2025

ZORLU HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

#Birlikteysek Bir Geleceğimiz Var

Akıllı Hayat 2030

ZORLU

* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

RAPOR HAKKINDA 3

KAPSAM 3

ZORLU HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU 4

ZORLU HOLDİNG DEĞER ZİNCİRİ 5

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI 6

AKILLI HAYAT 2030 9

ENTEGRE DEĞER MODELİ 10

ÇEVRESEL, SOSYAL, KURUMSAL YÖNETİM (ÇSY) SKORLARI 11

2025 AKILLI HAYAT HEDEFLERİ PERFORMANSI 12

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ 16

PAYDAŞLARLA DİYALOG 18

STRATEJİK ÖNCELİKLER VE SKA'LAR 20

ÖNCELİKLENDİRME MATRİSİ 21

SÜRDÜRÜLEBİLİR FAALİYET ÇERÇEVESİ 22

STRATEJİK ÖNCELİKLERİMİZ VE SKA'LAR 25

KURUMSAL YÖNETİM 30

ORGANİZASYON YAPISI 31

ETİK İLKELER, YOLSUZLUK VE RÜŞVETLE MÜCADELE 35

RİSK YÖNETİMİ 37

TEMEL RİSKLER 41

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ 43

İKLİM RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ 48

DENETİM 55

İÇ KONTROL SİSTEMİ 55

RADİKAL İŞBİRLİKLERİ VE YIKICI İNOVASYON 57

ZORLU GRUBU'NDA İNOVASYON VE ENDÜSTRİ 4.0 DÖNÜŞÜMÜ 58

VESTEL ŞİRKETLER GRUBU 59

ZORLU ENERJİ GRUBU 60

ZORLU TEKSTİL GRUBU 61

META NİKEL 61

İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER 63

ÇALIŞANLAR 64

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK 64

TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ 65

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ 68

İŞİN GELECEĞİ VE İŞGÜCÜ YÖNETİMİ 69

YETENEK YÖNETİMİ 69

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK 72

ÇALIŞANLARLA DİYALOG 74

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ (İSG) 75

KAPSAYICI DEĞER ZİNCİRİ 76

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ 77

TOPLUMLA İLİŞKİLER 78

MEHMET ZORLU VAKFI 79

Zorlu Çocuk Tiyatrosu 79

MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı 80

Öğretmen Ağı 80

ZORLU HOLDİNG TOPLUMSAL FAYDA PROJELERİ 81

imece 81

Eşit Bi'Hayat 82

1923 Müzikali 82

Sürdürülebilirlik Odağında Farkındalık Projeleri 83

ZORLU GRUBU ŞİRKETLERİ'NİN TOPLUMSAL FAYDA PROJELERİ 84

Vestel Şirketler Grubu 84

Zorlu Enerji Grubu 85

Zorlu Gayrimenkul Grubu 86

Zorlu Tekstil Grubu 86

Meta Nikel 87

YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ 89

ÇEVRE YÖNETİMİ 90

İKLİM KRİZİYLE MÜCADELE 92

ENERJİ YÖNETİMİ 94

DÖNGÜSEL EKONOMİ 95

DOĞAL KAYNAK VE ATIK YÖNETİMİ 97

KAHVE ATIKLARININ YÖNETİMİ (WASTESPRESSO) 100

BİYOÇEŞİTLİLİK 101

EKLER 103

ÜYELİKLER VE DESTEKLENEN KURUMLAR 104

SERTİFİKALAR 105

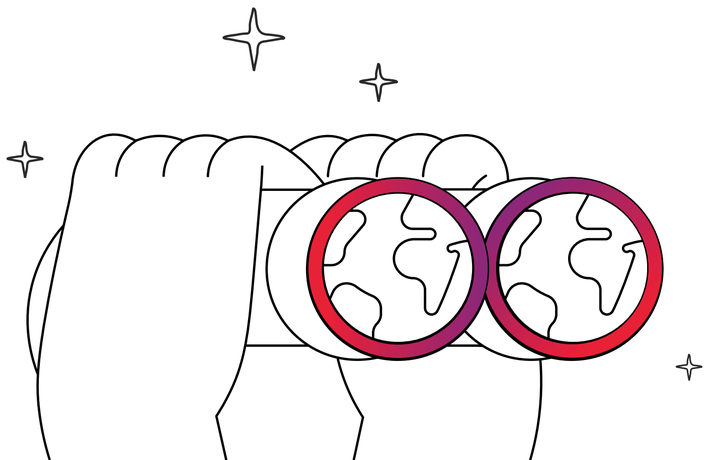
SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ 106

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ 108

KISALTMALAR 111

RAPORLAMA KILAVUZU 115

GRI İÇERİK İNDEKSİ 123



Akıllı Hayat 2030

ZORLU

RAPOR HAKKINDA

Zorlu Holding olarak her yıl yayımladığımız Sürdürülebilirlik Raporu aracılığıyla çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) alanlarında kaydettiğimiz ilerlemeyi, sürdürülebilirlik performansımızı ve stratejik yaklaşımımızı tüm paydaşlarımızla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. Bu rapor, Akıllı Hayat stratejimiz doğrultusunda öncelik verdiğimiz sürdürülebilirlik çalışmalarımızı ve çıktılarını kapsıyor.

Küresel Raporlama İnisiyatifi'nin (Global Reporting Initiative - GRI) standartlarını temel alarak hazırladığımız bu rapor, aynı zamanda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact - UNGC) kapsamındaki İlerleme Bildirimi (Communication on Progress - CoP) niteliğini taşıyor. Ayrıca, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA'lar) katkımıza ve İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) tavsiyeleriyle uyumlu açıklamalara da yer veriyor.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) kapsamında yayımlanan TSRS 1 (Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler) ve TSRS 2 (İklimle İlgili Açıklamalar) standartlarını da referans alan Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu ile ilgili görüş, öneri ve sorularınızı AkilliHayat2030@zorlu.com adresine gönderebilirsiniz.

KAPSAM

Rapor, etkilerimizin önemli olduğu operasyonlarımızı kapsaması açısından Zorlu Holding A.Ş., Vestel Şirketler Grubu (Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.), Zorlu Enerji Grubu, Zorlu Tekstil Grubu (Korteks Mensucat Sanayi ve Tic. A.Ş., Zorluteks Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.), Zorlu Gayrimenkul Grubu (Zorlu Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım A.Ş., Zorlu Yapı Yatırım A.Ş., Zorlu Performans Sanatları Merkezi (Zorlu PSM)) ve Meta Nikel Kobalt A.Ş. (Meta Nikel) şirketlerinin 1 Ocak - 31 Aralık 2025 faaliyet yılındaki konsolide verilerini temel alıyor.

Raporlama kapsamı belirlenirken, operasyonel kontrol yaklaşımı esas alındı. Bu doğrultuda, finansal ve operasyonel olarak doğrudan kontrol edilen faaliyetler dahil edildi; kapsam dışı bırakılan faaliyetler ise raporun bütünlüğünü etkilemeyecek şekilde, veri erişimi ve kontrol seviyesi gibi nesnel gerekçelerle belirlendi.

