücretler ve sosyal haklar - Adil iş gücü uygulamaları - İnsan hakları ve etik - İş yaşam dengesi - Uzaktan çalışma fırsatları - Sağlıklı yaşam, farkındalık, sosyal destek - Kariyer fırsatları - Kritik roller için yedek destek - Öğrenme ve gelişim - Çalışan gönüllülüğü - Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık	- Fırsat eşitliği ve çeşitlilik - Yetenek yönetimi - İnsan hakları - Çalışan bağlılığı ve memnuniyet - Veri güvenliği - İş sağlığı ve güvenliği	- Ülker olarak eşit işe eşit ücret yaklaşımını benimsiyoruz. - Etik hattımız ve Etik ve İnsan Hakları Kurulumuz etik davranışı teşvik ederken, güvenli ve kapsayıcı bir iş yeri ortamı oluşturuyor. - Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri ile sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sunuyoruz. - Beslenme, sağlık ve psikolojik refah için eğitim ve seminerler düzenliyoruz. - Farkındalık ve kişisel gelişim üzerine atölye çalışmaları düzenliyoruz. - Departman bazlı gelişim ve beceri kazandırmaya yönelik eğitim programları sunuyoruz. - Çalışanlara anlık ödül ve takdir programları sunuyoruz. - Çalışanlar ve yöneticileri arasında düzenli bire bir görüşmeler organize ediyoruz. - Kulüp programlarımız ile çalışanlarımızı spora ve çeşitli hobilere teşvik ediyoruz.
Sektörel Örgüt ve Dernekler, Sivil Toplum Kuruluşu ve Uluslararası Kuruluşlar	Dolaylı Etki	Üyelikler ve yönetim kurulu üyelikleri, toplantı ve ortak çalışmalara aktif katılım, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, duyurular, seminerler, konferanslar, web sitesi, paydaş analizi	Aylık	- İklim krizi ile mücadele - Sosyal ve çevresel etki analizi - Verimli enerji kullanımı - Küresel sera gazı emisyonlarını azaltmak, enerji verimliliğine ilişkin standartların iyileştirilmesi - İnovasyon ve tüketicilerin uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli ürünlere erişimi - Politika belirleme ve kamu istişareleri - Faaliyetlerin düzenli olarak raporlanması ve sürdürülebilirlik raporlama performansının ve şeffaflığının iyileştirilmesi	- Etik, Uyum ve Şeffaflık - İklim Krizi - Ar-Ge ve inovasyon - Yenilikçi İş Modelleri ve Girişimcilik - Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik - Gıda Güvenliği ve Kalitesi - Kurumsal Yönetim	- Ülker Bisküvi olarak iklim krizinin etkilerini azaltmak amacıyla 2050'de Net Sıfır ulaşma yolunda ilerliyoruz. - Bilim Temelli Hedef Girişimi'ne uyumlu olarak 2030 ara hedefi ve 2050 Net Sıfır taahhüdünü verdik. 2016 yılında başlattığımız Karbon Saydamlık Projesi (CDP) kapsamında, iklim değişikliği stratejimizi ve karbon salımlarımızı paylaşmaya devam ediyoruz. - OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri'ni temel olarak oluşturduğumuz İnsan Hakları Politikamız ve verdiğimiz eğitimler ile mavi ve beyaz yaka çalışanlarımızla tedarikçilerimizin insan hakları ve etik ilkeleri benimsemesi ve iş süreçlerine entegre etmeleri sağlanıyor.



EK 2: Paydaşlarla İletişim Yöntemleri

Paydaş Grubu	Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi	İletişim Kanalları	İletişim Sıklığı	Görüşülen Konular	İlgili Öncelikli Konular	Nasıl Yanıt Veriyoruz?
Distribütör ve Tedarikçiler	Doğrudan Etki	Bire bir görüşmeler, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, kalite denetimleri, ilgili politika ve dokümanlar, web sitesi, paydaş analizi	Haftalık	- İzlenebilirlik, iyi tarım uygulamaları, sorumlu tedarik - Sürdürülebilirlik, kalite ve üretim konusunda teknik rehberlik ve bilgi paylaşımı - Ortak iyileştirme projelerinin geliştirilmesi - Tarımsal üretimde verimlilik ve tedarik zincirinde sürdürülebilir uygulamaları	- Sorumlu Tedarik - Ham Madde Tedariki - Su - Gıda Güvenliği ve Kalitesi - Biyçeşitliliğin Korunması - İnsan Hakları - Yerel Sosyo-Ekonomik Kalkınma - Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik - Dengeli Beslenme	- Tedarikçiyi geliştirmeye yönelik pladis Tedarikçi Etik Politikası kapsamında, Tedarikçi Çevresel Sosyal Yönetişim Programı uyguluyoruz. - Sürdürülebilirlik, sosyal uygunluk ve kalite denetimleri ve düzeltici eylem planları ile tedarikçi gelişimlerini destekliyoruz. - Tedarikçilerle birlikte çalışarak sürdürülebilirlik farkındalığına ve katılımına öncelik veriyoruz. - Yetkili bayilerimize destek olmak amacıyla reklam ve iletişim desteği sağlıyoruz.
Hissedar ve Yatırımcılar	Doğrudan Etki	Genel kurul, özel durum açıklamaları, basın açıklamaları, bire bir toplantılar ve yazışmalar, konferans katılımları, aracı kurum/banka raporları, dönemsel bilgilendirme yazıları, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, web sitesi, algı çalışmaları, paydaş analizi	Haftalık	- Şeffaf sürdürülebilirlik raporlaması, KPI ve hedef belirleme - Güçlü liderlikle küresel sürdürülebilirlik endekslerine katılım - İnsan hakları konularının yönetimi	- Kurumsal Yönetim - Entegre Risk Yönetimi - Etik, Uyum ve Şeffaflık - Yenilikçi İş Modelleri ve Girişimcilik	- S&P Global tarafından hazırlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde, çevre, sosyal ve yönetim performansı en yüksek olanlar arasında üst üste 4. kez yer aldık. 2015 yılından bu yana Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaya devam ediyoruz. - Sürdürülebilirlik Raporumuzda İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü'ne (TCFD) yönelik bilgi paylaşımı yapıyor ve TCFD endeksine yer veriyoruz. - İlk TSRS raporumuz kapsamında, iklim riskleri ve fırsatlarımızı kamuoyuyla şeffaf bir şekilde paylaştık.
Kamu Kurumları	Dolaylı Etki	Bire bir görüşmeler, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, paydaş analizi	Aylık	- Su, atık su, atık yönetimi, - Sürdürülebilir tarım programları - Doğal kaynakların korunmasıyla ekonomik ve sosyal kalkınma - İklim krizi ve karbon emisyonunun azaltılması - Enerji verimliliği - Sürdürülebilir teknolojiler - Sosyal sorumluluk programları	- İklim Krizi - Sorumlu Tedarik - Ambalajlar - Su - Atık ve Atık su - Entegre Risk Yönetimi - Etik, Uyum ve Şeffaflık - Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik - Sorumlu Pazarlama ve Ürün Etiketleri - Gıda Güvenliği ve Kalitesi - Ambalajlar	- Şeffaflığa değer veriyoruz ve sürdürülebilirlik raporları ile süreçlerimizi şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. - Kamu kurumları ile ortak projeler geliştiriyor, yasa ve yönetmelik tasarılarının geliştirilmesine anket katılımları ve görüş bildirimleri ile teknik destek sağlıyoruz. - Risk yönetimi sistemi ile izin, sertifikasyon, lisans süreçlerinin düzenli takip edilmesini sağlıyoruz.



EK 2: Paydaşlarla İletişim Yöntemleri

Paydaş Grubu	Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi	İletişim Kanalları	İletişim Sıklığı	Görüşülen Konular	İlgili Öncelikli Konular	Nasıl Yanıt Veriyoruz?
Medya	Dolaylı Etki	Bire bir görüşmeler, basın toplantıları, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, duyuru ve açıklamalar, web sitesi, sosyal medya, paydaş analizi	Haftalık	- Sosyal sorumluluk programları - Sürdürülebilirlik konularının kurumsal iletişim süreçleri - Sosyal ve çevresel etki değerlendirmeleri - Sürdürülebilirlik endeksleri	- Etik, Uyum ve Şeffaflık - Sorumlu Pazarlama ve Ürün Etiketleri - Yerel Sosyo-Ekonomik Kalkınma	Sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarımızı, projelerimizi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerimizi, ödüllerimizi, duyurularımızı iletişim kanallarımızla paylaşıyoruz.
Tüketiciler	Doğrudan Etki	Ülker Müşteri İletişim Merkezi, web sitesi, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, haberler, duyurular, sosyal medya, tüketici anketleri, paydaş analizi	Günlük	- Ürün kalitesinde iyileşme - Sürdürülebilirlik özelliklerine sahip ürünler - Artan sürdürülebilirlik ortaklıkları - Müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış - Üretimde enerji ve su tasarrufu	- Dengeli Beslenme - Gıda Güvenliği ve Kalitesi - Sorumlu Pazarlama ve Ürün Etiketleri - Etik, Uyum ve Şeffaflık - Yenilikçi İş Modelleri ve Girişimcilik - Gıda Güvenliği ve Kalitesi - Dengeli Beslenme - Ambalajlar - Ar-Ge ve İnovasyon	- Çevrim içi satış gibi çok kanallı yaklaşımı teşvik edecek ortak projeler geliştiriyoruz. - Ürünlerimizi etkili bir şekilde tüketiciye ulaştırmak ve tanıtmak için gerekli bilgi ve becerilere sahip ekipler oluşturuyoruz. - Bayilere ve çalışanlarına yetkinlik konusunda eğitim desteği sağlıyoruz. - Müşteri memnuniyetini artıracak teşvikler sağlıyoruz. - Şeffaflığa değer veriyoruz ve sürdürülebilirlik raporları ile süreçlerimizi şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz.
Üniversiteler	Dolaylı Etki	Bire bir görüşmeler, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, web sitesi, sosyal medya, paydaş analizi, konferans katılımları	Aylık	- Su, atık su, atık yönetimi, sürdürülebilir tarım programları - Doğal kaynakların korunmasıyla ekonomik ve sosyal kalkınma - İklim krizi ve karbon emisyonunun azaltılması - Enerji verimliliği - Sürdürülebilir teknolojiler - Sosyal sorumluluk programları	- İklim Krizi - Su - Yetenek Yönetimi - Ham Madde Tedariki - Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik - Dengeli Beslenme	- Yetenek kazanımı programımız bizz@kampüs ve staj programlarımız ile üniversite öğrencisi gençlere ulaşıyoruz. - Özellikle tarımsal üretimde verimliliği artıracak ortak projeler geliştiriyor, sanayi - üniversite iş birlikleri kapsamında tarımda su verimliliği, ürün besin değerlerinin iyileştirilmesi kapsamında projelere destek veriyoruz. - Ar-Ge ekibimiz ile yüksek lisans ve doktora programlarına destek veriyoruz.



EK 3: Kurumsal Yönetim Tablosu

Kurul	Üyeler	Görev Tanımları ve Yetki Alanları	2024 Yılı Faaliyetleri
Yönetim Kurulu	Ahmet Bal (Yönetim Kurulu Başkanı - Bağımsız Üye) Yahya Ülker (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı) Özgür Kölüfkakı (Yönetim Kurulu Üyesi) Mehmet Tütüncü (Yönetim Kurulu Üyesi) İbrahim Taşkın (Yönetim Kurulu Üyesi) Sridhar Ramamurth (Yönetim Kurulu Üyesi) Fusun Kuran (Yönetim Kurulu Üyesi- Bağımsız Üye) F. Pinar Ilgaz (Yönetim Kurulu Üyesi- Bağımsız Üye)	- Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gözetilmesi. - ÇSY konuları dahil olmak üzere tüm stratejik risk ve fırsatların belirlenmesi ve yönetilmesi. - Yeni politika ve prosedürlerin onayı ve kamuya açıklanması.	• 4 toplantı yapıldı.
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Fusun Kuran (Başkan, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi) Ahmet Bal (Üye, Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız))	- Şirketin varlığını, gelişmesini ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum/yasal, sürdürülebilirlik ve diğer her türlü riskin sistematik bir şekilde erken tespitine yönelik Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin tesis edilmesi. - Risk envanterinde yer alan ve periyodik olarak etki ve olasılıkları değerlendirilen risklerin, Şirketin kurumsal risk alma sınırları çerçevesinde etki ve olasılık değerlendirmelerinin gözden geçirilmesi. - Risk değerlendirmeleri sonucu önceliklendirilen risklerin etki ve/veya olasılıklarının azaltılmasına ilişkin gerekli önlem ve aksiyon planlarının oluşturulmasına ilişkin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin takip edilmesi. - Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin kurum genelinde bir yönetim sistemi dahilinde yönetilmesi ve gözden geçirilmesi amacıyla tüm çalışmaların yürütülmesi, koordine edilmesi, izlenmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlanması.	• 6 toplantı yapıldı.
Denetim Komitesi	Ahmet Bal (Başkan, Bağımsız) Fusun Kuran (Üye, Bağımsız)	- Mali raporlama sistemleri ve iç denetim süreçlerinin gözetimi. - Bağımsız denetçi seçimi ve denetim süreci yönetimi. - Finansal açıklamaların doğruluğunun değerlendirilmesi.	• 4 toplantı yapıldı.
Kurumsal Yönetim Komitesi	F. Pinar Ilgaz (Başkan, Bağımsız) Ahmet Bal (Üye, Bağımsız) Verda Beste Taşar (Yatırımcı İlişkileri Direktörü)	- Kurumsal yönetim uygulamalarının izlenmesi ve iyileştirme önerileri sunulması. - Yönetim Kurulu üye adaylarının ve ücretlendirme ilkelerinin değerlendirilmesi. - Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin gözetilmesi.	• 4 toplantı yapıldı.
Sürdürülebilirlik Komitesi	F. Pinar Ilgaz (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi - Başkan) Ahmet Bal (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi - Üye) Fusun Kuran (Yönetim Kurulu Üyesi - Üye) Özgür Kölüfkakı (Yönetim Kurulu Üyesi/CEO - Üye) Süheyl Aybar (Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı - Üye) Komite Sekreteryası: Verda Beste Taşar (Yatırımcı İlişkileri Direktörü)	- Tanımlanan ÇSY stratejisi ve politikalarının değerlendirilmesi. - SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamında raporlama ve uygulamaların izlenmesi. - Sürdürülebilirlik hedeflerinin ve performansının takibi ve gözetilmesi.	2024 yılı sonunda faaliyete başladı.