Grup şirketlerimiz hakkında ayrıntılı bilgiye, Vestel Şirketler Grubu ve Zorlu Enerji Grubu'nun internet sitelerinde yayımlanan entegre faaliyet raporları, Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project - CDP) raporlamaları ve TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra, Korteks ve Zorluteks'in sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla ulaşabilirsiniz.

Raporun kapsamı ve metodolojisi, önceki raporlama dönemleriyle karşılaştırılabilirliği koruyacak şekilde oluşturuldu. Metodolojik değişiklikler veya kapsam genişlemeleri, ilgili bölümlerde açıkça belirtildi; bu değişikliklerin veri karşılaştırılabilirliğine olası etkileri şeffaf biçimde açıklandı.

ZORLU HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

1953

Hacı Mehmet Zorlu'nun **Zorlu Mensucat Denizli** şirketini kurmasıyla temelleri atılan **Zorlu Holding**, faaliyetlerine tekstil sektöründe başladı.

1976

Bursa'da **Korteks Kadife Dokuma Tesisi** kuruldu.

1989

Korteks İplik Fabrikası açıldı.

1990

Korteks Polyester İplik Fabrikası, Avrupa'nın en büyük entegre polyester iplik üreticisi ve ihracatçısı olarak üretime geçti.

1993

Zorlu Grubu'na ait sanayi kuruluşlarının elektrik ve buhar ihtiyacını karşılamak üzere **Zorlu Enerji** kuruldu.

1994

Vestel Elektronik Zorlu Grubu'na katıldı.

1997

Vestel Beyaz Eşya kuruldu.

1999

Mehmet Zorlu Eğitim, Sağlık, Kültür ve Yardımlaşma Vakfı (MZV) kuruldu.

2000

Zorlu Enerji'nin %20 hissesi halka arz edilerek **Borsa İstanbul'da (BIST)**'da işlem görmeye başladı.

2003

Zorlu Grubu, **50. yılını** kutladı.

Vestel City açıldı.

2006

Vestel Beyaz Eşya'nın %31,5 hissesi **halka arz** edildi.

Zorlu Gayrimenkul kuruldu.

2007

Zorlu Holding, **Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi**'ni imzaladı.

Meta Nikel Zorlu Grubu'na katıldı.

2009

Zorlu Holding, 2007-2009 dönemini kapsayan ilk **Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu**'nu yayımladı.

2011

Zorlu Enerji, **Gökçedağ Rüzgar Enerjisi Santralı** (RES) için Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'ndan (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD) kredi aldı.

Gökçedağ RES, karbon azaltım projeleri için uluslararası geçerliliği olan **Gold Standard** sertifikasını aldı.

Zorlu Enerji için **ISO 14064 Sera Gazı** doğrulaması yapıldı.

Zorlu Enerji, **Kızıldere Jeotermal Enerji Santralleri** (JES) ve **Hidroelektrik Santralleri** (HES) için ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 sertifikalarını aldı.

2012

Zorlu Enerji, CDP İklim Değişikliği Skoru ile sektöründeki en iyi 5 şirket arasında yer aldı.

Zorlu Faktoring faaliyete geçti.

2013

Alışveriş merkezi, rezidans, ofis, otel ve performans sanatları merkezini bünyesinde barındıran **Zorlu Center** hizmete açıldı.

2015

Zorlu Holding, kadının toplumda, iş hayatında ve ekonomik hayatta güçlenmesinin önemini kurumsal kültürünün parçası haline getirerek **Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri**'ne (United Nations Women's Empowerment Principles - UN WEPs) imza attı.

Vestel Elektronik, Kasım 2015 - Ekim 2016 döneminde **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi**'ne dahil oldu.

Korteks Ar-Ge Merkezi kuruldu.

2016

Zorlu Holding, ATÖLYE ve S360'ın ortaklığıyla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı kendisine referans alan sosyal inovasyon platformu **imece** hayata geçirildi.

Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji, Kasım 2016 - Ekim 2017 dönemi için açıklanan **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi**'ne gönüllü olarak katıldı.

Zorlu Enerji Grubu'nun **Sarıtepe ve Demirciler RES**'leri faaliyete geçti.

Korteks, sektörde **IATF 16949** Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi'ni kuran ilk entegre polyester iplik firması oldu.

Zorluteks Ar-Ge Merkezi açıldı.

Zorlu Center, Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nden (International Council of Shopping Centers - ICSC) **Avrupa'nın En İyi Alışveriş Merkezi Ödülü**'nü aldı.

2017

Zorlu Holding'in sürdürülebilirlik vizyonunu somut hedeflerle hayata geçiren kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi **Akıllı Hayat 2030** oluşturuldu.

Zorlu Holding, **İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği**'nin (SKD Türkiye) üyesi oldu.

Vestel Beyaz Eşya, Türkiye'de sektöründe **ISO 14046 Su Ayak İzi Doğrulaması**'nı alan ilk şirket oldu.

Zorlu Enerji bünyesinde Pakistan'da bulunan Jhimpir RES, **Gold Standard** sertifikası aldı.

Zorlu Enerji **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi**'nde listelendi.

Zorlu Solar, ABD'li First Solar'ın 26 ülkedeki tek yetkili distribütörü oldu.

Zorluteks, Türkiye'de **Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi**'ne (Authorized Economic Operator - AEO) sahip ilk ev tekstili firması oldu.

2018

Zorlu Grubu kurum içi girişimcilik programı **Parlak Bi' Fikir** hayata geçirildi.

Zorlu Enerji'nin elektrikli şarj istasyonu markası **Zorlu Energy Solutions** (ZES), Türkiye'nin elektrikli araç altyapısını kurmak ve başta şehirlerde olmak üzere karbon salımını azaltmak üzere faaliyete geçti.

Kızıldere III JES'in 65,5 MW gücündeki ikinci ünitesi devreye alındı.

İkizdere HES'in kurulu gücünün 18,6'dan 24,94 MW'a yükseltilmesi için yapılan rehabilitasyon çalışmaları tamamlanarak elektrik üretimine yeniden başlandı.

Zorlu Enerji, Garanti BBVA ile **Yeşil Kredi** (Green Loan) anlaşması imzaladı. Türkiye'de ilk, dünyada ise kendi kategorisindeki beşinci anlaşma olan kredi, EMEA Finance Awards 2018 kapsamında **En İyi Yeşil Kredi** ödülüne layık görüldü.

Zorluteks, sürdürülebilir çalışma koşulları kapsamındaki performansıyla **Sosyal Uyumluluk İnisiyatifi**'nin (Business Social Compliance Initiative - BSCI) en yüksek skorunu almaya hak kazandı.

META Nikel, **Ar-Ge Merkezi Belgesi** almaya hak kazandı.

2019

Zorlu Holding, **İş Dünyası Plastik Girişimi**'nin (İPG) imzacıları arasında yer aldı.

Zorlu Grubu'nun kurumsal gönüllülük programı **Kıvılcımlar Hareketi** başladı.

Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi (BÜYEM) işbirliğiyle Zorlu Grubu çalışanlarına yönelik **Akıllı Hayat Akademisi Sürdürülebilirlik 101 eğitimleri** başladı.

Vestel Beyaz Eşya, **Sharp Corporation** ile marka lisans anlaşmasını, akıllı ürünleri kapsayacak şekilde genişletti.