EK 3: Kurumsal Yönetim Tablosu

Kurul	Üyeler	Görev Tanımları ve Yetki Alanları	2024 Yılı Faaliyetleri
Siber Güvenlik ve Bilgi Güvelliği Kurulu	Murat Zaralı (Başkan) Faruk Gözleveli (Üye) Süheyl Aybar (Üye)	- Siber güvenlik ve bilgi güvenliğiyle ilgili politika ve strateji kararlarının alınması; teknoloji yol haritası süreçlerinin takibinin gerçekleştirilmesi. - Siber güvenlik konusunda bilinçlendirme, eğitim ve farkındalığı artırma çalışmalarının gözetimi. - Siber güvenlik zafiyetinin tespit edilmesi için çalışmaları, acil durum ve kriz yönetim planları süreçlerinin değerlendirilmesi. - Kurul Ülker Bisküvi Yönetim Kurulu Üyesi ve Yıldız Holding ve pladis bünyesinde Dönüşüm ve Teknoloji Lideri (CTO) olarak görev yapan Yahya Ülker'e belirli aralıklarla raporlama yapar.	2024 yılı sonunda faaliyete başladı.
Etik ve İnsan hakları Kurulu	Faruk Gözleveli (Başkan) Alper Kantar (Üye) Kenan Kayhan (Üye) Süheyl Aybar (Üye) Emel Birer (Üye)	- Şirketin rüşvet ve yolsuzlukla mücadele kapsamında gerçekleştirilen iç denetim sonuçlarını, yüksek risk taşıyan konuları ve etik ilkelerle ilgili konuların değerlendirilmesi. - İnsan haklarının korunması ve çalışan hak ve özgürlüklerinin kullanılmasının önündeki engeller ile hak ihlallerine yol açan sebeplerin incelenmesi, araştırılması ve bunların çözüme kavuşturma süreçlerinin takip edilmesi. - Kurul Ülker Bisküvi CEO'suna belirli aralıklarla raporlama yapar.	2024 yılı sonunda faaliyete başladı.
KVKK Yürütme Komitesi	Faruk Gözleveli (Başkan) 10 farklı departman yöneticilerinden oluşuyor.	Kişisel Verilerin Korunması kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmesi, politikaların uygulanmasının sağlanması ve denetlenmesi, bunların işleyişine yönelik önerilerde bulunmak üzere çalışmalar yürütülmesi.	2024 yılı sonunda faaliyete başladı.



EK 4: Raporlama Kılavuzu

Bu Raporlama Kılavuzu, Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin ("Şirket" veya "Ülker Bisküvi") Ülker Bisküvi 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda ("2024 yılı Sürdürülebilirlik Raporu") yer alan sınırlı güvence denetimi kapsamındaki göstergelere ait verilerin hazırlanma, hesaplama ve raporlanma metodolojilerine dair bilgi vermektedir.

Bu göstergeler; sosyal ve çevresel göstergeleri kapsamaktadır. Aşağıda belirtilen bu göstergeleri, her türlü maddi açıdan, Kılavuz doğrultusunda hazırlamak için uygun prosedürlerin uygulandığından emin olmak, Şirket yönetiminin sorumluluğundadır.

Bu kılavuzda yer alan bilgiler, 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren 2024 mali yılını (1 Ocak - 31 Aralık 2024) ve "Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı" bölümünde ayrıntılandırıldığı şekliyle, Ülker Bisküvi'nin Türkiye'deki Ankara, Gebze,

Karaman, Silivri ve Topkapı ile yurt dışındaki Kazakistan, Suudi Arabistan ve Mısır lokasyonlarındaki operasyonlarını kapsamakta olup, taşeron ve alt yüklenici bilgilerini içermemektedir.

Genel Raporlama Prensipleri

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmiştir:

- Bilgilerin hazırlanmasında- bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak,
- Bilgilerin raporlanmasında- bilgilerin önceki yıl dahil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı

Bu raporun amacı doğrultusunda Şirket aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

GÖSTERGELER	KAPSAM
SOSYAL GÖSTERGELER	Ölümlü Vaka Sayısı (#)
	Kayıp Zamanlı Kaza Oranı
	Meslek Hastalığı Oranı
	Kaza Ağırlık Oranı
	İş Sağlığı ve Güvenliği Komitelerindeki Nüfuzun Temsili (%)
ÇEVRESEL GÖSTERGELER	Enerji Tüketimi (MWh)
	Su Çekimi (m³)
	Atık Su Miktarı (m³)
	Su Tüketimi (m³)
	Su Yoğunluğu (m³/ton)



EK 4: Raporlama Kılavuzu

GÖSTERGELER		KAPSAM
ÇEVRESEL GÖSTERGELER	Kapsam-1 (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in hesapladığı ve doğal gaz, LPG, motorin, benzin ve soğutucu gazlardan kaynaklanan emisyonların ton karbondioksit olarak temsilidir.
	Kapsam-2 (ton CO ₂) Konum ve Pazar Bazlı	Raporlama döneminde, Şirket'in elektrik tüketiminden kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. • Konum Bazlı Emisyonlar: Satın alınan elektrik sebebiyle meydana gelen emisyonları temsil etmektedir. • Pazar Bazlı Emisyonlar: Satın alınan ve yenilenebilir olmayan elektrik tüketiminden kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir.
	Kapsam-3 (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in Kapsam 3 kategorilerinin toplamına ilişkin emisyonlarını temsil etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-1 Satın Alınan Mal ve Hizmetler (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in faaliyetlerinde kullandığı satın alınan mal ve hizmetlerin sebep olduğu emisyonları ifade etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-2 Sermaye Malları (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket tarafından satın alınan veya edinilen sermaye mallarının üretiminden kaynaklanan emisyonları ifade etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-3 Yakıt ve Enerji ile İlgili Aktiviteler (Kapsam 1 veya Kapsam 2'ye dahil edilmeyen) (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Kapsam 1 ve Kapsam 2 kapsamına dahil edilemeyen, Şirket tarafından satın alınan ve tüketilen enerjiden kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. Hesaplamaya elektrik, doğal gaz, motorin ve LPG tüketimleri dahil edilmiştir.
	Kapsam-3 Kategori-4 Yukarı Yönlü Taşıma ve Dağıtım (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in satın aldığı ürünlerin, Şirket'in tedarikçileri ve kendi operasyonları arasında (Şirket'e ait olmayan veya Şirket tarafından işletilmeyen araç ve tesislerde) taşınımı ve dağıtımı sırasında meydana gelen emisyonları temsil etmektedir. Bu kategori, gelen malzeme taşınımını ve gelen ambalaj taşınımını ifade etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-5 Operasyonlar Sonucu Meydana Gelen Atık (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in operasyonları sebebiyle meydana gelen atıkların üçüncü partiler tarafından bertaraf edilmesinden ve/veya işlenmesinden kaynaklanan emisyonları ifade etmektedir. Şirket'in operasyonları sebebiyle meydana gelen plastik, organik (karışık gıda ve bahçe atıkları), ticari ve endüstriyel atıklar ile yiyecek ve içecek atıkları hesaplamaya dahildir.
	Kapsam-3 Kategori-6 İş Seyahatleri (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket çalışanlarının iş seyahatleri için katettiği toplam uçuş mesafesinden hesaplanan emisyonları ve buna ek olarak bahsedilen iş seyahatleri sırasında Şirket çalışanlarının konaklamalarından kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-7 Çalışan Servisleri (ton CO ₂)	Raporlama döneminde Şirket çalışanlarının kullandığı servislerin tükettiği yakıtlar ile hesaplanan emisyonları temsil etmektedir.
	Kapsam-3 Kategori-8 Yukarı Yönlü Kiralanan Varlıklar (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket tarafından kiralanan varlıkların işletilmesinden ve Kapsam 1 ve 2'ye dahil edilemeyen emisyonları içermektedir.
	Kapsam-3 Kategori-9 Aşağı Yönlü Taşıma ve Dağıtım (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket'in sattığı ürünlerin nakliyesinden ve dağıtımından kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. Sadece satış noktasından sonra ürünlerin nakliyesi ve dağıtımından kaynaklanan emisyonları içermektedir. Yurt içi, yurt dışı satışlar ve depolama emisyonları ayrı hesaplanmıştır.
	Kapsam-3 Kategori-11 Satılan Ürünlerin Kullanımı (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket tarafından satılan mal ve hizmetlerden kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. Hesaplamalar, soğutulacak çikolata temelli ürünün yüzdesi değişeceğinden dolayı, tüketimin gerçekleşeceği ülkeye göre (ılıman veya tropikal/subtropikal) yapılmaktadır.
	Kapsam-3 Kategori-12 Satılan Ürünlerin Kullanım Ömrü Sonrasındaki İşlemleri (ton CO ₂)	Raporlama döneminde, Şirket tarafından satılan ürünlerin ve ambalajların kütlelerinin, satış noktasından tüketici kullanımı sonrası ürünün kullanım ömrü sonuna kadar olan emisyonlarını içermektedir. Ambalaj ve atık emisyonları hesaplamaya dahildir.
	Tehlikeli Atıklar (ton)	Şirket'in Çevre Bakanlığı portalında (Entegre Çevre Bilgi Sistemi) bulunan MOTAT (Mobil Atık Takip Sistemi sistemi) ve Atık Skor Kartı ile takip edilen, Şirket'in ortaya çıkardığı tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir. Şirket'in geri dönüştürülen/geri kazanılan, enerji amaçlı geri kazanılan, bertaraf/imha edilen ve düzenli depolamaya gönderilen atıklardan oluşmaktadır.
Tehlikesiz Atıklar (ton)	Şirket'in Atık Skor Kartı ile takip edilen, Şirket'in ortaya çıkardığı tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir. Raporlama döneminde, Şirket'in geri dönüştürülen/geri kazanılan, enerji amaçlı geri kazanılan, bertaraf/imha edilen, düzenli depolamaya gönderilen ve hayvan yemine gönderilen gıda atıklarından oluşmaktadır.	
Geri Dönüştürülen Atık Oranı (%)	Raporlama döneminde, Şirket tarafından geri kazanılan ve/veya geri dönüştürülen, atık beyannameleri ile takibi yapılan ve yerel devlete beyan edilen atıkların, toplam atık miktarına oranını temsil etmektedir.	



Verilerin Hazırlanması

Sosyal Göstergeler

Ölümcül Kaza Sayısı: Raporlanan ölümcül kaza sayısını temsil eder.

Kayıp Zamanlı Kaza Oranı (LTAR): Kayıp zamanlı kaza oranı aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Kayıp Zamanlı Kaza Oranı (LTAR)= (Kayıp Zamanlı Kaza Sayısı / Toplam Çalışma Saati) X 200.000 (İlgili dönem için).

Meslek Hastalığı Oranı (ODR): Meslek hastalığı oranı, aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Meslek Hastalığı Oranı (ODR): (Meslek Hastalığı Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı) X 1.000

Kaza Ağırlık Oranı (ASR): Kaza Ağırlık Oranı aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Kaza Ağırlık Oranı (ASR): (İş Kazalarından Kaynaklanan Toplam Kayıp Çalışma Saati / Toplam Çalışma Saati) X 1.000 (İlgili dönem için).

Çevresel Göstergeler

Enerji Tüketimi

Enerji tüketimi verileri kapsamında elektrik, doğal gaz, motorin ve benzin olmak üzere birincil yakıt kaynakları raporlanmaktadır. Elektrik tüketimi verileri servis sağlayıcıların sayaç ve faturalarından elde edilmektedir. Motorin tüketimi jeneratör ve Şirket'e ait araçlar için servis sağlayıcıların faturalarından elde edilmektedir. Benzin tüketimi ise Şirket'e ait araçlar için servis sağlayıcıların faturalarından elde edilmektedir.

Şirket enerji tüketimi hesaplamalarında aşağıda belirtilen yayınlanmış dönüşüm faktörlerini kullanmaktadır:

- Elektrik tedarik birimi kWh cinsinden faturalandığı için, 1 kWh = 0,001 MWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.
- Doğal gaz tedarik birimi m³ cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 8250 kcal/m³*4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'ye sonra bulunan değer 0,0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 sm³ = 0,009593 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.

- LPG tedarik birimi kg cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.900 kcal/m³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 kg = 0,01267 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.
- LNG tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 11.930 kcal/m³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 kg = 0,01387 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.
- Benzin tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.400 kcal/m³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 lt = 0,01209 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.
- Motorin tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.200 kcal/m³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0,0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 lt = 0,01186 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.
- Yoğunluklar ve katsayılar için, "Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik (Resmi Gazete: 27 Ekim 2011/28097: Değ.03/09/2014-29108), Ek-2: Enerji Kaynaklarının Alt Isıl Değerleri ve Petrol Eşdeğerine Çevrim Katsayıları" tablosu kullanılmıştır.

Sera Gazı (GHG) Emisyonları

Sera gazı emisyonları, World Resources Institute (WRI) / World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) GHG Protokolüne uygun olarak hesaplanmıştır. Kuruluşun sınırları kontrol yaklaşımı ile ele alınmış olup, Türkiye'de Şirket kontrolünde bulunan üretim tesisleri ile ilgili sera gazı emisyonlarına neden olan kaynaklar aşağıdaki gibidir:

Kapsam 1 - Doğrudan Sera Gazları: Fabrikalarda ve binalarda kullanılan yakıtlar ve motorin kullanan acil durum jeneratörleri, şirket araçları ve soğutma gazları

Kapsam 2 - Enerji Kaynaklı Dolaylı Sera Gazları: Elektrik tüketimi

Kapsam 3 - Diğer Dolaylı Sera Gazları:

Kapsam-3 Kategori-1 Satın alınan mal ve hizmetler



Kapsam-3 Kategori-2 Sermaye malları

Kapsam-3 Kategori-3 Yakıt ve enerji ile ilgili aktiviteler (Kapsam 1 ve Kapsam 2'ye dahil edilmeyen)

Kapsam-3 Kategori-4 Yukarı yönlü taşıma ve dağıtım

Kapsam-3 Kategori-5 Operasyonlar sonucu meydana gelen atık

Kapsam-3 Kategori-6 İş seyahatleri

Kapsam-3 Kategori-7 Çalışan servisleri

Kapsam-3 Kategori-8 Yukarı yönlü kiralanan varlıklar

Kapsam-3 Kategori-9 Aşağı yönlü taşıma ve dağıtım

Kapsam-3 Kategori-11 Satılan ürünlerin kullanımı

Kapsam-3 Kategori-12 Satılan ürünlerin kullanım ömrü sonrasındaki işlemleri

Hesaplamalarda CO₂, CH₄ ve N₂O (soğutucu gaz) emisyonları için CO₂ eşdeğer faktörleri kullanılmıştır. Küresel Isınma Potansiyeli (GWP) katsayıları, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) 5.

Değerlendirme Raporu ve DEFRA Sera Gazı raporlaması: Dönüşüm Faktörleri 2024'ten alınmıştır. Şebeke emisyon faktörü, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) tarafından sağlanan ilgili yıllık veriler kullanılarak hesaplanmıştır.

Ürün Başına Su Çekimi(m³/ton)

Su çekimi verileri kapsamında, şebeke suyu ve yeraltı suları raporlanmaktadır. Su çekimi verileri, servis sağlayıcıların sayaç ve faturalarından ve dahili sayaçlardan elde edilir. Üretim rakamları puan kartlarından elde edilir.

Su kullanımı (m³/ton): şebeke suyu, kuyu suyu, yağmur suyu ve geri kazanılan sular olarak raporlanmaktadır.

Su Yoğunluğu (m³/ton) = Toplam Su Çekimi / Toplam Ürün Tonajı

Geri Dönüştürülen Atık Oranı (%)

Geri Dönüştürülen Atık Oranı = Geri Dönüştürülen + Kazanılan / Toplam Atık Miktarı

Yeniden Görüş Beyanı

Doğrulan verilerinin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içerir. Şirket seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı düşünülebilir.

Emisyon Faktörü	CO ₂	CH ₄	N ₂ O	Total kg CO ₂
Doğal gaz	1.9365	0.0010	0.0009	1.9384
Motorin	2.6248	0.0041	0.0377	2.6666
Motorin (Sabit)	2.6248	0.0032	0.0058	2.6337
Soğutucu Gazlar - R410A	2,255.50	-	-	2,255.50
Soğutucu Gazlar - R404A	4,728	-	-	4,728
Soğutucu Gazlar - R407C	1,907.93	-	-	1,907.93
Soğutucu Gazlar - R134A	1,530	-	-	1,530
Yangın Söndürücüler - HFC 227	3,600	-	-	3,600
Elektrik (Şebeke) (2022)	0.4420			0.4420

**Kapsam 3 Emisyon Faktörleri;**

Şirket, her bir kategori için Kapsam-3 emisyonunun hesaplanmasında aşağıdaki gibi çeşitli referans, veri ve tahminler kullanmaktadır:

Kapsam 3 Kategorileri	Emisyon Faktörü Birimi	Hesaplamalarda Kullanılan Veri ve Referanslar
Kategori-1 Satın Alınan Ürün ve Hizmetler (Ambalaj)	ton	- DEFRA - Malzeme Kullanım Karşılaştırma Değerleri - Taşımacılık Karşılaştırma Değerleri - EEIO kategori açıklamaları (NAICS - Kuzey Amerika Sektör Sınıflandırma Sistemi temelinde) - Ambalaj Çevresel Etki (EF) ve Ömür Sonu (EOL) hesaplamaları: - Faktör A: Ürünün piyasa koşullarına göre, "malzeme sağlayıcısı" ve "malzeme kullanıcısı" arasındaki geri dönüşüm kaynaklı yük ve faydalar - Faktör MQL: AB PEF CFF metoduna göre, geri dönüşüm sürecinde oluşan malzeme kalite kaybı
Kategori-1 Satın Alınan Ürün ve Hizmetler (Malzemeler)	ton	- DEFRA - Taşımacılık Verileri - CT Deniz Mesafesi Hesaplayıcısı v1.2 - Agri-footprint 5.0 (Tarım Bazlı Çevresel Etki veri tabanı) - Ecoinvent 3.9.1 (Yaşam Döngüsü Envanteri veri tabanı) - Çeşitli fizibilite modelleri kullanılarak
Kategori-2 Sermaye Malları	ton, para birimi	- DEFRA - Malzeme Kullanım Karşılaştırma Değerleri - Taşımacılık Karşılaştırma Değerleri
Kategori-3 Yakıt ve Enerji ile ilgili Aktiviteler (Kapsam 1 ve Kapsam 2'ye dahil edilmeyen)	kwh, kg	- DEFRA - WTT+T&D for electricity
Kategori-4 Yukarı Yönlü Taşıma ve Dağıtım	ton, km	- DEFRA - Elektrik için Kuyudan Tanka + İletim ve Dağıtım (WTT+T&D) verileri
Kategori-5 Operasyonlar Sonucu Meydana Gelen Atık	ton	- DEFRA - Taşımacılık Karşılaştırma Değerleri
Kategori-6 İş Seyahatleri	km	- DEFRA (İş Seyahati - Hava ve Kara Ulaşımı)
Kategori-7 Çalışan Servisleri	lt	- DEFRA
Kategori-8 Yukarı Yönlü Kiralanan Varlıklar	ton, para birimi	- DEFRA
Kategori-9 Aşağı Yönlü Taşıma ve Dağıtım	ton	- DEFRA - Tahmini Deniz Mesafesi - Taşımacılık Karşılaştırma Değerleri - Kullanılan Yakıtlar
Kategori-11 Satılan Ürünlerin Kullanımı	ton	- FPX Çıktıları (Tropikal / Subtropikal / Ilıman Bölgeler)
Kategori-12 Satılan Ürünlerin Kullanım Ömrü Sonrası İşlemleri	ton	- Birleşmiş Milletler Atık Günü verileri - Kullanılan Yakıtlar



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye Fabrikaları - Enerji Tüketimi (MWh)

	2022	2023	2024
Satın alınan elektrik	83.942	50.326	0 ✓
Doğal Gaz	257.226	270.535	310.971 ✓
Jeneratör (dizel)	2.478	977	2.095 ✓
LPG	50.969	44.620	0,27 ✓
Binalar (yakıt-elektrik)	394.615	366.458	313.065 ✓
Dizel	1.278	955	1.793 ✓
Benzin	0	169	414 ✓
Araç yakıtları	1.278	1.124	2.207 ✓
Yenilenebilir Enerji	64.303	106.000	159.259 ✓
TOPLAM	460.195	473.582	474.531 ✓
TOPLAM (GIGA JOULE)	1.656.703	1.704.896	1.708.312 ✓

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları - Enerji Tüketimi (MWh)

	2022	2023	2024
Satın alınan elektrik	47.510	50.874	54.317 ✓
Doğal Gaz	40.971	38.587	40.993 ✓
Jeneratör (dizel)	14.343	12.217	15.277 ✓
LPG	25.713	30.507	17.748 ✓
Binalar (yakıt-elektrik)	128.536	132.185	128.335 ✓
Dizel	412	291	312 ✓
Benzin	1.716	1.413	1.795 ✓
Araç yakıtları	2.128	1.704	2.107 ✓
Yenilenebilir Enerji	0	0	0 ✓
TOPLAM	130.664	133.889	130.443 ✓
TOPLAM (GIGA JOULE)	470.390	482.001	469.595 ✓

Ülker Türkiye Ham Madde Fabrikaları - Enerji Tüketimi (MWh)

	2022	2023	2024
Satın alınan elektrik	65.791	0	0 ✓
Doğal Gaz	51.735	47.093	47.449 ✓
Jeneratör (dizel)	90	65	62 ✓
LPG	463	544	0 ✓
LNG	-	914	830 ✓
Binalar (yakıt-elektrik)	118.078	48.616	48.341 ✓
Dizel	41	31	10 ✓
Benzin	0	25	20 ✓
Araç yakıtları	41	56	30 ✓
Yenilenebilir Enerji	0	64.984	69.333 ✓
TOPLAM	118.119	113.656	117.704 ✓
TOPLAM (GIGA JOULE)	425.228	409.160	423.736 ✓

Ülker - Konsolide Enerji Tüketimi (MWh)

	2022	2023	2024
Satın alınan elektrik	197.243	101.200	54.317 ✓
Doğal Gaz	349.931	356.216	399.413 ✓
Jeneratör (dizel)	16.910	13.259	17.434 ✓
LPG	77.145	75.671	17.749 ✓
LNG	0	914	830 ✓
Binalar (yakıt-elektrik)	641.229	547.259	489.742 ✓
Dizel	1.730	1.278	2.115 ✓
Benzin	1.716	1.607	2.229 ✓
Araç yakıtları	3.446	2.884	4.344 ✓
Yenilenebilir Enerji	64.303	170.984	228.592 ✓
TOPLAM	708.978	721.127	722.678 ✓
TOPLAM (GIGA JOULE)	2.552.320	2.596.057	2.601.643 ✓



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

	Ülker Türkiye Fabrikaları		
Sera Gazı Salımları (ton CO ₂ e)	2022	2023	2024
Kapsam 1	71.876	72.700	74.933 ✓
CO ₂	71.699	72.632	74.855 ✓
CH ₄	137	33	35 ✓
N ₂ O	39	35	43 ✓
Kapsam 2 (Lokasyon-Bazlı)	70.707	74.561	70.392 ✓
Kapsam 2 (Piyasa-Bazlı)*	40.037	24.004	0 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Lokasyon Bazlı)	142.583	147.261	145.325 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Piyasa Bazlı)	111.913	96.704	74.933 ✓
CO ₂	111.491	96.489	74.855 ✓
CH ₄	161	48	35 ✓
N ₂ O	261	168	43 ✓

* Kilitlik, Kayadüzü, Yamaçtepe-2 ve Ardıçlı Rüzgâr Enerji Santrallerinden alınan I-REC yenilenebilir enerji sertifikası hesaplamalara dahil edilmiştir.

	Ülker Türkiye Ham Madde Fabrikaları		
Sera Gazı Salımları (ton CO ₂ e)	2022	2023	2024
Kapsam 1	14.082	10.145	11.264 ✓
CO ₂	14.051	10.115	11.253 ✓
CH ₄	26	25	5 ✓
N ₂ O	5	5	5 ✓
Kapsam 2 (Lokasyon-Bazlı)	31.380	30.995	30.643 ✓
Kapsam 2 (Piyasa-Bazlı)*	31.380	0	0 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Lokasyon Bazlı)	45.462	41.139	41.907 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Piyasa Bazlı)	45.462	10.145	11.264 ✓
CO ₂	45.239	10.115	11.253 ✓
CH ₄	45	25	5 ✓
N ₂ O	17	5	5 ✓

*2024 yılında Yamaçtepe-2, Ardıçlı Rüzgâr ve Çorum Mecitözü Biyokütle Enerji Santrallerinden alınan I-REC yenilenebilir enerji sertifikası hesaplamalara dahil edilmiştir.

	Ülker Yurt Dışı Fabrikaları*		
Sera Gazı Salımları (ton CO ₂ e)	2022	2023	2024
Kapsam 1	14.780	23.029	19.871 ✓
CO ₂	14.745	22.984	19.829 ✓
CH ₄	12	20	14 ✓
N ₂ O	23	25	29 ✓
Kapsam 2 (Lokasyon-Bazlı)	26.037	27.963	29.840 ✓
Kapsam 2 (Piyasa-Bazlı)*	26.037	27.963	29.840 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Lokasyon Bazlı)	40.817	50.992	49.711 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Piyasa Bazlı)	40.817	50.992	49.711 ✓
CO ₂	40.724	50.776	49.486 ✓
CH ₄	27	37	32 ✓
N ₂ O	66	179	183 ✓

* FMC ve IBC (Suudi Arabistan -2), Hi-Food (Mısır -1) ve Hamle (Kazakistan -1) fabrikalarını kapsamaktadır.



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye ve Ham Madde Fabrikaları - Kapsam 3 Sera Gazı Salımları (tCO₂e)

Kategori	2022	2023	2024
1a: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün)	1.934.716	1.850.324	1.791.708 ✓
1b: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün dışı)	1.478	1.735	2.391 ✓
2: Sermaye varlıkları	10.623	12.042	15.072 ✓
3: Yakıt ve enerji ilişkili faaliyetler	33.173	58.989	45.665 ✓
4: Taşıma ve dağıtım (yukarı akış)	64.812	75.215	74.628 ✓
5: Operasyonlarda oluşan atıklar	567	536	286 ✓
6: İş seyahatleri	704	1.140	1.970 ✓
7: Çalışanların işe gidiş gelişleri	4.476	4.319	5.016 ✓
8: Kiralanan varlıklar (yukarı akış)	90	94	- ✓
9: Taşıma ve dağıtım (aşağı akış)	50.405	53.914	42.439 ✓
10: Satılan ürünlerin işlenmesi**	-	-	- ✓
11a: Satılan ürünlerin kullanımı (doğrudan)***	-	-	- ✓
11b: Satılan ürünlerin kullanımı (dolaylı)	9.805	12.275	9.834 ✓
12: Satılan ürünlerin ömrü sonu işlemleri	32.912	27.681	20.818 ✓
13: Kiralanan varlıklar (aşağı akış)****	-	-	- ✓
14: Franchises (bayilikler)*****	-	-	- ✓
15: Yatırımlar*****	-	-	- ✓
Toplam	2.143.763	2.098.263	2.009.828 ✓

*2023 yılında kapsam genişlemesi nedeniyle Ülker fabrikalarına Ülker ham madde fabrikaları da eklenmiştir.

**Satılan ürünlerin işlenmesi: Ülker fabrikaları olarak son ürün ürettiğimizden dolayı fabrikalarımızdan sonraki süreçte ürünlerimize ekstra bir işlem uygulanmamaktadır. Bu nedenle ilgili kategoride bir karbon emisyonumuz bulunmamaktadır.

***Satılan ürünlerin kullanımı: Ürünlerimizin kullanımı sırasında doğrudan karbon emisyonu bulunmayıp, sadece dolaylı olarak nitelendirdiğimiz saklanma koşullarından kaynaklanan karbon emisyonları hesaplanmıştır.

****Kiralanan varlıklar (aşağı akış): Kapsam dışı

*****Franchises (bayilikler): Kapsam dışı

*****Yatırımlar: Kapsam dışı

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları - Kapsam 3 Sera Gazı Salımları (tCO₂e)

Category	2022	2023	2024
1a: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün)	332.402	220.475	246.698 ✓
1b: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün dışı)	2.964	2.675	3.370 ✓
2: Sermaye varlıkları	2.690	2.585	4.924 ✓
3: Yakıt ve enerji ilişkili faaliyetler	11.284	13.347	14.418 ✓
4: Taşıma ve dağıtım (yukarı akış)	10.342	7.516	8.045 ✓
5: Operasyonlarda oluşan atıklar	579	722	933 ✓
6: İş seyahatleri	1.178	1.220	1.119 ✓
7: Çalışanların işe gidiş gelişleri	2.543	2.555	2.757 ✓
8: Kiralanan varlıklar (yukarı akış)	-	-	- ✓
9: Taşıma ve dağıtım (aşağı akış)	15.053	15.813	22.243 ✓
10: Satılan ürünlerin işlenmesi*	-	-	- ✓
11a: Satılan ürünlerin kullanımı (doğrudan)**	-	-	- ✓
11b: Satılan ürünlerin kullanımı (dolaylı)	950	3.336	1.578 ✓
12: Satılan ürünlerin ömrü sonu işlemleri	29.772	7.099	5.635 ✓
13: Kiralanan varlıklar (aşağı akış)***	-	-	- ✓
14: Franchises (bayilikler)****	-	-	- ✓
15: Yatırımlar*****	-	-	- ✓
Toplam	409.757	277.343	311.720 ✓

*Satılan ürünlerin işlenmesi: Ülker fabrikaları olarak son ürün ürettiğimizden dolayı fabrikalarımızdan sonraki süreçte ürünlerimize ekstra bir işlem uygulanmamaktadır. Bu nedenle ilgili kategoride bir karbon emisyonumuz bulunmamaktadır.

**Satılan ürünlerin kullanımı: Ürünlerimizin kullanımı sırasında doğrudan karbon emisyonu bulunmayıp, sadece dolaylı olarak nitelendirdiğimiz saklanma koşullarından kaynaklanan karbon emisyonları hesaplanmıştır.

***Kiralanan varlıklar (aşağı akış): Kapsam dışı

****Franchises (bayilikler): Kapsam dışı

*****Yatırımlar: Kapsam dışı



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker - Konsolide (Ülker Türkiye, Ham Madde Fabrikaları ve Ülker Yurt Dışı Fabrikaları) Bilimsel Temelli Hedef (SBTi) Kapsamı (tCO₂e)*

Sera Gazı Kapsamı	Kategori	2022	2023	2024
Kapsam 1	Kapsam 1	71.876	105.874	106.068 ✓
Kapsam 2	Kapsam 2 - Lokasyon bazlı	70.707	133.519	130.875 ✓
	Kapsam 2 - Piyasa bazlı	40.037	51.967	29.840 ✓
	1a: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün)	1.934.716	2.070.798	2.038.406 ✓
	1b: Satın alınan mallar ve hizmetler (ürün dışı)	1.478	4.410	5.761 ✓
	2: Sermaye varlıkları	10.623	12.653	19.997 ✓
	3: Yakıt ve enerji ilişkili faaliyetler	33.173	72.336	60.083 ✓
	4: Taşıma ve dağıtım (yukarı akış)	64.812	82.730	82.673 ✓
	5: Operasyonlarda oluşan atıklar	567	1.257	1.219 ✓
	6: İş seyahatleri	705	1.360	3.089 ✓
	7: Çalışanların işe gidiş gelişleri	4.476	6.874	7.773 ✓
	8: Kiralanan varlıklar (yukarı akış)	90	94	- ✓
	9: Taşıma ve dağıtım (aşağı akış)	50.405	69.727	64.681 ✓
	10: Satılan ürünlerin işlenmesi**	-	-	- ✓
	11a: Satılan ürünlerin kullanımı (Doğrudan)***	-	-	- ✓
	11b: Satılan ürünlerin kullanımı (Dolaylı)	9.805	15.611	11.413 ✓
	12: Satılan ürünlerin ömrü sonu işlemleri	32.912	34.780	26.453 ✓
	13: Kiralanan varlıklar (aşağı akış)****	-	-	-
	14: Franchises (bayilikler)*****	-	-	-
	15: Yatırımlar*****	-	-	-
	Toplam	2.143.763	2.375.606	2.321.548 ✓
	Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Lokasyon Bazlı)	142.583	239.393	236.942 ✓
	Toplam (Kapsam 1 ve 2 - Piyasa Bazlı)	111.913	157.841	135.908 ✓
	Toplam (Kapsam 1, 2 - Lokasyon Bazlı ve 3)	2.286.346	2.614.999	2.558.491 ✓
	Toplam (Kapsam 1, 2 - Piyasa Bazlı ve 3)	2.255.676	2.533.447	2.457.456 ✓

*SBTi kapsamında; Ülker, Ülker ham madde ve yurt dışı fabrikaları olmak üzere toplamda 13 fabrika konsolide edilmiş ve baz yıl 2023 olarak belirlenmiştir.