Zorlu Enerji, Sarıtepe ve Demirciler RES'lerini bünyesinde bulunduran **Zorlu Rüzgar Enerjisi Elektrik Üretimi A.Ş.**'deki %100 payını satmak üzere anlaşma imzaladı.

Zorlu Center, **Zorlu'da Engel Yok** projesiyle Uluslararası Alışveriş Merkezleri Birliği 'nin (International Council of Shopping Centers - ICSC) en prestili ödülü olan **Albert Sussman Uluslararası Toplumsal Destek Ödülü**'nü almaya hak kazandı.

2020

Zorlu Holding'in **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu** yayımlandı.

Eşit Bi'Hayat Sözlüğü oluşturuldu.

Zorlu Holding'in **Ev İçi Şiddeti Önleme Politikası** yayımlandı.

Vestel, dünyanın en büyük elektrik şirketlerinden Iberdrola ile şirketin İngiltere, İtalya ve İspanya'da kuracağı şarj istasyonları için **elektrikli araç şarj cihazları üretimi** konusunda anlaşmaya vardı.

Vestel, elektrikli bisikletler için **batarya paketi** üretmeye başladı.

Vestel, Türkiye'nin uluslararası sürdürülebilirlik derecelendirmesi alan, TL cinsinden ilk **yeşil tahvil ihracını** gerçekleştirdi.

Zorlu Enerji, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ile Eşit Bi'Hayat yaklaşımı çerçevesinde, **UN WEPs**'in imzacıları arasında yer aldı.

ZES, gerçekleştirdiği yatırımlarla elektrikli araç şarj istasyonu ağını Türkiye'nin 81 iline yaydı.

Fabrikalarında **Sürdürülebilir Tekstil Üretimi** (Sustainable Textile Production - STeP) sertifikasyon sürecini tamamlayan Zorlu Tekstil, Standard 100 by OEKO-TEX ve STeP by OEKO-TEX belgelerini alanların kullanabildiği **Made in Green** etiketiyle üretim yapmaya başladı.

Zorluteks, Zorlu Enerji ile yaptığı işbirliği kapsamında kullandığı enerjiyi **Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası** (International Renewable Energy Certificate - I-REC) ile belgelendirdi.

Zorlu Gayrimenkul, enerji yönetim sistemine yönelik ISO 50001 belgesini aldı.

2021

Zorlu Holding, **sorumlu yatırım holdingi** anlayışıyla 2030 ve 2050 yıllarına dair sürdürülebilirlik hedeflerini açıkladı.

Zorlu Holding'in ev sahipliğini üstlendiği **imece summit**, "Geleceğe Etki" temasıyla düzenlendi.

Parlak Bi'Fikir'in 2. döngüsü tamamlandı ve 3 girişim yatırım almaya hak kazandı.

Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Tekstil, **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi**'ni imzaladı.

Zorlu Enerji, yayımladığı **Yenilenebilir Enerji Taahhütnamesi** ile 2030 yılına kadar yenilenebilir enerjinin toplam elektrik üretimi içindeki payını %100'e çıkarmayı ve yenilenebilir enerji portföyünü daha da çeşitlendirerek geliştirmeyi hedeflediğini açıkladı.

Zorlu Enerji, **biyoçeşitliliğin korunması ve iyileştirilmesi** için 2030'a kadar 10 milyon TL yatırım yapma hedefi belirledi.

Korteks Polimer Geri Dönüşüm Tesisi devreye alınmış ve TAÇ Reborn® markası altında talaş ve iplik üretimi başladı.

Korteks, 4 farklı ürün kategorisinde **Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi** (Life Cycle Assessment - LCA) çalışmasını tamamlayarak, **Çevresel Ürün Beyanı** (Environmental Product Declaration - EPD) belgesi alan dünyanın ilk polyester iplik firması oldu.

Zorlu Center ve Levent 199, Zorlu Enerji Grubu ile yaptığı işbirliği kapsamında kullandığı enerjiyi **I-REC** ile belgelendirdi.

Zorlu Gayrimenkul, atık yönetimi uygulamaları kapsamında **Sıfır Atık Belgesi** aldı.

2022

Kurumsal dönüşüm projesi kapsamında **Zorlu Aile Meclisi** oluşturuldu ve Zorlu Holding Yönetim Kurulu (YK), bağımsız üyelerin katılımıyla yeniden yapılandırıldı. Zorlu Grubu kurumsal yönetim organları arasındaki koordinasyonu sağlamak üzere Genel Sekreterlik birimi oluşturuldu.

Eşit Bi'Hayat yaklaşımı kapsamında, tüm Zorlu Grubu çalışanlarının **toplumsal cinsiyet eşitliği** ile ilgili farkındalık ve bilgi birikimini artırmak üzere temel eğitime başlandı.

Zorlu Holding İnsan Hakları Politikası yayımlandı.

Zorlu Holding, **MAP360** Sürdürülebilirlik Veri Yönetimi Platformu'nu kullanmaya başladı.

Zorlu Holding, **Küresel İlkeler Sözleşmesi Derneği**'nin (UN Global Compact Türkiye) kurucu üyesi oldu.

Vestel Elektronik, 2022 yılında S&P (Standard & Poor's) Global ÇSY puanını %44 artırarak 65'e yükseltti ve sektöründe en fazla gelişim gösteren şirket olarak **Industry Mover** unvanıyla **S&P Global The Sustainability Yearbook 2023**'e girmeye hak kazandı.

Vestel Elektronik **BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi**'ne dahil oldu.

Vestel Elektronik'in CDP İklim Değişikliği skoru B'ye, Vestel Beyaz Eşya'nınki ise A-'ye yükseldi.

Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji ilk defa yayınladıkları entegre faaliyet raporuyla 2021 yılı çalışmalarının güncel çıktılarını, geleceğe dair planlarını ve hedeflere ilişkin yol haritasını paylaştı.

Zorlu Enerji, **entegre faaliyet raporu** yayımlayan sektöründeki ilk enerji şirketi oldu.

Zorlu Enerji, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi **Entegre SKA Yatırımları ve Finansmanı için CFO İlkeleri**'nin imzacısı oldu.

Karbonsuzlaşma hedeflerini küresel sıcaklık artışını 1,5˚C senaryosu ile sınırlamaya uyumlu olarak belirlemek üzere taahhütte bulunan Zorlu Enerji, Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (Science Based Targets initiative - SBTi) katılan Türkiye'deki ilk enerji şirketi oldu.

Zorlu Enerji, Moody's tarafından gerçekleştirilen ÇSY değerlendirmesinde 61 puan alarak **Advanced** seviyeye ulaştı. Değerlendirilen 57 enerji şirketi içerisinde ÇSY skoru ile 4. olarak enerji sektöründe sürdürülebilirlik açısından lider şirketler arasındaki yerini aldı.

Zorlu Enerji, **SKD Türkiye** üyesi oldu.

Korteks'in tekstil ve plastik atıklarını geri dönüştürülmesine yönelik **PLASTICE** projesi, Avrupa Birliği'nin (AB) **Ufuk Avrupa Yeşil Mutabakat** (Horizon Europe Green Deal) programına kabul edildi.

Zorlu Gayrimenkul, elektrik tedarikinde I-REC sertifikalı yenilenebilir enerji kullanmaya başladı.