Ülker Türkiye ve Ham Madde Fabrikaları - FLAG Emisyon Salımları (tonCO₂e)

	2022	2023	2024
Toplam FLAG	1.100.019	1.278.342	1.230.417 ✓
Toplam non-FLAG	460.614	487.028	454.505 ✓
Toplam Ham Madde Kaynaklı Emisyonlar	1.560.633	1.765.370	1.684.922 ✓

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları - FLAG Emisyon Salımları (tonCO₂e)

	2022	2023	2024
Toplam FLAG	138.904	117.204	122.213 ✓
Toplam non-FLAG	102.318	89.005	95.510 ✓
Toplam Ham Madde Kaynaklı Emisyonlar	241.222	206.209	217.723 ✓

Ülker - Konsolide FLAG Emisyon Salımları (tonCO₂e)

	2022	2023	2024
Toplam FLAG	1.238.923	1.395.546	1.352.630 ✓
Toplam non-FLAG	562.932	576.033	550.015 ✓
Toplam Ham Madde Kaynaklı Emisyonlar	1.801.855	1.971.579	1.902.646 ✓



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye Fabrikaları

Su Kullanımı (m³)	2022	2023	2024
Şebeke suyu	504.491	346.581	363.447 ✓
Yeraltı suyu	148.681	364.195	302.488 ✓
Toplam Su Çekimi (m³)	653.172	710.776	665.934 ✓
Yağmur suyu ve su geri kazanımı	479	2.873	4.743 ✓
*Toplam Su Kullanımı (m³)	653.651	713.649	670.677 ✓
Atık su miktarı (m³)	482.159	485.747	442.695 ✓
Su tüketimi (m³)	171.492	227.902	227.982 ✓
*Su Yoğunluğu (m³/ton)	1,34	1,35	1,28 ✓

*Toplam Su Kullanımı: Su Çekimi + Yağmur Suyu ve Su Geri Kazanımı

**Su Tüketimi: Toplam Su Kullanımı - Atık Su Miktarı

***Su Yoğunluğu: Toplam Su Çekimi / Üretim Tonajı

Ülker Türkiye Ham Madde Fabrikaları

Su Kullanımı (m³)	2022	2023	2024
Şebeke suyu	179.562	128.505	137.759 ✓
Yeraltı suyu		51.063	26.240 ✓
Toplam Su Çekimi (m³)	179.562	179.568	163.999 ✓
Yağmur suyu ve su geri kazanımı	0	0	0 ✓
*Toplam Su Kullanımı (m³)	179.562	179.568	163.999 ✓
Atık su miktarı (m³)	93.372	93.375	85.346 ✓
Su tüketimi (m³)	86.190	86.193	78.653 ✓
*Su Yoğunluğu (m³/ton)	0.47	0.45	0.42 ✓

*Toplam Su Kullanımı: Su Çekimi + Yağmur Suyu ve Su Geri Kazanımı

**Su Tüketimi: Toplam Su Kullanımı - Atık Su Miktarı

***Su Yoğunluğu: Toplam Su Çekimi / Üretim Tonajı

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları

Water withdrawal (m³)	2022	2023	2024
Şebeke suyu	127.602	134.651	146.551 ✓
Yeraltı suyu	0	0	0 ✓
Toplam Su Çekimi (m³)	127.602	134.651	146.551 ✓
Yağmur suyu ve su geri kazanımı	0	0	0 ✓
*Toplam Su Kullanımı (m³)	127.602	134.651	146.551 ✓
Atık su miktarı (m³)	89.321	94.256	96.734 ✓
Su tüketimi (m³)	38.281	40.395	49.817 ✓
*Su Yoğunluğu (m³/ton)	1.44	1.47	1.49 ✓

*Toplam Su Kullanımı: Su Çekimi + Yağmur Suyu ve Su Geri Kazanımı

**Su Tüketimi: Toplam Su Kullanımı - Atık Su Miktarı

***Su Yoğunluğu: Toplam Su Çekimi / Üretim Tonajı

Konsolide Su Verileri

Su çekimi (m³)	2022	2023	2024
Şebeke suyu	811.655	609.737	647.756 ✓
Yeraltı suyu	148.681	415.258	328.728 ✓
Toplam Su Çekimi (m³)	960.336	1.024.995	976.484 ✓
Yağmur suyu ve su geri kazanımı	479	2.873	4.743 ✓
*Toplam Su Kullanımı (m³)	960.815	1.027.868	981.227 ✓
Atık su miktarı (m³)	664.852	673.378	624.775 ✓
Su tüketimi (m³)	295.962	354.490	356.452

*Toplam Su Kullanımı: Su Çekimi + Yağmur Suyu ve Su Geri Kazanımı

**Su Tüketimi: Toplam Su Kullanımı - Atık Su Miktarı

***Su Yoğunluğu: Toplam Su Çekimi / Üretim Tonajı

Atık Su Deşarj Parametreleri (mg/L)	Ülker Tüm Fabrikalar Ortalama Değerleri
KOI	200
BOI	120
AKM	85
TN	10
TP	2
pH	7,3



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye Fabrikaları

Atık Türleri	2022			2023			2024		
	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık	
Geri Kazanım (Enerji)	14	957	971	2	681	683	106 ✓	4.149 ✓	4.256 ✓
Geri Kazanım/dönüşüm	23	14.997	15.020	61	16.979	17.040	39 ✓	16.430 ✓	16.469 ✓
Düzenli Depolama	16	495	511	6	95	102	8 ✓	180 ✓	188 ✓
Bertaraf (İmha)	0	0	0	6	223	229	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Toplam Geri Kazanılan/Dönüştürülen	15.991			17.723			20.725 ✓		
Toplam Düzenli Depolamaya/Bertarafa Gönderilen	511			102			188 ✓		
Bertaraf (İmha)	0			229			0 ✓		
Geri Dönüşüm Oranı	%97			%98			%99,10 ✓		

*Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)

Ülker Ham Madde Fabrikaları

Atık Türleri	2022			2023			2024		
	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık	
Geri Kazanım (Enerji)	0	0	0	0	44	44	6 ✓	337 ✓	344 ✓
Geri Kazanım/dönüşüm	0	0	0	23	1.738	1.761	21 ✓	1.583 ✓	1.604 ✓
Düzenli Depolama	0	0	0	0	69	70	0 ✓	2 ✓	2 ✓
Bertaraf (İmha)	0	0	0	0	3	3	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Toplam Geri Kazanılan/Dönüştürülen	0			1.806			1.947 ✓		
Toplam Düzenli Depolamaya/Bertarafa Gönderilen	0			70			2 ✓		
Bertaraf (İmha)	0			3			0 ✓		
Geri Dönüşüm Oranı	-			%96			%99,88 ✓		

*Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Ham Madde ve Türkiye Fabrikaları Konsolide

Atık Türleri	2022			2023			2024		
	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık	
Geri Kazanım (Enerji)	14	957	971	2	725	727	112 ✓	4.487 ✓	4.599 ✓
Geri Kazanım/dönüşüm	23	14.997	15.020	84	18.718	18.801	60 ✓	18.013 ✓	18.073 ✓
Düzenli Depolama	16	495	511	6	165	171	8 ✓	183 ✓	190 ✓
Bertaraf (İmha)	0	0	0	6	226	232	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Toplam Geri Kazanılan/Dönüştürülen	15.991			19.528			22.672 ✓		
Toplam Düzenli Depolamaya/Bertarafa Gönderilen	511			171			190 ✓		
Bertaraf (İmha)	0			232			0 ✓		
Geri Dönüşüm Oranı	-			%98			%99,17 ✓		

*Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)

Yurt Dışı Fabrikaları

Atık Türleri	2022			2023			2024		
	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık	
Geri Kazanım (Enerji)	0	56	56	0	0	0	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Geri Kazanım/dönüşüm	0	3.307	3.307	0	2.820	2.820	0 ✓	3.053 ✓	3.053 ✓
Düzenli Depolama	2	1.503	1.505	2	1.494	1.497	1 ✓	1.781 ✓	1.782 ✓
Bertaraf (İmha)	0	0	0	0	0	0	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Toplam Geri Kazanılan/Dönüştürülen	3.364			2.820			3.053 ✓		
Toplam Düzenli Depolamaya/Bertarafa Gönderilen	1.505			1.497			1.782 ✓		
Bertaraf (İmha)	0			0			0 ✓		
Geri Dönüşüm Oranı	%69			%65			%63 ✓		

*Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

Ülker Konsolide

Atık Türleri	2022			2023			2024		
	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)	Atık Miktarı (ton)		Toplam (ton)
	Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık		Tehlikeli Atık	Tehlikesiz Atık	
Geri Kazanım (Enerji)	14	1.013	1.027	2	725	727	112 ✓	4.487 ✓	4.599 ✓
Geri Kazanım/dönüşüm	23	18.305	18.327	84	21.538	21.621	60 ✓	21.066 ✓	21.126 ✓
Düzenli Depolama	18	1.998	2.016	9	1.659	1.668	9 ✓	1.964 ✓	1.973 ✓
Bertaraf (İmha)	0	0	0	6	226	232	0 ✓	0 ✓	0 ✓
Toplam Geri Kazanılan/Dönüştürülen	19.354			22.348			25.725 ✓		
Toplam Düzenli Depolamaya/Bertarafa Gönderilen	2.016			1.668			1.973 ✓		
Bertaraf (İmha)	0			232			0 ✓		
Geri Dönüşüm Oranı	-			%92			%93 ✓		

*Geri Dönüşüm Oranı = (Geri Kazanım + Geri Dönüşüm) / (Toplam Atık)

Hayvan Yemine Gönderilen Atıklar (ton)

	2022	2023	2024
Ülker Türkiye Fabrikaları	5.944	7.021	6.781 ✓
Ülker Ham Madde Fabrikaları		142	195 ✓
Ülker Yurt Dışı Fabrikaları	1.221	1.217	1.372 ✓
Toplam	7.165	8.380	8.348 ✓



EK 5: Çevresel Performans Göstergeleri

TÜKETİM	HESAP DETAYI	DÖNÜŞÜM FAKTÖRÜ
DOĞAL GAZ	Doğal gaz tedarik birimi m ³ cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 8250 kcal/m ³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'ye sonra bulunan değer 0,0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 sm ³ = 0,009593 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.	0,009593
LPG	LPG tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.900 kcal/m ³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 kg = 0,01267 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır	0,012674
LNG	LNG tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 11.930 kcal/m ³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 kg = 0,01267 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır.	0,01387
BENZİN	Benzin tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.400 kcal/m ³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0.0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 lt = 0,01209 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır	0,012093
MOTORİN (Jeneratör ve Araç Yakıtları)	Motorin tedarik birimi lt cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm sırasında 10.200 kcal/m ³ *4,186 KJ/kcal/1000 dönüşüm faktörü ile tüketim önce KJ'a, sonrasında bulunan değer 0,0036'ya bölünerek mWh'ye çevrilmiştir. Son olarak 1 lt = 0,01186 mWh dönüşüm faktörü kullanılmıştır	0,011860
ELEKTRİK	Elektrik tedarik birimi kWh cinsinden faturalandığı için mWh dönüşüm faktörü olarak 1 kWh = 0,001 mWh kullanılmaktadır.	0,001



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Kapsam dışı çalışan sayısı	251	593	280	589	313 ✓	592 ✓
Kapsam içi çalışan sayısı	983	3.450	1.313	3.316	1.242 ✓	3.263 ✓
Toplam çalışan sayısı	5.277		5.498		5.410	

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları*- Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışanlar	2024		
	Kadın	Erkek	Toplam
Kapsam dışı çalışan sayısı	142	654	796
Kapsam içi çalışan sayısı	330	220	550
Toplam çalışan sayısı	472	874	1.346

* 2024 yılından itibaren, yurt dışı demografik bilgilere yönelik kısmi güvence süreci başlatılmıştır

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Çalışma Sürelerine Göre Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl süreyle çalışanlar	546	1.185	986	1.475	1.003	1.509 ✓
5-10 yıl süreyle çalışanlar	210	961	171	740	150	523 ✓
10 yıl ve üzeri süreyle çalışanlar	378	1.897	436	1.690	402	1.823 ✓

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Yaşlarına Göre Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı çalışanlar	312	645	586	821	556	818
30-50 yaş arası çalışanlar	830	3.245	909	2.959	892	2.879
50 yaş üstü çalışanlar	92	153	98	125	107	158

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Engelli Çalışan Sayısı	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Engelli Çalışan Sayısı	199	199	34	111	33	126 ✓

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

	2022	2023	2024
Toplu İş Sözleşmesi Kapsamındaki Çalışan Sayısı	4.443	4.629	4.505 ✓
Toplu İş Sözleşmesi Kapsamındaki Çalışan Sayısı oranı %	84,2	84,2	83,3 ✓

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Cinsiyete ve Yaşa Göre Üst Yönetimdeki Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	1	7	2	11	5	19
30-50 yaş	12	25	14	24	69	95
50 yaş üstü	0	0	0	0	2	0
Toplam	13	32	16	35	76	114
	45		51		190	

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları

Cinsiyete ve Yaşa Göre Üst Yönetimdeki Çalışanlar	Kadın	Erkek	Toplam
30 yaş altı	1	1	2
30-50 yaş	9	70	79
50 yaş üstü	1	12	13
Toplam	11	83	94



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Cinsiyete Göre Doğum İzni	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum iznine ayrılan çalışan sayısı	11	188	43	176	12 ✓	91 ✓
Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	11	188	18*	175*	10 ✓	91 ✓

*Yıl içinde izin bitiş süresi bir sonraki seneye sarkan çalışanlardan dolayı izne çıkan ve dönen çalışan sayısı arasında farklılık mevcuttur.

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları

	Kadın	Erkek	Toplam
Doğum iznine ayrılan çalışan sayısı	66	7	73
Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	20	7	27

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Cinsiyete ve Yaşlarına Göre Ayrılan Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 yaş üstü	9	38	20	116	26	8 ✓
30-50 yaş	145	302	208	649	178	356 ✓
30 yaş altı	139	214	177	368	215	297 ✓
Toplam	293	554	405	1.133	419	661 ✓
			1.538		1.080	
Çalışan Devir Oranı (%)	16		28		19	

	2022	2023	2024
Gönüllü ayrılan çalışan devir oranı (%)	6	10	10.5

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
STEM pozisyonunda çalışanların sayısı	20	22	21	14	30	11
Gelir yaratan fonksiyonlarda yönetici olarak yer alan çalışan sayısı	30	47	22	27	28	6

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

İşe alınan çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yeni işe alınan çalışan sayısı	186	270	771	1.013	375	614

İç adaylarla doldurulan pozisyon sayısı	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İç adaylarla doldurulan pozisyon sayısı	40	51	12	21	18	16

Cinsiyet ve Kategorije Göre Performans Değerlendirmesine Tabii Çalışanlar	2022		2023		2024	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Kapsam dışı çalışanlar	251	593	277	584	313	592



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık - Pozisyonlara Göre Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Bölgelere Göre İş Gücü Dağılımı - Cinsiyet	2022				2023				2024			
	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam
Kadın çalışan oranı (%)	23,4	61,9	17,8	26,2	29	63	20	30,9	28,7	60	17,8	29,8
Üst yönetim pozisyonlarındaki kadın oranı (%)	28,9	0	12,5	24,1	31,4	0	6,7	23,9	34,6	50	6,8	24,2
Orta kademe yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı (%)	38,6	33,3	4,3	29,2	34,8	66,7	7,1	30,2	42,4	43,8	0,0	37,5
İlk kademe yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı (%)	34,6	16,7	6,7	29,4	42,0	0	7,1	34,6	42,0	0	5,7	31,3
Tüm yönetim pozisyonlarında (üst, orta ve ilk kademe dâhil) kadın oranı (%)	34,1	14,3	6,5	28,0	37,2	13,3	7,0	30,3	40,0	45,8	6,0	29,4
Gelir getiren fonksiyonlardaki kadın yönetici oranı (%)	24,3	11,8	6,7	19,8	26,1	17,6	8,6	19,8	71,79	63,9	0	59,2
STEM (bilim, teknoloji, mühendislik, matematik) alanlarında çalışan kadın oranı (%)	46,5	59,3	0	43,9	54,4	64,3	0	50,6	73,2	0	11,3	32,2



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Bölgelere Göre İş Gücü Dağılımı - Etnik Köken / Uyruk (İş Gücü, 2024)	Ülke	Oran (%)
Uyruk Bazında İş Gücü Dağılımı (%)	Türkiye	80,51
	Kazakistan	5,86
	Suudi	4,10
	Mısır	2,75
	Diğer	6,78

Bölgelere Göre İş Gücü Dağılımı - Etnik Köken / Uyruk (Yönetim Kadrosu, 2024)	Ülke	Oran (%)
Yönetim Kadrosunda Uyruk Bazında İş Gücü Dağılımı (%)	Türkiye	71,13
	Kazakistan	4,58
	Mısır	7,04
	Suudi	3,87
	Diğer	13,38



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Bölgelere Göre İşe Alımlar

Yeni İşe Alımlar	2022				2023				2024			
	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam	Türkiye	Kazakistan	MENA	Toplam
Yeni işe alınan kişi sayısı	539	255	75	869	1.784	206	73	2.063	989	186	60	1.235
İç adaylarla doldurulan pozisyon sayısı	91	75	2	168	61	84	3	148	34	57	14	105
İç adaylarla doldurulan pozisyon oranı (%)	16,88	29,41	2,67	19,33	3,42	40,78	4,11	7,18	3,44	30,65	23,33	8,5
30 yaş altı yeni işe alınan çalışan oranı (%)	62	36,5	42,6	52,8	63,2	34,4	57,5	60,2	65,4	40,3	50	58,5
30-50 yaş arası yeni işe alınan çalışan oranı (%)	37,3	57,6	54,7	44,8	36,7	57,3	68,5	39,8	34	57,5	48,3	38,2
50 yaş üstü yeni işe alınan çalışan oranı (%)	0,7	5,9	2,7	2,4	0,1	8,3	1,4	1	0,6	2,2	1,7	0,9
Yeni işe alınan kadın çalışan oranı (%)	39,9	60,8	21,3	44,4	43,2	62,6	17,8	44,2	37,9	53,2	6,7	38,7
Yeni işe alınan erkek çalışan oranı (%)	60,1	39,2	78,7	55,6	56,8	37,4	82,2	55,7	62,1	46,8	93,3	61,3
Üst yönetim düzeyinde işe alınan çalışan oranı (%)	0,6	0,0	1,3	0,5	0,1	0,0	2,7	0,2	0,0	0,0	1,7	0,1
Orta kademe yönetici düzeyinde işe alınan çalışan oranı (%)	0,6	0,8	4,0	0,9	0,0	1,0	4,1	0,2	0,2	0,5	0,0	0,2
İlk kademe yönetici düzeyinde işe alınan çalışan oranı (%)	1,9	0,4	0,0	1,3	0,3	1,5	0,0	0,4	1,4	1,1	3,3	1,5
Etnik köken/uyruk bazında işe alınan çalışan (%)	Türk = 100	Kazak = 100	Suudi = 65,3 Mısır = 25,3 Diğer = 9,3	Türk= 62,0 Kazak = 29,3 Suudi = 5,6 Mısır = 2,2 Diğer = 0,9	Türk=100	Kazak=100	Mısır = 8,2 Suudi = 60,3 Filipinli = 17,8 Diğer = 13,7	Türk= 86,6 Kazak = 10,0 Suudi = 2,1 Mısır = 0,3 Diğer= 1,0	Türk = 100	Kazak = 81.72 Rus = 7.53 Türk = 1.08 Diğer = 9.68	Suudi = 78.5 Mısır = 5.5 Filipinli = 10 Pakistanlı = 3 Kanadalı = 1.5 Faslı = 1.5	Türk= 80,3 Kazak= 12,3 Suudi = 3,8 Mısır = 0,2 Diğer = 3,4



EK 6: Sosyal Performans Göstergeleri

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Eğitimler	2022	2023	2024
Toplam eğitim saati	94.021	1.144.172	32.024 ✓
Taşeronlara verilen toplam eğitim saati	4143	8.170	11.048 ✓

Bölgelere Göre Eğitim Verileri	2024	
	Türkiye	Kazakistan
Tam zamanlı çalışan başına ortalama eğitim saati	20,45	5,00
Tam zamanlı çalışan başına ortalama eğitim harcaması, TRY	16.274,304	91.920
30 yaş altı ortalama eğitim saati	30,02	5,89
30-50 yaş arası ortalama eğitim saati	28,68	2,44
50 yaş üstü ortalama eğitim saati	33,59	4,76
Kadın çalışanların ortalama eğitim saati	30,26	10,46
Erkek çalışanların ortalama eğitim saati	28,74	1,51
Üst yönetim ortalama eğitim saati	35,19	5
Orta kademe yönetim ortalama eğitim saati	30,69	16,00
İlk kademe yönetim ortalama eğitim saati	29,07	53,35

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Çalışanlar İSG Performansı	2022	2023	2024
Ölümlü vaka sayısı	0	0	0 ✓
Kayıp günlük kaza sıklık oranı (LTAR)	0,91	0,89	0,40 ✓
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0	0	0 ✓
Kaza ağırlık oranı (ASR)	1,09	1,33	0,86 ✓

*Geçtiğimiz yıllara kıyasla artış gösteren eğitim saatleri bu yıl gerçekleştirilen yeni eğitimler dolayısıyla ciddi bir artış gösterdi. Operatör Yetiştirme Eğitimleri (Fırıncı, Hamurcu, Vervo, Somic vb.) 2 ay ve 360 saat süresince gerçekleştirildi. Bu eğitimler, EYT riski önlemi olarak yedekli operatör yetiştirilmesini de kapsadı. Ayrıca, MEB ile ortak yapılan ve 6 ay süren MESEM - Hububat İşleme Ustalık Telafi Programı, üretim ve bakım çalışanlarına yönelik olarak uygulandı ve tamamlandı.

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Çalışanlar İSG Performansı	2022	2023	2024
Ölümlü vaka sayısı	0	0	0 ✓
Kayıp günlük kaza sıklık oranı (LTAR)	0,99	0,91	0,48 ✓
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0	0	0 ✓
Kaza ağırlık oranı (ASR)	1,17	1,26	0,89 ✓

Ülker Türkiye Fabrikaları

Taşeronlar İSG Performansı	2022	2023	2024
Taşeron çalışan sayısı	2.939	1.099	1.194
Ölümlü vaka sayısı	0	0	0
Kayıp günlük kaza sıklık oranı (LTAR)	0,77	0,87	0,84
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0	0	0
Kaza ağırlık oranı (ASR)	0,53	0,47	0,71

Ülker Türkiye + Ülker Ham Madde Fabrikaları

Taşeronlar İSG Performansı	2022	2023	2024
Taşeron çalışan sayısı	1.107	1.198	1.224
Ölümlü vaka sayısı	0	0	0
Kayıp günlük kaza sıklık oranı (LTAR)	0,81	1,03	0,96
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0	0	0
Kaza ağırlık oranı (ASR)	0,64	0,46	0,72

Ülker Yurt Dışı Fabrikaları

Diğer Ülkeler İçin Çalışan ve Taşeronlar İSG Performansı	2022	2023	2024
Ölümlü vaka sayısı	0	0	0 ✓
Kayıp günlük kaza sıklık oranı (LTAR)**	0,44	0,46	0,26 ✓
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0	0,0	0 ✓
Kaza ağırlık oranı (ASR)	0,15	0,37	0,17 ✓

**Ülker Türkiye + Ham madde + Yurtdışı Fabrikaları - Konsolide 2024 LTAR: 0,44

**Ülker Türkiye + Ham madde + Yurtdışı Fabrikaları - Konsolide Taşeronlar için LTAR: 2024 LTAR 0,73



EK 7: Tedarikçi Performans Göstergeleri

Tedarikçi Taraması

Göstergeler	Birim	2023	2024
Tier-1 tedarikçilerin toplam sayısı	Sayı	2005	2017
Tier-1 tedarikçilerin toplam satın alma hacmi	EUR	930.945.828	1.029.777.425
Tier-1 tedarikçilerin satın alma hacmine göre coğrafi dağılımı	Yüzde	Afrika %1,72, Amerika %0,01, Asya %0,17, Avrupa %13,46, Türkiye %85	Afrika %1,18, Amerika %0,01, Asya %0,12, Avrupa %25,75, Türkiye %73
Yerel Tier-1 tedarikçilerin sayısı	Sayı	1905	1916
Yerel tedarikçilere yapılan toplam ödemelerdeki payı	Yüzde	%84	%70,84
Tier-1'deki kritik tedarikçilerin sayısı	Sayı	77	71
Tier-1'deki önemli tedarikçilerin toplam satın alma hacmindeki payı	Yüzde	96	49*
Tier-2'deki önemli tedarikçilerin sayısı	Sayı	0	0

Tedarikçi Saha ESG Değerlendirmesi

Göstergeler	Birim	2023	2024
Kritik tedarikçiler arasında saha denetimi kapsamında değerlendirilen tedarikçi sayısı	Sayı	25	26

Tedarikçi Değerlendirme Programının Kapsamı ve İlerlemesi

Göstergeler	Birim	2023	2024
Masa başı ESG değerlendirilmesi ile değerlendirilen tedarikçi sayısı	Sayı	249	283
Saha denetimi (ESG uyum denetimi) ile değerlendirilen tedarikçi sayısı	Sayı	25	26
Toplam değerlendirilen tedarikçi sayısı (masa başı/saha denetimi)	Sayı	274	309

Tedarikçi Değerlendirme Bulguları

Göstergeler	Birim	2023	2024
Önemli olumsuz etki potansiyeli gözlemlenen ve düzeltici eylem planı ile desteklenen tedarikçi sayısı	Sayı	5	7
Önemli olumsuz etki potansiyeli gözlemlenen ve iş birliğine son verilen tedarikçi sayısı	Sayı	0	0

Tedarikçi Gelişim Programları

Göstergeler	Birim	2023	2024
Kapasite geliştirme programlarına katılan tedarikçi sayısı	Sayı	274	309
Kritik Tier-1 tedarikçilerin değerlendirilmesinden elde edilen ESG ile ilgili bulgular	Sayı	N/A	254
Kritik Tier-1 tedarikçilerin değerlendirilmesinden elde edilen iyileştirilmiş ESG ile ilgili bulgular	Sayı	N/A	105
Tedarikçilere verilen ESG eğitimi	kişi*saat	N/A	628
Satın Alma, Ar-Ge ve Kalite ekiplerine verilen ESG eğitimi	kişi*saat	N/A	60

*2023 yılında tedarikçimiz olan Önem Gıda, 2024 yılında Ülker bünyesine geçtiği için oranda azalma meydana gelmiştir.