2023

Zorlu Grubu, Cumhuriyetin 100. yaşında **70. yılını kutladı.**

Zorlu Holding ve Zorlu Tekstil Grubu için, mevcut durum ve kıyaslama (benchmark) analizi yapıldı.

Toplumsal cinsiyet eşitliği hakkında tüm Zorlu Grubu'nu kapsayan **zorunlu e-eğitim** dış paydaşların erişimine açıldı.

Vestel, Zorlu Enerji, Zorlu Gayrimenkul, Zorluteks ve Hometeks, **Türkiye Kadın Girişimciler Derneği**'nin (KAGİDER) Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Sertifikası'nı aldı.

Vestel Elektronik, **S&P Global The Sustainability Yearbook 2024**'te en yüksek puan alan şirketler arasında %10'luk dilime girdi.

Vestel Elektronik **UN WEPs**'in imzacısı oldu.

Zorlu Enerji ve Vestel, **karbonsuzlaşma planlarını** hazırlamaya başladı.

Zorlu Enerji, UNGC girişimi **Daha Hızlı, Daha İleri**'ye (Forward Faster) taahhüt verdi.

Zorlu Enerji'nin CDP İklim Değişikliği Skoru A-'ye yükseldi.

Korteks'in tekstil, otomotiv ve kozmetik sektörleri için güvenli ve sürdürülebilir malzemelerin geliştirilmesine yönelik projesi, **Ufuk Avrupa** programına ikinci kez kabul edildi.

Korteks, otomatik depo sistemine geçti.

Zorluteks, **Taç Reborn** koleksiyonu kapsamında ilk kez **karbon ayak izi azaltılmış** ürünlerini piyasaya sundu.

Meta Nikel, su yönetimi alanında yenilikçi çözümler üreten **Avrupa Su Komitesi**'nin (Water Europe Organization) üyesi oldu.

2024

Zorlu Holding Bilgi Teknolojileri Grubu Başkanlığı, **Teknoloji ve Dijital İş Geliştirme Grubu Başkanlığı** olarak yeniden yapılandırıldı.

Zorlu Holding'in öncelikli konuları, üst yönetim görüşmeleri ve paydaş anketleri doğrultusunda, **çifte önemlilik** yaklaşımı esas alınarak güncellendi.

Eğitim, kültür-sanat, sağlık ve sosyal yardımlaşma alanlarında topluma önemli destekler sağlayan **MZV, 25. yaşına** ulaştı.

Vestel, FTSE Russell tarafından güçlü ÇSY performansı gösteren şirketlerin ölçümlendiği **FTSE4Good** Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne girmeye hak kazandı.

S&P (Standard & Poor's) Global **Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi** (Corporate Sustainability Assessment - CSA) kapsamında Vestel Elektronik skorunu 69 puana, Vestel Beyaz Eşya ise 68 puana yükselterek sektöründe öncü şirketler arasında yer aldı.

London Stock Exchange Group'un (LSEG) değerlendirmesine göre, Vestel Elektronik 7 puanlık yükselişle 85 puana, Vestel Beyaz Eşya ise 2 puanlık artışla 84 puana ulaştı.

Vestel, elektrikli araç şarj çözümleri, enerji depolama sistemleri ve otomotiv elektroniği alanlarındaki çalışmalarını **Vestel Mobilite** organizasyonu altında topladı.

Almanya'daki ilk **Vestel Express** mağazası açıldı.

Vestel, **Biyoçeşitlilik ve Ormansızlaşmayı Önleme Politikası**'nı, Zorlu Enerji ise **Biyoçeşitlilik Koruma Politikası**'nı yazılı hale getirerek tüm paydaşlarına açıkladı.

Zorlu Enerji, ikinci çeyrekte ilk kez **BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi**'ne dahil oldu.

Zorlu Enerji, **S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi**'nde 74 puana yükselerek, S&P Global The Sustainability Yearbook 2025'te yer aldı.

Zorlu Enerji, **LSEG**'nin ÇSY değerlemesinde 88 puan aldı.

Zorlu Enerji, Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya'nın verdiği **SBTi** hedefleri onaylandı, kapsamlı **karbonsuzlaşma yol haritaları** ve kilit aksiyonların belirlenmesi çalışmalarına başlandı.

Zorlu Enerji'nin, santrallerindeki tüm süreçleri daha yenilikçi, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetebileceği ve iç kaynakla geliştirilen **Shine SAP S/4HANA** projesi hayata geçirildi.

Zorlu Enerji, **Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi**'ni yayımladı.

Zorlu Enerji, Kızıldere JES ve Gökçedağ RES için **ISO 50001** sertifikasyon sürecini tamamladı.

Zorlu Enerji, CRIF'in geliştirdiği yeni nesil sürdürülebilirlik platformu **Synesgy** işbirliğiyle tedarikçi geliştirme programını başlattı..

Korteks'in arama kurtarma ekibi **KORKUT**, kentsel arama kurtarma için AFAD'dan (Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) akreditasyon belgesi almaya hak kazandı.

Zorluteks, **%100 organik pamuk**tan üretilen saten kumaşlarla hazırladığı **TAÇ Reborn** Organik Saten Nevresim Koleksiyonu'nu satışa sundu.

Zorlu Gayrimenkul'ün sürdürülebilirlik alanında farkındalık yaratmak üzere hayata geçirdiği Eco Love Fest, Ace of M.I.C.E tarafından düzenlenen **Master of Events Corporate Awards** töreninde ikinci kez "En İyi Alışveriş Merkezi Etkinliği" ödülüne layık görülerek, ulusal ve uluslararası ödül sayısını 7'ye çıkardı.

Zorlu PSM, "Hepimizin Sahnesi" mottosuyla geliştirdiği **İlk Tiyatrom İlk Konserim** projesi aracılığıyla, hayatlarında hiç konsere ya da tiyatroya gitmemiş yaklaşık 5 bin yetişkin, genç ve çocuğu yıl boyunca etkinliklerinde ücretsiz ağırladı.

2025

Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya, **CDP İklim Değişikliği** değerlendirmesinde A skoruna ulaşarak CDP Küresel A Listesi'ne girdi.

Vestel Elektronik, S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde 73 puanla S&P Global Sustainability Yearbook 2026'da en yüksek puan alan şirketler arasında **%10'luk dilimde** yer aldı. LSEG değerlendirmesinde ise 91 puanla sektöründe küresel ölçekte ikinci sıraya ulaştı.

Vestel Beyaz Eşya, S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde 73 puanla **S&P Global Sustainability Yearbook 2026**'da yer almaya hak kazandı. LSEG değerlendirmesinde ise 87 puanla sektöründe küresel ölçekte üçüncü sıraya ulaştı.

Vestel, **Standarda Esas Patent (SEP)** lisanslamasından gelir elde eden ilk ve tek Türk şirketi oldu.

Zorlu Enerji, sürdürülebilirlik stratejisini ve hedeflerini güncelledi.

Zorlu Enerji, 1,1 milyar ABD doları tutarında **Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil (Sustainability-linked bond - SLB)** ihracı gerçekleştirdi. Bu işlem, **Global Banking & Markets Awards** 2025'te "Yılın Kurumsal Tahvil İhracı" ve "Yılın İşlemi – Türkiye" ödüllerine layık görüldü.

Zorlu Enerji, Türkiye'deki tüm elektrik üretim tesisleri için **SA8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi** sertifikasyonu tamamlayarak Türkiye'de elektrik üretim sektöründe operasyonlarının tamamında bu sertifikasyonu alan ilk enerji firması oldu.

ISO 42001 Yapay Zeka Yönetim Sistemi standardını hayata geçiren OEDAŞ, elektrik dağıtım sektöründe bu standardı uygulayan ilk enerji firması oldu.

Zorlu Enerji, **MAP360 Tedarikçi ÇSY Değerlendirme** Platformu'nu devreye aldı.

Zorlu Enerji, Sustainalytics ÇSY Risk Değerlendirmesi'nde risk skorunu 20,9'a düşürdü.

Zorlu Enerji, **CDP İklim** ve **CDP Tedarik Zinciri** programlarının her ikisinde de A skoru aldı.

Zorlu Enerji, S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde ÇSY puanını 11 puan artırarak 85'e yükseltti ve **S&P Global Sustainability Yearbook 2026**'da en yüksek puan alan şirketler arasında %10'luk dilimde yer aldı. LSEG değerlendirmesinde ise 93 puanla sektöründe küresel ölçekte birinci sıraya ulaştı.

Zorluteks, TAÇ Reborn Ecodesign Nevresim Koleksiyonu ile Kotler Impact Awards'ta "Yılın En Başarılı 360 Derece Pazarlama Kampanyası" ve The Hammers Awards 2025'te "Sorumlu Üretimi En İyi Destekleyen Ekip" ödüllerine layık görüldü.

Zorluteks Arama Kurtarma Ekibi, **Acil Durum Yönetimi Başkanlığı**'ndan akreditasyon aldı.

ZORLU HOLDİNG DEĞER ZİNCİRİ

Türkiye'nin en çok istihdam yaratan şirketlerinden ve en büyük 8 ihracatçısından biri olan **Zorlu Grubu**; tüketici elektroniği, beyaz eşya, mobilite, enerji, tekstil, maden-metalürji ve gayrimenkul alanlarında faaliyet gösteriyor.**

VESTEL ŞİRKETLER GRUBU

Elektronik, beyaz eşya ve mobilite sektörlerinde faaliyet gösteren ve 27 yıldır Türkiye'de elektronik sektörünün ihracat şampiyonu olan **Vestel Şirketler Grubu**, 20'si yurt dışında toplam 31 şirketten oluşuyor. Manisa'daki üretim merkezi Vestel City ile Avrupa'nın tek lokasyonda üretim yapan en büyük endüstri komplekslerinden birine sahip.

- %34'ü kadın, %26'sı beyaz yakalı toplam 12.123 çalışan
- 191.016 kişi x saat çalışan eğitimi
- Sürdürülebilirlik, çevre ve sıfır atık konularında toplam 1.126 kişi x saat eğitim
- %70'i yerel toplam 3.672 tedarikçi
- Ar-Ge ve inovasyon odaklı 1.158 çalışan ve 3,96 milyar TL'lik kaynak
- 59 patent başvurusu, 125 patent tescili
- 160'tan fazla ülkeye dışsatımla Türkiye'nin en büyük 8. ihracatçısı
- 13 dış ticaret ofisi
- Türkiye genelinde 2 milyon bireysel ve yaklaşık 3 bin kurumsal müşteri
- Yurt içinde 1.253 Vestel mağazası
- Yurt dışında 2.500 mağaza ve satış noktası
- Türkiye'nin en değerli 4. markası (Brand Finance)
- 28 ton CO_2e/mUSD emisyon yoğunluğu* (Vestel Beyaz Eşya için 40,7 ton CO_2e/mEUR)

ZORLU TEKSTİL GRUBU

Avrupa'nın en büyük entegre polyester iplik ve pamuklu ev tekstili üreticilerinden biri olan **Zorlu Tekstil Grubu**, faaliyetlerini **10 şirketi** aracılığıyla sürdürüyor. Korteks, sahip olduğu ürün çeşitliliği ve 300 bin tonluk üretim kapasitesiyle, Türkiye'nin iplik ihtiyacının %13'ünü tek başına karşılıyor. Zorluteks ise nevresim ve perde kategorilerindeki tekstil ihracatının %13'ünü gerçekleştiriyor. Zorlu Tekstil Grubu, üretim faaliyetlerini Bursa ve Lüleburgaz'daki fabrikalarında gerçekleştiriyor.

KORTEKS

- 360 bin m^2 üretim alanı
- %4'ü kadın 1.746 çalışan
- 16.756 kişi x saat çalışan eğitimi
- %91'i yerel 933 tedarikçi
- Ar-Ge ve inovasyon odaklı 32 çalışan ve 59 milyon TL'lik kaynak
- 5 kıtada 40 ülkeye ihracat
- 0,07 ton CO_2e/ton üretim emisyon yoğunluğu*
- 202'si dış pazarlarda 2.093 B2B müşteri
- Satışların %20'sini oluşturan yaklaşık 206 milyon dolarlık yıllık ihracat hacmi

ZORLUTEKS

- 134 bin m^2 kapalı alana sahip ev tekstili üretim tesisleri
- 60 bin m^2 kapalı alanı bulunan perde fabrikası
- %50'si kadın 2.212 çalışan
- 21.573 kişi x saat çalışan eğitimi
- %85'i yerel 518 tedarikçi
- Ar-Ge ve tasarım odaklı 65 çalışan ve 72 milyon TL'lik kaynak
- 6 kıtada 67 ülkeye ihracat
- İhracatın ciro içindeki payı yaklaşık %52
- Toplam 1,25 ton CO_2e/ton üretim emisyon yoğunluğu*

META NİKEL

Meta Nikel Kobalt A.Ş., kendi alanında dünyadaki ilk 10 kazanım tesisi arasında yer alırken, Kuzey Yarımküre'deki tek tesis olarak öne çıkıyor. Türkiye'de ise nikel kobalt kaynaklarını geliştirmek üzere kurulan ilk ihtisas işletmesi niteliğini taşıyor. Manisa'nın Gördes ilçesinde **10 bin ton nikel** metal kapasiteli üretim tesisi bulunan Meta Nikel'in Manisa, Eskişehir ve Uşak'ta nikel-kobalt odaklı açık maden ocağı yatırım projeleri ile farklı ruhsatlı sahalarda maden arama sondaj çalışmaları bulunuyor.

- %12'si kadın 119 çalışan
- 616 kişi x saat çalışan eğitimi
- %92'si yerel 550 tedarikçi
- Ar-Ge ve inovasyon odaklı 16 çalışan ve 32 milyon TL'nin üzerinde kaynak

ZORLU ENERJİ GRUBU

Zorlu Enerji Grubu; elektrik üretimi, dağıtımı ve satışı alanlarındaki faaliyetlerinin yanı sıra, güneş paneli ticareti, elektrikli araç şarj istasyonu satışı, kurulumu ve işletmesi, elektrikli araç kiralaması ile uçtan uca hizmet sunan bir yapıya sahip. 4 jeotermal, 2 rüzgar, 3 güneş ve 7 hidroelektrik santralinden oluşan üretim portföyüyle faaliyetlerini sürdüren Zorlu Enerji Grubu, enerji sektörünün dönüşümüne yönelik çözümler geliştirmeye devam ediyor.