EK 8: İnsan Hakları Risk Değerlendirmesi

Yönetim Yaklaşımı	Değerlendirme Kapsamı	Alınan Önlemler
Kendi operasyonlarımız - iç süreçler İnsan Kaynakları Departmanımız bünyesinde görev yapan uzman İnsan Hakları ekibimiz, hem iç denetimler hem de bağımsız üçüncü taraf değerlendirmeleri yoluyla düzenli olarak insan hakları durum tespiti gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalar sonucunda potansiyel ve gerçekleşmiş ihlalleri içeren bir risk haritası oluşturulmakta; İnsan Hakları Politikamız doğrultusunda gerekli önleyici ve düzeltici aksiyonlar hayata geçirilmektedir. Ülker İnsan Hakları Komitesi, yılda dört kez toplanarak risk haritasını sistematik ve periyodik biçimde gözden geçirmekte ve güncellemektedir. Komite, mevcut ve yeni iş ilişkilerinde ortaya çıkabilecek insan hakları risklerini ele alırken, değer zincirimizin farklı katmanlarındaki potansiyel riskleri de değerlendirme kapsamına dahil etmektedir. Faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde yerel ve ulusal mevzuatlara tam uyum sağlanmasına azami özen gösteriyoruz. Tüm sözleşmelerimiz, yürürlükteki yasal düzenlemelere uygun olarak hazırlanmakta ve ilgili ülkenin insan hakları standartlarına tam uyum gözetilmektedir. İç ve dış denetim süreçlerinden elde eden bulgular, İnsan Hakları Komitesi tarafından ele alınmakta; bu bulgular doğrultusunda oluşturulan düzeltici eylem planları, gerekli önleyici adımlarla birlikte uygulamaya alınmaktadır.	Bu denetimler; sosyal yönetim sistemleri, çalışan katılımı, sendikalaşma ve toplu pazarlık özgürlüğü, ayrımcılığın önlenmesi, adil ücretlendirme, insana yakışır çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği, güvencesiz istihdamın önlenmesi, zorla ve çocuk işçiliğinin engellenmesi, çevresel koruma ve etik davranış gibi birçok alanı kapsamaktadır. İnsan hakları riskleri açısından değerlendirilen gruplar arasında ise kendi çalışanlarımız, kadınlar, çocuklar, göçmen işçiler, üçüncü taraf çalışanları ve yerel topluluklar yer almaktadır.	2024 yılında, tüm fabrikalarımız Ülker Bisküvi'nin ana şirketi olan Yıldız Holding'in iç denetim ekibi tarafından veya şirket içi süreçlerle insan hakları değerlendirmelerine tabi tutulmuştur. 13 fabrikamızda tespit edilen risklere yönelik önleyici planlar oluşturulmuştur. Operasyonlarımızda herhangi bir ciddi insan hakları ihlaline rastlanmamıştır. Etik hattımız aracılığıyla ayrımcılıkla ilgili Türkiye, MENA ve Suudi Arabistan sahalarından toplam 8 bildirim alınmış olup, bu bildirilen tüm durumlar çözüme kavuşturulmuştur. Sorunların çözümüne yönelik aşağıdaki önleyici adımlar uygulanmıştır: • Şikayet kutusunun yanına ilgili prosedürlere dair rehber dokümanlar görünür şekilde yerleştirilmiştir. • Uyum konularıyla bağlantılı olarak, etkili bir risk haritalama süreci yürütülmüştür. • Ülker Bisküvi çalışanlarına, yolsuzluk, rüşvet ve ayrımcılıkla mücadele gibi insan hakları konularını da kapsayan temel etik eğitimi verilmiştir. Bu kapsamda toplam 357 çalışan, 535,5 kişi*saat süreyle temel etik eğitimi almıştır
Kendi operasyonlarımız - dış denetim süreçleri Business Social Compliance Initiative (BSCI) ve Suppliers Ethical Data Exchange (SEDEX) kapsamında düzenli denetimlerden geçiyoruz. Buna ek olarak, talep üzerine uluslararası geçerliliğe sahip ve kapsamlı müşteri denetimleri de gerçekleştirilmektedir.		BSCI ve SEDEX denetimleri, operasyonlarımızda temel insan hakları ihlallerine rastlanmadığını ortaya koymuştur.
Değer Zinciri Değer zincirimizdeki öncelikli odağımız, birinci seviye (Tier-1) tedarikçilerle ilişkili insan hakları risklerini değerlendirmektir. Sıfır tolerans politikamız doğrultusunda, insan hakları ihlallerine karıştığı tespit edilen tedarikçilerle satın alma sözleşmesini askıya alma veya feshetme hakkına sahibiz.		2024 yılında, yönetim sistemleri, çalışan katılımı, sendikalaşma ve toplu pazarlık özgürlüğü, ayrımcılığın önlenmesi, adil ücretlendirme, insana yakışır çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği, güvencesiz istihdamın önlenmesi, zorla ve çocuk işçiliğinin engellenmesi, çevresel koruma ve etik davranış gibi konularda 26 kritik Tier-1 tedarikçimize denetimler uygulanmıştır. Bu denetimlerin sonucunda 19 tedarikçi başarılı olmuş (75 puan ve üzeri), 7 tedarikçi ise yetersiz bulunmuştur (0-74 puan arası). Uygulanan eylem planları ve takip süreçleri sonucunda, başarısız bulunan 7 tedarikçiden 1'i gerekli belgeleri sağlayarak başarılı sonuçlar elde etmiştir. Tedarikçilerimizin sosyal uygunluk süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlamayı amaçlıyoruz. Bu hedef doğrultusunda, çeşitli eğitim programlarını hayata geçirdik. Tedarikçi eğitimleri, Ülker'in ESG stratejisi, politikaları ve prosedürleri hakkında tedarikçilere kapsamlı bilgi ve farkındalık kazandırmayı amaçlamaktadır. Çevrim içi eğitimler kapsamında, Ülker ve pladis Tedarikçi Etik Politikası, Ülker Tedarikçi ESG Programı, etik ve insan hakları ile rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi gibi temel ESG alanları hakkında bilgiler sunulmaktadır. Eğitim programı, Ülker'in bağımsız üçüncü taraf danışmanlarıyla iş birliği içinde düzenlediği çevrim içi webinarlar ve teknik danışmanlık hizmetlerinden oluşmaktadır. 2024 yılı itibarıyla tedarikçilerimiz için verilen eğitimler için toplam eğitim süresi 628 kişi*saat olarak gerçekleşmiştir. Beyond Cocoa projemiz kapsamında, Fildişi Sahili'nde 5.000'i aşkın kakao çiftçisi, üçüncü taraf bir kuruluş tarafından çocuk işçiliği, çalışma koşulları, adil ödeme ve zorla çalıştırma gibi konular açısından yerinde ziyaret edilmiştir. 2024 yılı sonu itibarıyla bu ziyaretlerde herhangi bir ciddi uygunsuzluk tespit edilmemiştir. Ayrıca, potansiyel hastalıkların erken teşhisine yönelik olarak, 590'ın üzerinde kadın çiftçiye mobil sağlık hizmeti sunulmuştur.
Yeni iş ilişkileri Yeni iş ilişkileri (birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler vb.) için de aynı prosedürler uygulanmaktadır.		2024 yılı sonuna kadar herhangi bir yeni iş ilişkisi kurulmamıştır. Gelecekte gerçekleşecek yeni iş faaliyetlerinde de aynı prosedürler uygulanacaktır.



EK9: Sürdürülebilirlik Platformu Yetkinlikleri

Departman ve Yöneticisi	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TECRÜBELERİ VE YETKİNLİKLER
İnsan Kaynakları	Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı ve motivasyonu, fırsat eşitliği ve çeşitlilik, sürdürülebilir iş kültürü, iş sürekliliği, eğitimler, etik ve uyumluluk, çalışan hakları, veri güvenliği
Üretim	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, enerji yönetimi, karbon emisyonları ve atık yönetimi, su & atık su yönetimi, iş sürekliliği, yenilikçi iş uygulamaları, kalite yönetim sistemleri, dengeli beslenme
Satın Alma	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, yerel tedarik ve kalkınma, ham madde tedarikinde ormansızlaşma verifikasyonları, yenilikçi iş uygulamaları, rota optimizasyonu ve verimlilik, dengeli beslenme, iş sürekliliği, tarımsal ham maddelerde yenilikçi uygulamalar, iklim krizi ve kaynak verimliliği
Ar-Ge	Sürdürülebilir iş kültürü, yenilikçi iş uygulamaları, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, dengeli beslenme, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı
Yatırımcı İlişkileri ve Finans	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, sürdürülebilirlik endeksleri, finansal ve finansal olmayan riskler
Lojistik	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, yenilikçi iş uygulamaları, rota optimizasyonu ve verimlilik, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, iş sürekliliği
Pazarlama	Sürdürülebilir iş kültürü, yenilikçi iş uygulamaları, dengeli beslenme, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, iş sürekliliği
Kurumsal İletişim	Sürdürülebilirlik iletişiminin planlanması, dış paydaşlarla yapılan iş birliklerine destek ve iletişim süreçlerinin yönetilmesi, sürdürülebilirlik raporlama iletişiminin şeffaf biçimde yapılması, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin üretilmesi ve iletişimi, sürdürülebilirlik çalışmalarının dijital ve sosyal medya yönetimi
Kalite	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, dengeli beslenme, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, iş sürekliliği, tarımsal ham maddelerde yenilikçi uygulamalar, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri
Operasyonel Mükemmellik	Sürdürülebilir iş kültürü, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı, iş sürekliliği, dijital dönüşüm, enerji yönetimi
İSG	İSG denetimleri, iş kazalarının yönetimi ve azaltılması, İSG kültür çalışmaları, risk analizi ve yönetimi, yenilikçi iş uygulamaları, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, iş sürekliliği, kalite yönetim sistemleri, İSG süreçlerinde dijitalleşme, makine risk değerlendirmeleri, acil durum ve kriz yönetimi
Çevre ve Enerji	Sürdürülebilir iş kültürü, iklim krizi, kaynak verimliliği ve atık yönetimi, enerji yönetimi, emisyonlar, su & atık su yönetimi, finansal olmayan risk analizi ve yönetimi, tedarik zincirinde çevresel, sosyal, yönetim değerlendirmeleri ve izlenebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve yerel kalkınma, yenilikçi iş uygulamaları, iş birlikleri ve kurumsal ilişkiler, iş sürekliliği, tarımsal ham maddelerde yenilikçi uygulamalar, kalite yönetim sistemleri
Kurumsal Risk Yönetimi	Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risklerin şirket genelinde sistematik şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, finansal olmayan risklerin izlenmesi, ESG risklerinin kurumsal risk envanterine dahil edilmesi ve bu risklerin yönetim kurulu düzeyinde raporlanması



EK 10: GRI İçerik Endeksi

Kullanım bildirimi	Ülker Bisküvi A.Ş. bu GRI içerik endeksinde belirtilen bilgileri 01.01.2024 - 31.12.2024 dönemini kapsayacak şekilde GRI Standartları'na atıfta bulunarak raporlamıştır.		
GRI 1 kullanıldı	GRI 1: Temel 2021		
GRI Standardı	Bildirimler	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar	Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri
Genel Bildirimler			
GRI 2: Genel Beyanlar 2021	2-1 Kurum Profili	7	
	2-2 Sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşlar	3	
	2-3 Raporlama periyodu, sıklığı ve iletişim bilgisi	3	
	2-4 Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi	3	
	2-5 Dış Denetim	141-142	
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	7, 11	
	2-7 Çalışanlar	109-110	
	2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar	109-110	
	2-9 Yönetişim yapısı	2024 Faaliyet Raporu sayfa: 83-84	
	2-10 En yüksek yönetim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci	2024 Faaliyet Raporu sayfa: 83-91	
	2-11 En yüksek yönetim organının başkanı	26	
	2-12 En yüksek yönetim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü	26-28	
	2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi	26-28	
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü	26-30	
	2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler	2024 Faaliyet Raporu sayfa: 73-89	
	2-16 Kritik konuların en yüksek yönetim organına aktarılması süreci	43	
	2-17 En yüksek yönetim organının yeterlilikleri	2024 Faaliyet Raporu sayfa: 83-89	
	2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi	2024 Faaliyet Raporu sayfa: 83-91	
	2-19 Ücret politikaları	http://ulkerbiskuviatirimciliskileri.com/kurumsal-yonetim/ucretlendirme-politikasi.aspx	
	2-20 Ücretlerin belirlenmesine yönelik süreç	http://ulkerbiskuviatirimciliskileri.com/kurumsal-yonetim/ucretlendirme-politikasi.aspx	
	2-21 Yıllık toplam ücret oranı	-	Gizlilik nedeniyle paylaşılmamaktadır.



EK 10: GRI İçerik Endeksi

GRI Standardı	Bildirimler	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar	Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri
Genel Bildirimler			
GRI 2: Genel Beyanlar 2021	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama	12-19	
	2-23 Politika taahhütleri	12-19	
	2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması	12-19	
	2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler	20-25	
	2-26 Etik ve yasal davranışla ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar	43	
	2-27 Yasal mevzuata uyum	43	
	2-28 Kurumsal üyelikler	135	
	2-29 Paydaş katılımı	45-47, 135	
	2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları	155	
Öncelikli Konular			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuların belirlenmesine yönelik süreç	20-22	
	3-2 Öncelikli konuların listesi	22	
Ekonomik Performans			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	23-24	
GRI 204: Tedarik Uygulamaları 2016	204-1 Yerel tedarikçilere yapılan harcamalar	101	
Yolsuzlukla Mücadele			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	42-43	
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-3 Teyit edilen yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	42-43	
Malzemeler			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	88	
GRI 301: Malzemeler 2016	301-1 Ağırlık veya hacim bazında kullanılan malzemeler	88	
Enerji			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	50-58	
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Kurum içi enerji tüketimi	146	
	302-3 Enerji yoğunluğu	57	
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	56-57	
Su ve Atık Sular			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	61-66	
GRI 303: Su ve Atık Sular 2018	303-1 Paylaşılan bir kaynak olan su ile ilişki	61-66	
	303-2 Su deşarjına bağlı etkilerin yönetimi	63-65	
	303-3 Kaynağından çekilen su	61-62, 65, 150	
	303-4 Su deşarjı	65, 150	



EK 10: GRI İçerik Endeksi

GRI Standardı	Bildirimler	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar	Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri
Emisyonlar			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	50-58	
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1 Doğrudan sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 1)	53-54, 147-149	
	305-2 Dolaylı enerji sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 2)	53-53, 147-149	
	305-3 Diğer dolaylı sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 3)	53-54, 147-149	
	305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu	53-54	
	305-5 Sera gazı (GHG) emisyonlarının azaltılması	53-54, 57, 147-149	
Atık			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	67-73	
GRI 306: Atık 2020	306-1 Atık üretimi ve atık kaynaklı önemli etkiler	67-73	
	306-2 Atık kaynaklı önemli etkilerin yönetimi	67-73	
	306-3 Atık üretimi	68-69, 72-73, 151-153	
	306-5 Bertaraf edilen atık	68, 151-153	
Tedarikçilerin Çevresel Değerlendirmesi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	102-105	
GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Değerlendirmesi 2016	308-1 Çevresel kritere göre değerlendirilen yeni tedarikçiler	161	
İstihdam			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	109	
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	156	
	401-2 Geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar	116	
	401-3 Doğum/Ebeveyn İzni	156	
İş Sağlığı ve Güvenliği			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	121-125	
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	121-125	
	403-2 Tehlike belirleme, risk değerlendirmesi ve kaza incelemesi	160	
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	160	
	403-4 İş sağlığına ve güvenliğine çalışan katılımı, danışma ve iletişim	121-125	
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışan eğitimleri	121	
	403-6 İşçi sağlığının teşviki	121-125	



EK 10: GRI İçerik Endeksi

GRI Standardı	Bildirimler	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar	Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri
	403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması	121-125	
	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki çalışanlar	121-125	
	403-9 İşle ilgili yaralanmalar	160	
	403-10 İşle ilgili hastalıklar	160	
Eğitim ve Öğretim			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	115	
	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	115	
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	115	
	404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi	115	
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	110	
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	110	
Müşteri Sağlığı ve Güvenliği			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	106-107	
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016	416-1 Ürün ve hizmet kategorilerinin sağlık ve güvenlik etkilerinin değerlendirilmesi	106-107	



EK 11: TCFD Endeksi

Tematik Alan	Önerilen açıklamalar	Referans
Yönetişim Organizasyonun iklim bağlantılı risk ve fırsatlara ilişkin yönetim yapısını beyan ediniz.	a. Yönetim Kurulu'nun iklimle bağlantılı risklere ve fırsatlara ilişkin gözetimini tanımlayınız.	27-28
	b. İklimle bağlantılı riskleri ve fırsatları değerlendirme ve yönetmede yönetimin rolünü tanımlayınız.	29
Strateji İklimle bağlantılı risklerin ve fırsatların, organizasyonun faaliyetleri, stratejisi ve finansal planlaması üzerinde fiili ve olası etkileri varsa, beyan ediniz.	a. Organizasyonun kısa, orta ve uzun vade için belirttiği iklimle bağlantılı riskleri ve fırsatları tanımlayınız.	31, 37-40
	b. İklimle bağlantılı risklerin ve fırsatların, organizasyonun faaliyetleri, stratejisi ve finansal planlaması üzerindeki etkisini tanımlayınız.	12
	c. Küresel sıcaklık artışının 2 °C veya daha düşük seviyede gerçekleşeceği senaryolar da dâhil olmak üzere, iklimle bağlantılı farklı senaryoları dikkate alarak organizasyon stratejinizin dayanıklılığını tanımlayınız.	Ülker TSRS Raporu, s. 36
Risk Yönetimi Organizasyonun iklim bağlantılı riskleri nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve yönettiğini beyan ediniz.	a. Organizasyonun iklim bağlantılı riskleri belirleme ve değerlendirme sürecini tanımlayınız.	31-40
	b. Organizasyonun iklimle bağlantılı riskleri yönetim sürecini tanımlayınız.	31-40
	c. İklimle bağlantılı riskleri tanımlama, değerlendirme ve yönetim sürecinin organizasyonun genel risk yönetimine nasıl entegre edildiğini tanımlayınız.	31-40
Ölçüm ve Hedefler İlgili iklimle ilgili riskleri ve fırsatları değerlendirmek ve yönetmek için kullanılan ölçümleri ve hedefleri beyan ediniz.	a. Organizasyonun stratejisi ve risk yönetimi süreci doğrultusunda iklimle bağlantılı riskleri ve fırsatları değerlendirmek için kullandığı metrikleri beyan ediniz.	146-149
	b. Kapsam 1, Kapsam 2 ve geçerliyse Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını ve ilgili riskleri beyan ediniz.	149
	c. Organizasyon tarafından iklimle bağlantılı riskleri ve fırsatları yönetmek için kullanılan hedefleri ve bu hedeflere yönelik performansı tanımlayınız.	13, 16



EK 12: Terimler Sözlüğü

5S Yaklaşımı: Organizasyonlarda kaliteli bir çalışma ortamı oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için geliştirilen bir tekniktir. Çalışma koşullarını performans, konfor, güvenlik ve temizlik açılarından en iyileştirme amacı güder. Ayrıca temiz ve organize bir çalışma ortamı sağlayarak israfın ve değişkenliğin azalmasını sağlar.

AB Tarladan Sofraya stratejisi: Farm to Fork Stratejisi, Avrupa Birliği'nin tarım ve gıda sektörlerini daha sürdürülebilir, yenilikçi ve rekabetçi hale getirmeyi amaçlayan bir gıda politikası ve strateji belgesidir. Bu strateji, tarımsal üretimden tüketicilere ulaşan gıda tedarik zincirinin tüm aşamalarını kapsar ve bu süreçte çeşitli konuları ele alır.

Altı Sigma Yaklaşımı: Operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir. Altı Sigma ile süreçlerin arzulanan kalitede olup olmadığı ve kalitenin sayısal değeri görülebilir.

AR-GE: Araştırma-Geliştirme

Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı: Avrupa Birliği tarafından 2019 yılında açıklanan kapsamlı bir iklim ve sürdürülebilirlik stratejisidir.

Bloomberg Gender Equality Index: Cinsiyet eşitliği konusunda şeffaflık ve ilerlemeyi teşvik etmek amacıyla Bloomberg tarafından oluşturulan bir endekstir. Bu endeks, küresel olarak faaliyet gösteren ve cinsiyet eşitliği konusunda liderlik rolü üstlenmeyi hedefleyen şirketlerin performansını ölçer ve değerlendirir. Bloomberg Gender Equality Index, katılımcı şirketlerin cinsiyet eşitliği konusundaki politikalarını, uygulamalarını ve performanslarını ölçmek için belirlenen çeşitli kriterlere dayanır.

BRC (British Retail Consortium): BRC, Birleşik Krallık merkezli bir perakende ticaret birliği ve gıda/tüketici ürünleri endüstrisindeki işletmeler için belirlenen uluslararası güvenlik ve kalite standartlarını belirleyen bir kuruluştur. BRC standartları, gıda güvenliği ve kalite yönetimini teşvik eder, tedarik zinciri işletmelerine yöneliktir ve tüm dünyada kabul görmüştür.

BRCGS (Brand Reputation Through Compliance Global Standards): Marka İtibar Uyumluluğu Küresel Standartları, özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler için gıda güvenliği, ürün kalitesi ve işletme süreçlerinin uyumluluğunu sağlamak için kullanılan bir standartlar setidir.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method): Bina Araştırma Kuruluşu Çevresel Değerlendirme Metodu, İngiltere menşeli bir yeşil bina sertifikasyon sistemidir. BREEAM, yapıların tasarım, inşaat ve işletme aşamalarında çevresel etkilerini değerlendirir ve belirli bir derecelendirme sistemine göre puanlar verir.

CDO: Dijital Dönüşüm Başkanı

CDP (Carbon Disclosure Project): Karbon Saydamlık Projesi 2000 yılında, şirketlerin, yatırımcıların ve hükümetlerin iklim değişikliği tehdidine karşı önlem almalarını sağlayacak bilgileri toplamak ve paylaşmak amacıyla başlatılan girişimdir.

CEO: Chief Executive Officer-İcra Kurulu Başkanı

CLMRS (Child Labour Monitoring & Remediation System): Çocuk İşçiliği İzleme ve İyileştirme Sistemi

Çevresel Ayak İzi: Bir kişi, bir kuruluş veya bir ürünün doğal kaynakların tüketilmesi ve çevreye olan etkisinin bir ölçüsüdür. Bu kavram genellikle enerji tüketimi, su kullanımı, atık üretimi, toksik madde yayılması gibi çeşitli faktörleri içerir. Yani, bir ürünün veya bir organizasyonun çevresel ayak izi, doğal kaynak kullanımı ve çevresel etkilerin geniş bir yelpazesini hesaba katar.

Çifte Önemlilik: Çifte önemlilik (double materiality) kavramı, bir şirketin hem finansal performansını hem de çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) etkilerini değerlendiren bir yaklaşımdır. Bu kavram, şirketlerin sadece finansal riskleri değil, aynı zamanda faaliyetlerinin çevre, toplum ve yönetim üzerindeki etkilerini de dikkate almasını gerektirir, böylece daha bütünsel bir sürdürülebilirlik ve stratejik karar alma süreci sağlar.

Değer Zinciri: Bir ürünün veya hizmetin ilk sürecinden başlayarak, tedarikçilerden ham maddenin sağlanması, üretim, dağıtım, pazarlama, satış ve sonunda tüketiciye ulaşması gibi tüm aşamaları kapsayan bir iş modelidir.

Distribütör: Bir üretici veya tedarikçi ile son kullanıcı arasında ürünlerin dağıtımını ve satışını gerçekleştiren aracı bir işletmedir. Distribütörler, üretici veya tedarikçilerden aldıkları ürünleri depolarında tutarlar, bunları pazarlama faaliyetleri yoluyla tanıtarak satışını gerçekleştirirler ve son kullanıcılara ulaştırırlar.

Döngüsel Ekonomi Aksiyon Planı: 10 Şubat 2021 tarihinde Avrupa Parlamentosu tarafından kabul edilen Döngüsel Ekonomi Eylem Planı kararı Avrupa Yeşil Mutabakat yapısını oluşturan bloklardan biridir. Döngüsel Ekonomi Eylem Planı ürünü yaşam döngüsü boyunca ele almakta, ürün tasarımını, döngüsel ekonomi süreçlerinin desteklenmesini, sürdürülebilir tüketimin güçlendirilmesini ve kullanılan kaynakların mümkün olan en uzun zaman dilimi süresince AB ekonomisi içinde kalmasını amaçlamaktadır.

Döngüsel Ekonomi: Klasik tüketim ve atık üretimine dayalı lineer (doğrusal) ekonomik modelin aksine, kaynakları sürdürülebilir bir şekilde kullanarak atıkları en aza indirmeyi ve malzemeleri mümkün olduğunca geri dönüştürmeyi hedefleyen bir ekonomik modeldir.

E-Ticaret: Elektronik ticaret

Earthworm Vakfı: Doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi ve tedarik zinciri sürdürülebilirliği konusunda çalışan bir uluslararası sivil toplum kuruluşudur. Önceden "The Forest Trust" olarak bilinen Earthworm Foundation, 2000 yılında kurulmuştur.

EUFIC (The European Food Information Council): Avrupa Gıda Bilgi Konseyi, Avrupa'da gıda ve beslenme konularında bilgi sağlayan bir organizasyondur. EUFIC, bilimsel araştırmaları ve güvenilir kaynakları kullanarak, halka sağlıklı beslenme ve gıda güvenliği konularında bilgi verir.

EUTR (European Union Timber Regulation): AB Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği, Avrupa Birliği'nin orman kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve orman ürünlerinin yasa dışı olarak kesilip ithal edilmesini önlemek amacıyla 2013 yılında yürürlüğe girmiştir. EUTR, AB'deki tüm orman ürünleri ithalatçılarını ve pazar katılımcılarını etkilemektedir.



EK 12: Terimler Sözlüğü

G20 Kadının Güçlenmesi Manifestosu: G20 ülkeleri tarafından kabul edilen ve kadınların ekonomik katılımını, istihdamını ve liderlik rollerini artırmayı hedefleyen bir taahhüt ve politika belgesidir.

Gölge Ağacı Örtüsü: Tarımsal ormancılık bağlamında gölge ağacı örtüsü mahsullere, hayvanlara veya diğer ağaçlara gölge sağlamak amacıyla kasıtlı olarak dikilen veya korunan ağaçlardır. Bu ağaçlar, daha hassas olan kakao ağaçlarını aşırı güneş ışığından koruyabilecek bir mikro iklim oluşturmaya, toprak erozyonunu azaltmaya, nemi korumaya ve yaprak döküntüleriyle organik madde ekleyerek toprak verimliliğini artırmaya yardımcı olur. Gölge ağaçları, biyolojik çeşitliliği artırmak, mahsul verimliliğini artırmak ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını desteklemek için tarımsal ormancılık sistemlerinde sıkça kullanılır.

GRI: Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)

GWP (Global Warming Potential Values): KIP (Küresel Isınma Potansiyeli) IPCC'nin Beşinci Değerlendirme Raporu'nda kullanılan sera gazı emisyonlarının küresel ısınma etkilerini ölçmek için bir ölçü birimidir. GWP, bir sera gazının atmosferde kalma süresi ve ısı kapasitesi göz önüne alınarak belirlenen bir değerdir. Küresel Isınma Potansiyeli, genellikle karbondioksit (CO2) ile karşılaştırılarak ifade edilir. Karbondioksit, bir referans olarak kabul edilir ve GWP değeri 1 olarak atanır. Diğer sera gazları, atmosferde daha uzun süre kaldıkları ve daha etkili bir şekilde ısı tuttıkları için karbondioksit göre farklı GWP değerlerine sahiptir.

Helal Sertifikası: İslam hukukuna uygun olarak üretilen ve tüketilen ürünleri tanımlayan ve doğrulayan bir belgedir. Helal sertifikası, bir ürünün veya hizmetin helal standartlara uygun olduğunu onaylar ve Müslüman tüketicilerin güvenle kullanabileceği anlamına gelir.

I-REC (International Renewable Energy Certificate): Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası, International REC Standard Foundation tarafından geliştirilen bir sertifikasyon sistemidir. Bu sertifika, yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilen elektriğin miktarını belgelemek ve takip etmek için kullanılır.

IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants): Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu, muhasebe meslek mensuplarının etik standartlarını belirleyen ve geliştiren bir kuruluştur. IESBA, güvenilirlik, dürüstlük, objektiflik, mesleki yeterlilik, gizlilik ve profesyonel davranış gibi temel etik prensipler çerçevesinde muhasebe meslek mensuplarının davranışını düzenlemeyi amaçlar. IESBA, bağımsız denetim, iç denetim, finansal raporlama, vergi danışmanlığı ve diğer muhasebe ve denetim hizmetleri sunan tüm muhasebe meslek mensuplarını kapsar.

IFS (International Featured Standards): Gıda ve tüketici ürünleri endüstrilerinde kullanılan bir dizi uluslararası standarttır.

ILSI (International Life Sciences Institute): Uluslararası Yaşam Bilimleri Enstitüsü, kamu, endüstri ve akademiden uzmanların bir araya gelerek beslenme ve sağlık konularında bilimsel araştırmaları teşvik ettiği, sağlık ve beslenme alanında politika geliştirmeyi amaçlayan bir organizasyondur.

INNOFOOD Projesi: INNOFOOD projesi, genellikle gıda sektöründe inovasyon ve sürdürülebilirlik üzerine odaklanan bir Ar-Ge projesidir. Bu proje, genellikle Avrupa Birliği (AB) tarafından desteklenen ve Avrupa'daki gıda endüstrisinde yenilikçi çözümler geliştirmeyi amaçlayan bir çerçeve içinde yürütülür.

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change): Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ile Dünya Meteoroloji Örgütü (WMO) tarafından ortaklaşa kurulan bir bilimsel kuruluştur. IPCC, iklim değişikliği konusunda dünya çapında bilimsel bilgiyi değerlendiren ve politika yapıcılar için rehberlik sağlayan bir organ olarak faaliyet gösterir.

ISAE 3000: Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri Standardı

ISAE 3410: Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı

ISO 22000: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı. ISO 22000, bir işletmenin gıda güvenliği risklerini tanımlamasını, kontrol etmesini ve bu riskleri yönetmesini sağlar. Bu standart, gıda üretimi, işleme, dağıtımı ve satışı süreçlerinde güvenliği sağlamak için uygulanır.

ISO 45001: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Standardı. ISO 45001 standardı, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği performansını sürekli olarak iyileştirmelerini sağlar. Bu standart, işletmelerin yasal gereksinimlere uygunluğunu sağlamak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltmak, çalışanların sağlığını korumak ve iş yerinde güvenli bir ortam sağlamak için kullanılır.

ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemleri Standardı. ISO 9001, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak kaliteli ürünler ve hizmetler sağlamasını sağlar. Bu standart, işletmelerin süreçlerini belirlemesini, izlemesini ve sürekli iyileştirmesini sağlar.

ISO: International Standardization Organisation - Uluslararası Standardizasyon Kurulu

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği

Kapsam 1 Emisyonları: Kapsam 1 emisyonları, bir organizasyonun doğrudan kontrolü altındaki emisyonları ifade eder. Bu, genellikle şirketin sahip olduğu ve işlettiği kaynaklardan kaynaklanan emisyonları içerir.

Kapsam 2 Emisyonları: Kapsam 2 emisyonları, bir organizasyonun dolaylı sera gazı emisyonlarını ifade eder. Bu emisyonlar, şirketin enerji tüketiminden kaynaklanan dolaylı emisyonlardır. Kapsam 2 emisyonları, şirketin doğrudan kontrolü dışındaki, ancak şirketin faaliyetlerini destekleyen enerji üreticilerinden veya hizmet sağlayıcılardan kaynaklanır.

Kapsam 3 Emisyonları: Kapsam 3 emisyonları, bir organizasyonun dolaylı sera gazı emisyonlarından kaynaklanan ve organizasyonun faaliyetleri dışındaki süreçlerden türeyen emisyonları ifade eder. Bu emisyonlar, organizasyonun tedarik zinciri, müşteri kullanımı, atık yönetimi ve diğer dış etkenlerle bağlantılıdır.

Karbon Ayak İzi: Özellikle sera gazı emisyonlarına odaklanan bir alt kategoridir. Karbon ayak izi, bir kişinin, bir organizasyonun veya bir ürünün atmosfere yayılan sera gazlarının, özellikle karbondioksitin (CO2) bir ölçüsüdür. Bu, fosil yakıtların yanması, elektrik üretimi, ulaşım ve diğer faaliyetlerden kaynaklanan karbon emisyonlarını içerir. Genellikle ton cinsinden ölçülür.



EK 12: Terimler Sozluğu

Kompostlanabilir: Bir malzemenin veya ürünün doğada çürüyebilir veya ayrışabilir nitelikte olması anlamına gelir.

LCA (Life Cycle Assessment): Yaşam Döngüsü Analizi, ürünlerin yaşam döngüleri boyunca tüm aşamalarda (malzeme çıkarma, üretim, dağıtım, kullanım ve atık bertarafı) çevresel etkilerini, kaynak verimliliğini ve atık oluşum miktarını ölçen bir değerlendirme yöntemidir.

OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri: OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkeleri tarafından kabul edilmiş ve çok uluslu şirketlerin (MNCs) sosyal sorumluluklarını belirleyen ve yönlendiren bir dizi ilkeden oluşur. Bu ilkeler, çok uluslu şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini yönetmeleri için bir çerçeve sunar ve uluslararası iş dünyasında adil ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik eder.

Pestisit: Pestisitler, zararlı organizmaların (örneğin, böcekler, mantarlar, yabani otlar) kontrolü veya öldürülmesi amacıyla kullanılan kimyasal veya biyolojik maddelerdir. Tarım, bahçecilik ve sağlık sektörlerinde yaygın olarak kullanılır. Pestisitler, zararlı organizmaları kontrol ederek bitki hastalıklarını, zararlı böcekleri ve diğer istenmeyen organizmaları azaltmayı hedefler. Ancak, yanlış kullanım veya aşırı kullanım durumlarında çevresel etkiler ve sağlık riskleri oluşturabilir.