- %21'i kadın 1.834 çalışan
- 40.581 kişi x saat çalışan eğitimi
- %97,3'ü yerel 1.422 tedarikçi
- 2.090.964 müşteri
- Ar-Ge, inovasyon ve altyapı odaklı 12 çalışan ve 154 milyon TL'nin üzerinde kaynak
- 673 MW'lık toplam kurulu güç
- Türkiye çapında ZES elektrikli şarj istasyonları ile 2 bine yakın lokasyonda 5 binin üzerinde elektrikli araç şarj istasyonu
- Electrip markasıyla Avrupa'nın 12 ülkesinde faaliyet
- 336 ton CO_2e/GWh emisyon yoğunluğu

ZORLU GAYRİMENKUL GRUBU

Türkiye'nin **ilk 5** fonksiyonlu karma kullanımlı projesi olan **Zorlu Center**, yılda **14 milyonu** aşkın ziyaretçi ağırlıyor. Zorlu Grubu'nun 2013 yılında **300 milyon** dolarlık yatırımla hayata geçirdiği **Zorlu PSM**, Türkiye'nin kültür sanat hayatına katkıda bulunmayı amaç edinen bir kurum olarak, Avrupa'nın en büyük ve donanımlı performans sanatları merkezleri arasında yer alıyor. Zorlu Grubu şirketlerinin ofislerinin de yer aldığı **Levent 199** ise elektrikli otomobil parkı, bisiklet parkı ve toplam **10 bin** metrekare yeşil alanıyla LEED Gold sertifikasına sahip sürdürülebilir bir bina olarak, ofis projelerine farklı bir yaklaşım getiriyor.

- %29'u kadın 536 çalışan
- 6.481 kişi x saat çalışan eğitimi
- 1.384 yerel tedarikçi
- Zorlu Center AVM'de yılda 14 milyondan fazla ziyaretçi
- Zorlu PSM'de 1.200'ün üzerinde gösteri ve 600 bin sanat izleyicisi
- Toplam 42 ton CO_2e/mUSD emisyon yoğunluğu*

* Emisyon yoğunlukları Kapsam 1 ve 2 üzerinden hesaplandı.
** Değer zincirinde rapor kapsamındaki şirketler paylaşıldı.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI

Ahmet Nazif Zorlu
Yönetim Kurulu Başkanı

DEĞERLİ PAYDAŞLARIMIZ,

Geride bıraktığımız yıl, küresel ölçekte belirsizliklerin derinleştiği ve çok katmanlı risklerin aynı anda etkisini hissettirdiği bir dönem oldu. Jeopolitik gelişmelerden ekonomik dalgalanmalara, iklim krizinden teknolojide yaşanan hızlı dönüşüme kadar pek çok başlık, gündemimizi doğrudan etkilemeye devam etti. Böyle dönemler geleceği doğru okuyabilen ve değişime zamanında uyum sağlayan şirketlerin yarattığı farkı daha net gösteriyor.

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı 2026 Küresel Riskler Raporu da bu tabloyu açık biçimde ortaya koyuyor. Kısa vadede jeoekonomik çatışmalar, toplumsal kutuplaşma, siber güvensizlik ve eşitsizlikler öne çıkarken; uzun vadede çevresel risklerin etkisini daha da artırdığı görülüyor. Aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı, ekosistemlerde yaşanan bozulmalar ve dünya sistemlerindeki kritik değişimler gündemdeki ağırlığını korurken, yapay zekanın olası etkilerine yönelik tartışmaların da risk sıralamasında hızla yükseldiği dikkat çekiyor.

İklim krizine ilişkin veriler, küresel ölçekte daha kararlı ve uzun vadeli adımlara duyulan ihtiyacı da açık biçimde gösteriyor. Mevcut projeksiyonlar, sıcaklık artışının kritik eşiklerin üzerinde seyretme riskine işaret ederken; 2025 yılı boyunca dünyanın farklı bölgelerinde yaşanan seller, kuraklıklar, orman yangınları ve aşırı sıcak hava dalgaları iklim krizinin etkilerinin artık günlük hayatın bir parçası haline geldiğini işaret ediyor.

2025 yılı aynı zamanda düzenleyici dönüşümlerin de hız kazandığı bir dönem oldu. Türkiye'de yürürlüğe giren İklim Kanunu ile 2053 Net Sıfır hedefinin yasal zemini güçlendirilirken, Emisyon Ticaret Sistemi için de önemli bir adım atıldı. Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında şekillenen Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması ile uyum süreci de kritik başlıklardan biri haline geldi. Bununla birlikte Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında şirketlerin ilk raporlarını yayımlamaya başlaması da yeni bir döneme işaret etti. Sürdürülebilirlik alanında artık hedeflerin somut sonuçlarla desteklenmesi, ilerlemenin şeffaf biçimde paylaşılması ve ölçülebilir çıktılarla takip edilmesi her zamankinden büyük önem taşıyor.

Kasım ayında Brezilya'nın Belém kentinde gerçekleştirilen COP30'da alınan kararlar da küresel sürdürülebilirlik gündemindeki dönüşümün hız kazandığını gösterdi. Konferansın sonunda Türkiye'nin COP31'e ev sahipliği yapacağının açıklanmasının ülkemiz adına çok değerli bir gelişme olduğuna inanıyorum. Kasım 2026'da Antalya'da gerçekleştirilecek bu konferansın, Türkiye'nin sürdürülebilirlik vizyonu ve uluslararası işbirlikleri açısından güçlü katkılar sağlayacağını düşünüyorum.

Zorlu Grubu olarak değişen dünyayı doğru okumayı, riskleri öngörmeyi ve uzun vadeli değer yaratmayı her zaman önceliklerimiz arasında gördük. Akıllı Hayat sürdürülebilirlik stratejimiz de bu yaklaşımın en önemli yapı taşlarından birini oluşturuyor. Sürdürülebilirliği geleceğimizi şekillendiren ve uzun vadeli değer üretimimizi destekleyen temel unsurlardan biri olarak konumlandırıyoruz.

İnsan Odaklı Ekosistemler ve Yenileyici İş Modelleri eksenlerinde belirlediğimiz hedefleri düzenli olarak takip ediyor, sonuçlarımızı şeffaf bir biçimde paylaşıyoruz. Bu süreçte elde ettiğimiz deneyim, Akıllı Hayat yaklaşımımızı daha da geliştirmemize katkı sağladı. 2026 itibarıyla Grup şirketlerimize ortak vizyon sunan, yön gösteren ve ilerlemeyi destekleyen bir yapıyla ilerlemeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda Zorlu Holding olarak stratejik yönlendirme ve ortak yaklaşım oluşturma rolümüzü sürdürürken, Grup şirketlerimiz de kendi sektör dinamikleri, iş modelleri ve etki alanları doğrultusunda hedeflerini şekillendiriyor.

2050 yılına kadar Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarımızda net sıfıra ulaşma hedefimiz doğrultusunda Grup şirketlerimizi karbonsuzlaşma yolculuklarında desteklemeyi sürdürüyoruz. 2025 yılında mutlak sera gazı emisyonlarımızı bir önceki yıla göre %28,6 oranında azaltırken, ciroya göre sera gazı yoğunluğumuzu da düşürdük.

Belirsizliklere karşı dayanıklılığın çok paydaşlı işbirlikleri ve yenilikçi çözümlerle güçleneceğine inanıyoruz. Bu doğrultuda özel sektör, kamu, akademi ve sivil toplum kuruluşlarıyla kurduğumuz işbirliklerini geliştirirken; Endüstri 4.0, dijitalleşme, büyük veri ve yapay zeka alanlarındaki gelişmeleri yakından takip ediyoruz. 2025 yılında Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız bütçeyi bir önceki yıla göre yaklaşık 1,5 kat artırarak FAVÖK'ümüzün %26'sına karşılık gelen yaklaşık 4,5 milyar TL yatırım gerçekleştirdik.

Tüm bu çalışmalar akabinde, Grup şirketlerimizin uluslararası sürdürülebilirlik endekslerinde elde ettiği sonuçları, uzun vadeli yaklaşımımızın ve attığımız somut adımların önemli bir göstergesi olarak görüyoruz. 2025 yılında CDP, S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi ve LSEG Refinitiv gibi önemli platformlarda elde edilen güçlü performans, bu alandaki kararlılığımızı destekleyen önemli bir gösterge oldu.

Küresel ölçekte dönüşümün hızlandığı bu dönemde; dayanıklı, sorumlu ve uzun vadeli düşünebilen kurumların her zamankinden daha büyük önem taşıdığına inanıyorum. Bu raporun, çalışmalarımızı ve elde ettiğimiz sonuçları ortaya koyarken uzun vadeli değer yaratma yaklaşımımızı ve geleceğe dair kararlılığımızı da yansıtmasını diliyor; emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza, yatırımcılarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Ahmet Nazif Zorlu

Yönetim Kurulu Başkanı

Akıllı Hayat 2030

Akıllı Bir Dünya, Akıllı Bir Hayat

* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

AKILLI HAYAT 2030

Zorlu Holding olarak, sürdürülebilirlik yaklaşımımızı Akıllı Hayat stratejisi çerçevesinde yönetiyor, tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratmaya odaklanıyoruz. Yenileyici İş Modelleri ve İnsan Odaklı Ekosistemler olmak üzere iki temel eksen üzerine inşa ettiğimiz bu strateji; iklim kriziyle mücadeleden döngüsel ekonomiye, yetenek yönetiminden toplumsal yatırımlara uzanan geniş bir alanda Grup şirketlerimize ortak bir yön çiziyor. Radikal İşbirliklerini bu iki eksenin kesişim noktasında konumlandırarak geleneksel işbirliği modellerinin ötesine geçiyor; çevresel ve toplumsal faydayı merkeze alan, etki odaklı bir ekosistemin güçlenmesine katkıda bulunuyoruz. Sorumlu yatırım holdingi yaklaşımımız doğrultusunda, teknoloji ve inovasyonun dönüştürücü etkisinden faydalanarak küresel ölçekteki sorunların çözümünde aktif bir paydaş olarak yer alıyoruz.

Akıllı Hayat stratejisini tasarladığımız günden bu yana belirlediğimiz ölçülebilir hedefler doğrultusunda, Grup şirketlerimizle birlikte ilerlememizi düzenli olarak takip ediyor ve çıktıları paydaşlarımıza açıklıyoruz. Bu süreç, sürdürülebilirliği kurumsal stratejimizin merkezine taşırken; dönüşen bir dünyada yalnızca hedeflerimiz değil, bu hedeflere ulaşma biçimimiz de gelişiyor. Grubumuzun enerjiden tekstile, tüketici elektroniğinden gayrimenkule uzanan çok sektörlü portföy yapısı; sürdürülebilirlik hedeflerimizin ortak bir vizyon altında, farklı işkollarının etki alanları, dönüşüm öncelikleri ve değer yaratma potansiyeli göz önünde bulundurularak ele alınmasını gerekli kılıyor.

Bu doğrultuda, 2025 yılında Akıllı Hayat stratejimizin çerçevesini olgunlaştırmaya yönelik bir güncelleme çalışması başlattık. 2026'da tamamlanması planlanan çalışmayla, Zorlu Holding'in ortak vizyon, stratejik yönlendirme ve izleme rolünü koruduğu, Grup şirketlerinin ise kendi sektör dinamikleri, iş modelleri ve etki alanları doğrultusunda ölçülebilir, uygulanabilir ve öncelikleriyle uyumlu hedefler belirlediği bir yapıya geçmeyi hedefliyoruz. Holding olarak, bu hedeflerin YK düzeyinde sahiplenildiği ve izlendiği çerçevede, şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışla ilerlemeyi raporlamaya devam edeceğiz.

2025 yılına ait bu rapor, Akıllı Hayat 2030 kapsamında Zorlu Holding ve Grup şirketlerimizin 2025 yılına dair hedeflerini ve performansını yansıtıyor. Güncellenen hedef yaklaşımını ve performans göstergelerine yansımaları, ilgili çalışmaların tamamlanmasının ardından, 2026 raporlama döneminden itibaren paydaşlarımızın bilgisine sunacağız.

Zorlu Holding Akıllı Hayat 2030 Manifestosu'na buradan ulaşabilirsiniz.

İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER VE YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ KURARAK RADİKAL İŞBİRLİKLERİ İLE DEĞER YARATIYORUZ

İnsan Odaklı Ekosistemler
- Çalışan Mutluluğu
- İşin Geleceği
- Kapsayıcı Değer Zinciri
- Toplumsal Yatırımlar

Yenileyici İş Modelleri
- İklim Krizi ile Mücadele
- Döngüsellik

RADİKAL İŞBİRLİKLERİ

ENTEGRE YÖNETİM ANLAYIŞI
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Entegre Değer Yaratımı

Akıllı Hayat 2030
ZORLU

ENTEGRE DEĞER MODELİ

GİRDİLER

Fikri Sermaye

- 10 Ar-Ge merkezi
- 1.283 Ar-Ge ve inovasyon odaklı çalışan
- 4,3 milyar TL Ar-Ge ve inovasyon bütçesi
- 7 sektörde 1953'ten bu yana edindiğimiz köklü tecrübe
- Kurum içi girişimcilik programı (Parlak Bi'Fikir)
- Üniversiteler, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla Ar-Ge ve inovasyon odaklı işbirlikleri
- Dijital dönüşüm çalışmalarını hızlandırmak amacıyla 2024'te kurulan Teknoloji ve Dijital İş Geliştirme Grubu Başkanlığı
- Yenilikçi cihazlar, ileri dönüşüm malzemeler, akıllı şehir, ev ve fabrika gibi çalışmalara katkı (Vestel Ventures)
- Güçlü siber güvenlik altyapısı

Doğal Sermaye

- 61.694.784 TL çevresel yatırım ve harcama
- Ürün ve hizmetler için kullanılan hammaddeler
- %39 oranında yenilenebilir kaynaklardan enerji tedariki
- 1,9 milyar metreküp su çekimi
- 1.903.077 MWh enerji kullanımı
- AB Taksonomisi'ne uyum çalışmaları (Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya, Zorlu Enerji)
- Bilim temelli (SBTi) karbonsuzlaşma hedefleri (Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji)