REFA (Reichsausschuss Für Arbeitszeterminmittlung): Devlet İş Zamanları Belirleme

SBTi (Science Based Targets Initiative): Bilim Temelli Hedefler Girişimi, işletmelerin sera gazı emisyonlarını azaltma taahhütlerini bilimsel olarak temellendirilmiş ve geçerli bir şekilde belirlemelerini teşvik eden bir inisiyatifdir. 2015 CDP, UN Global Compact, WRI ve WWF arasında yapılan iş birliği sonucunda kurulmuştur.

SKD Türkiye: İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

Sürdürülebilir Tarım: Tarımsal uygulamaların çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarda sürdürülebilirlik ilkesine uygun olarak gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu yaklaşım, mevcut nesillerin gereksinimlerini karşılamak için tarımsal faaliyetlerin sürdürülmesini sağlarken, gelecek nesillere de yaşanabilir bir çevre ve toplum bırakılmasını amaçlar.

TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures): İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü, şirketlerin iklimle ilgili finansal riskleri ve fırsatları daha şeffaf ve anlaşılır bir şekilde açıklamalarını ve raporlamalarını teşvik etmeyi amaçlar.

TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Gıda İnovasyon Platformu: Türkiye'deki gıda sektörünün inovasyon kapasitesini artırmayı, rekabet gücünü yükseltmeyi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemeyi amaçlayan bir girişimdir. Platform, kamu, özel sektör, akademi ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek iş birliği yapmasıyla oluşturulmuştur.

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu: Türkiye'deki gıda ve içecek sektörü derneklerini bir araya getiren bir federasyon. Bu federasyon, sektörün ortak çıkarlarını temsil eder, sektördeki gelişmeleri takip eder ve sektörün sürdürülebilirlik çabalarını koordine eder.

TÜSİAD Çevre ve İklim Değişikliği Çalışma Grubu: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'nin çevre ve iklim değişikliği konularında çalışan özel bir komitesi veya grubu. Bu grup, iş dünyasının çevresel sürdürülebilirlikle ilgili en iyi uygulamalarını paylaşmak ve politika önerileri geliştirmek amacıyla çalışır.

Ulusal Gıda ve İçecek İttifakı Türkiye Taahhüdü Metni: Türkiye'deki gıda ve içecek sektöründe sürdürülebilirlik ve sağlıklı beslenme alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin ortak bir taahhüdüdür. Bu metin, sektördeki şirketlerin belirli hedeflere ulaşmak ve belirli taahhütlerde bulunmak için bir araya gelmesini amaçlar.

WCF (World Cocoa Foundation): Dünya Kakao Vakfı, kakao endüstrisinde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk alanlarında faaliyet gösteren bir uluslararası kuruluştur. WCF, kakao üreticisi ülkelerde yaşayan çiftçilere ve topluluklara destek sağlamak, kakao endüstrisinde sürdürülebilirlik çözümleri geliştirmek ve kakao tedarik zincirindeki sosyal, çevresel ve ekonomik zorluklarla mücadele etmek amacıyla kurulmuştur.

WEPs (Women's Empowerment Principles): 2010 yılında Birleşmiş Milletler Global İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Birleşmiş Milletler Kadınlar İçin Özel Temsilci Ofisi (UN Women) tarafından geliştirilen WEPs (Women's Empowerment Principles - Kadının Güçlenmesi Prensipleri), iş dünyasındaki cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi konularında taahhütlerde bulunma ve harekete geçme amacını taşır.

WRI (World Resources Institute): Dünya Kaynak Enstitüsü, küresel çevresel ve sürdürülebilirlik sorunlarına çözümler üreten; politika yapıcılarını, iş dünyasını, sivil toplum kuruluşlarını ve diğer paydaşlarla iş birliği yapan bir düşünce kuruluşudur. WRI, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmekte, iklim değişikliği ile mücadele etmekte ve kalkınma hedeflerini desteklemektedir.

WWF: World Wide Fund for Nature - Doğal Hayatı Koruma Vakfı

Yalın Üretim: Yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan; hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemidir. Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı oranda iyileştirmektir.

Yeşil Bina: Enerji, su ve diğer kaynakları verimli bir şekilde kullanarak çevresel etkiyi azaltmayı hedefleyen bina tasarımı ve inşası.

Zero Waste to Landfill Sertifikası: Bir işletmenin atıklarını tamamen depolama alanlarına göndermeden yönettiğini doğrulayan bir belgedir. Bu sertifika, işletmenin atık yönetimi süreçlerini optimize ettiğini ve çevresel etkisini azalttığını gösterir. Zero Waste to Landfill yaklaşımı, atıkların azaltılması, yeniden kullanılması, geri dönüştürülmesi veya enerji olarak kullanılması gibi alternatif yöntemlerle atık miktarını minimize etmeyi amaçlar. Bu sertifikaya sahip olmak, işletmenin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada ilerleme kaydettiğini ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterir.



EK 13: Sınırlı Güvence Beyanı Raporu

Deloitte.

DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
Maslak no1 Plaza Eski Büyükdere Caddesi Maslak Mahallesi No:1 Maslak,
Sarıyer 34485 İstanbul, Türkiye

Tel: +90 (212) 366 6000
Fax: +90 (212) 366 6010
www.deloitte.com.tr

Mersis No: 0291001097600016
Ticari Sicil No: 304099

BAĞIMSIZ GÜVENCE RAPORU

DRT Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. ("Deloitte") tarafından Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Şirketi Yönetim Kurulu'na 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait 2024 Sürdürülebilirlik Raporuna ilişkin bağımsız denetçi sınırlı güvence raporu.

Sınırlı Güvence Denetiminin Kapsamı

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nda ("2024 Sürdürülebilirlik Raporu") yer alan ve aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgilerinin ("Seçilmiş Bilgiler"), Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin 141-142 sayfalarında yer alan Raporlama Kılavuzu bölümündeki prensiplere uygun olarak hazırlandığına ilişkin Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı (ISAE) 3000 (Revize) ve (ISAE) 3410 ("Standartlar") uyarınca sınırlı güvence denetimi yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz.

Güvence denetimimiz, önceki dönemlere ilişkin bilgileri, 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan diğer bilgileri ve Sürdürülebilirlik Bilgileri veya 2024 Sürdürülebilirlik Raporu ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamaz.

Sınırlı Güvence denetimi için seçilmiş finansal olmayan performans bilgileri

Şirket tarafından, 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan aşağıdaki temel performans göstergelerinin doğruluğuna ilişkin sınırlı güvence prosedürleri yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz. Sınırlı güvence prosedürlerine konu olan ve 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nun 146-160 sayfalarında bulunan  ile işaretlenmiş göstergelerin kapsamı 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla aşağıdaki gibidir:

Çevresel Göstergeler

- Toplam Enerji Tüketimi (MWh&GJ)
- Binalar (Yakıt-Elektrik) (MWh)

- Satın Alınan Elektrik (MWh)
- Araç Yakıtları (MWh)
- Dizel (MWh)
- Benzin (MWh)
- Doğalgaz (MWh)
- LNG (MWh)
- Jeneratör (MWh)
- LPG (MWh)
- Yenilebilir Enerji (MWh)
- Kapsam 1 (CO₂, CH₄, N₂O) (ton CO₂)
- Kapsam 2 (ton CO₂) (Lokasyon ve Piyasa Bazlı)
- Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2) (ton CO₂)
- Toplam Kapsam 1,2,3 (TCO₂e)
- Toplam Kapsam 3 (TCO₂e)
- Toplam Kapsam 1 ve 2 (TCO₂e)
- Bertaraf Metoduna göre Tehlikeli, Tehlikesiz ve Toplam Atık Miktarı(ton)
- Geri Dönüşüm Oranı (%)
- Toplam Su Çekimi (m³)
- Şebeke Suyu (m³)
- Yeraltı Suyu (m³)
- Yağmur Suyu ve Atık Su Geri Kazanımı (m³)
- Su Yoğunluğu (m³)
- Atıksu Miktarı (m³)
- Su Tüketimi (m³)



EK 13: Sınırlı Güvence Beyanı Raporu

Sosyal Göstergeler

- Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışanlar (#)
- Üst yönetim Organlarındaki Çalışanların Yaşa göre Dağılımı (#)
- Doğum İznine Ayrılan Çalışan Sayısı (#)
- Doğum İzninin Sona Ermesinden Sonra İşe Dönen Çalışan Sayısı (#)
- Cinsiyete Göre Engelli Çalışan Sayısı (#)
- Cinsiyete ve Yaşa göre İşten Ayrılan Çalışanlar (#)
- Çalışan Sürelerine ve Cinsiyetlerine göre Çalışan Sayısı (#)
- Toplam Eğitim Saati (saat)
- Toplu İş Sözleşmesindeki Çalışan Sayısı (#)
- Ölümlü Vaka Sayısı (#)
- Kayıp Günlü Kaza Sıklık Oranı (LTAR)
- Meslek Hastalığı Oranı (ODR)
- Kaza Ağırlık Oranı (ASR)

Yapısal Kısıtlamalar

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

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

Özel Amaç

Çalışmalarımız, bu raporda belirtmemiz gereken hususları Şirket Yönetim Kurulu'na bildirmek için yapılmış olup, başka bir amaçla yapılmamıştır. Kanunların izin verdiği ölçüde yürütmüş olduğumuz güvence denetimi veya ulaştığımız sonucumuzla ilgili olarak Şirket Yönetim Kurulu dışında hiçbir kişi veya kuruma karşı sorumluluk kabul etmemekteyiz.

Bu rapor 29/12/2023 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan belirli işletmelerin Kamu Gözetim Kurumu ("KGK") tarafından yayınlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına (TSRS) uygun olarak 01/01/2024 tarihinden itibaren zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına tabi olması yükümlülüğü çerçevesinde hazırlanmamıştır. 5 Eylül 2024

tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan KGK Kararı ile söz konusu işletmelerin hazırlayacakları zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin sınırlı güvence denetimi yaptırmaları zorunlu tutulmuş olup, önümüzdeki dönemde bu çerçevede ayrı bir sürdürülebilirlik raporlaması ve sınırlı güvence raporu hazırlanacaktır.

Bağımsızlık ve Yetkinliğimiz

Dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve gereken özen, gizlilik ve profesyonel davranış temel ilkelerini belirleyen Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu'nun yayımladığı Muhasebe Meslek Mensupları için Etik Kurallar'daki bağımsızlık ve diğer etik hükümlerine uyum göstermekteyiz.

Uluslararası Kalite Yönetim Standardı 1'i (ISQM 1) uygulamakta ve bu doğrultuda, kanun veya yönetmeliklerdeki ilgili etik ve profesyonel standartlar ve gerekliliklere uygunluğu belgeleyen politikalar ve prosedürler dahil olmak üzere sağlam bir kalite kontrol sistemini devam ettirmekteyiz.

Yönetimin Sorumlulukları

Raporda yer alan sürdürülebilirlik bilgi ve beyanlarının hazırlanmasından, doğruluğundan ve eksiksiz olmasından Şirket Yöneticileri sorumludur. Şirket Yöneticileri, Şirket'in sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesinden, raporlanan bilgilerin elde edildiği uygun performans yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumludurlar.

Denetçinin Sorumlulukları

Sorumluluğumuz, prosedürlerimize dayanarak Seçilmiş Bilgiler hakkında bir sonuca ulaşmaktır. Sınırlı güvence çalışmamız, Uluslararası Güvence Denetimi Standartları ve bilhassa Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri'ne ilişkin Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı (ISAE 3000) (Revize) ve Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardına (ISAE 3410) uygun olarak yürütülmüştür.

Yürütülen güvence denetimi, sınırlı bir güvence denetimini temsil etmektedir. Sınırlı güvence denetiminde uygulanan prosedürlerin niteliği, zamanlaması ve kapsamı, makul güvence denetiminde gerekli olanlarla karşılaştırıldığında sınırlıdır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetiminde elde edilen güvence düzeyi daha düşüktür.

Temel Güvence Prosedürlerimiz

Aşağıda 2024 yılı ile ilgili "Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgileri" bölümünde belirtilen ve 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'na dahil edilen seçilmiş temel performans göstergelerinin doğruluğuna ilişkin sınırlı güvence gerçekleştirmiş bulunuyoruz.



EK 13: Sınırlı Güvence Beyanı Raporu

Sınırlı güvence elde etmek, ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410, güvence sağladığımız alanları derlemek için kullanılan süreçleri, sistemleri ve yeterlilikleri gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Maddi hata riskini göz önünde bulundurarak, güvence sonucumuzu destekleyecek yeterli kanıtı sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğümüz tüm bilgi ve açıklamaları elde etmek için çalışmalarımızı planlamış ve gerçekleştirmiş bulunmaktayız.

Sonuçlarımızı oluşturmak için aşağıdaki prosedürler üstlenilmiştir:

- Seçilmiş Bilgilerin harmanlanması, toplanması, doğrulanması ve raporlanması süreçlerine ilişkin temel sistemler, süreçler, politikalar ve kontroller örneklem bazında analiz edilmiştir;
- Şirket'in sürdürülebilirlik performansından, politikalarından ve ilgili raporlamadan sorumlu çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır;
- Seçilmiş Bilgiler'e göre alınan verilerin doğruluğunu onaylamak için seçici maddi doğruluk testi gerçekleştirilmiştir;
- Sürdürülebilirlik konularının tanımlanması, yönetimi ve raporlanması ile ilgili genel yönetim ve iç kontrol ortamı, risk yönetimi, önemlilik değerlendirmesi ve paydaş katılım süreçleri hakkında bir anlayış elde etmek için yönetim ve üst düzey yöneticilerden soruşturmalar yapılmıştır; ve

Elde ettiğimiz kanıtların, sınırlı güvence sonucumuz için bir temel sağlamak için yeterli ve uygun olduğuna inanmaktayız.

Sınırlı Güvence sonucu

Yaptığımız çalışmaya ve uygulanan güvence prosedürlerine dayanarak, yukarıda "Denetçinin Sorumlulukları" bölümünde belirtildiği gibi, sınırlı güvence sağlamakla görevlendirildiğimiz Şirket'in 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla yukarıda belirtilen Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli yönleriyle, Şirket'in Raporlama Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Kullanım Kısıtlaması

Bu rapor, sonucu da dâhil olmak üzere, Şirket'in sürdürülebilirlik performansı ve faaliyetlerinin raporlamasına yardımcı olmak amacıyla Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu için hazırlanmıştır. Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu'nun Seçilmiş Bilgiler ile ilgili bir bağımsız sınırlı güvence raporu hazırlatarak konuyla ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterebilmesini sağlamak için bu raporun 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu içinde yer almasına müsaade etmekteyiz.

Kanunların izin verdiği ölçüde ve koşulları önceden yazılı onayımız ile açıkça mutabık kalınmış durumlar haricinde, yürütmüş olduğumuz çalışma veya raporumuzla ilgili olarak Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu ve Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. haricinde hiçbir kişi veya kuruma karşı sorumluluk kabul etmemekteyiz.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



Ömer Yüksel, SMMM
Sorumlu Denetçi

30 Eylül 2025
İstanbul, Türkiye



Ülker Bisküvi

Kısıklı Mah. Ferah Cad. No. 134692 Üsküdar - İstanbul

Geri bildirimleriniz, yorumlarınız ve önerileriniz için
surdurulebilirlik.platformu@ulker.com.tr

Rapor Danışmanı
S360

Rapor Tasarımı
Demirbag Yayın ve Tasarımı

ÜLKER