Sosyal Sermaye

- Çift yönlü paydaş ilişkileri
- 7.370'i yerel toplam 8.744 tedarikçi
- Toplumsal yatırımlara yönelik 181,3 milyon TL Bütçe (Mehmet Zorlu Vakfı, Zorlu Holding ve Zorlu Grubu şirketleri)
- Eşit Bi'Hayat manifestosu
- imece tarafından hayata geçirilen sosyal girişim programlarına ve imeceLAB aracılığıyla sürdürülebilirlik ve sosyal etki odaklı programlara destek
- Üye olunan ve işbirliği yapılan STK ve kuruluşlar
- Sosyal sorumluluk projeleri
- Sponsorluklar

Üretilmiş Sermaye

- 1,3 milyon metrekare alana sahip Vestel City'deki 9 fabrikayla birlikte toplam 13 fabrika
- Vestel City'de 2 milyar TL'lik tesis, makine ve cihaz yatırımı
- Zorlu Enerji'de 673 MW toplam kurulu güç
- 4 JES, 7 HES, 3 GES, 2 RES enerji santrali (Zorlu Enerji)
- 10.000 ton nikel metal karşılığı MHP (Mixed Hydroxide Precipitate) üretim kapasitesi (Meta Nikel)
- 1.253 yurt içinde, 2500'e yakın yurt dışında mağaza ve satış noktası (Vestel)
- Sanatseverler ve yeni sanat izleyicileri için özgür, yaratıcı, dönüştüren ve geliştiren bir sahne (Zorlu PSM)
- Kültür, yaşam, alışveriş ve iş dünyasını buluşturan çok işlevli bir kentsel yaşam alanı (Zorlu Center)

Finansal Sermaye

- Finansal gelir
- Yatırımlar
- Öz kaynaklar
- Sürdürülebilir finansman araçları
- Etkin finansal yönetim ve entegre risk analizi

Beşeri Sermaye

- 18.000 kişiyi aşkın istihdam
- Güvenli ve eşitlikçi bir çalışma kültürü
- Güçlü yetenek yönetimi uygulamaları
- Zorlu Akademi eğitim platformu
- Çalışan Esenliği ve Kurumsal Gönüllülük Programları
- Eğitim ve staj programları (Akıllı Hayat Akademisi, Geleceğe Bi'Adım Staj Programı vb.)

AKILLI HAYAT 2030 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ VE ZORLU HOLDİNG'İN FAALİYET ALANLARI

YIKICI İNOVASYON BAKIŞ AÇISIYLA **İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER** VE **YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ** KURARAK **RADİKAL İŞBİRLİKLERİ** İLE DEĞER YARATIYORUZ.

STRATEJİK ÖNCELİKLERİMİZ

Yenileyici İş Modelleri	İnsan Odaklı Ekosistemler	Radikal İşbirlikleri ve Yıkıcı İnovasyon
Döngüsel Ekonomi ve Kaynak Kullanımı	Yetenek Yönetimi	Dijitalleşme ve AkıllıTeknolojiler
Su ve Atık Su Yönetimi	Çalışan Sağlığı ve Esenliği	Ar-Ge ve İnovasyon
İklim Krizine Dayanıklılık		
Karbonsuzlaşma ve Enerji Dönüşümü		

ENTEGRE YÖNETİM ANLAYIŞI

Etik ve Şeffaflık | Veri Güvenliği | Kurumsal Yönetim | ÇSY Risk ve Fırsat Yönetimi | Sorumlu Yatırım ve Portföy Yönetimi | Toplumsal Yatırım Programları | Regülasyonlara Uyum | Paydaşlarla İşbirliği

Değer Yaratılan Paydaşlar

- Çalışanlar ve grup şirketleri
- Tedarikçiler
- Kamu kurumları ve yerel yönetimler
- Hissedarlar, yatırımcılar, analistler, finans kuruluşları
- Çocuk ve gençler
- Ulusal ve uluslararası düzenleyici kuruluşlar
- Akademi, enstitü ve araştırma merkezleri
- Bayi ve servis ağı
- Sivil toplum kuruluşları
- Medya
- İş dünyası ve iş örgütleri
- Kamuoyu

TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ, BEYAZ EŞYA, MOBİLİTE | ENERJİ | TEKSTİL | GAYRİMENKUL | MADEN VE METALÜRJİ

ÇIKTILAR

- 306 Ar-Ge ve inovasyon odaklı aktif proje
- 127 patent
- 87 Ar-Ge, dijitalleşme ve teknoloji alanlarında ödül
- 31 Uluslararası programlar (Horizon, Erasmus+ vb.) tarafından desteklenen proje

- %53,5 Kapsam 1 ve 2 emisyon azaltımı (baz yıla göre)
- %39,8 Kapsam 3 emisyon azaltımı (baz yılına göre)
- 1,4 milyon metreküp geri kazanılan su
- 89.343 ton atık geri dönüşümü
- 1.366 ton plastik kullanımı azaltımı
- CDP Skoru: İklim Değişikliği A, Su Güvenliği B (Vestel Elektronik)
- CDP Skoru: İklim Değişikliği A, Su Güvenliği B (Vestel Beyaz Eşya)
- CDP Skoru: İklim Değişikliği A, Su Güvenliği C (Zorlu Enerji)
- 1.881 GWh Jeotermal, 377 GWh Rüzgar, 323 GWh Hidroelektrik, 3,7 GWh Güneş enerjisi üretimi (Zorlu Enerji)
- Biyoçeşitlilik Risk Raporu ve Kritik Türler Kitapçığı (Zorlu Enerji)
- Sıfır Karbon Ayak İzi Ormanları projesi kapsamında toplam 692 bin fidan dikimi

- 2015 yılından bu yana 15 bine yakın lise ve üniversite öğrencisi (MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı)
- 35 bini aşkın öğrenciye burs desteği
- 22 yılda 17 farklı oyunla yaklaşık 1 milyon çocuk (Zorlu Çocuk Tiyatrosu)
- 2018'den bu yana 3.850'den fazla gönüllüyle çalışırken, yalnızca 2025 yılında 2.450 saatin üzerinde gönüllülük faaliyeti çalışması
- 1.180 değişim elçisi (Öğretmen Ağı)
- imece'nin imeceLAB Gençlik Komitesi'nde yer alan yaklaşık 10.000 genç
- Kurulduğu 2016 yılından bu yana imece aracılığıyla 58 ayrı kurumla 20 ayrı program; Türkiye genelinde şehirden 10 bini aşkın gençle süreç yönetimi
- Yılda 14 milyondan fazla ziyaretçi (Zorlu Center AVM)
- 600.000 sanatsever (Zorlu PSM)
- 91: LSEG skoru (Vestel Elektronik)
- 87: LSEG skoru (Vestel Beyaz Eşya)
- 93: LSEG skoru (Zorlu Enerji)
- 73: S&P Global CSA skoru (Vestel Elektronik)
- 73: S&P Global CSA skoru (Vestel Beyaz Eşya)
- 85: S&P Global CSA skoru (Zorlu Enerji)
- 83: Yurt içi müşteri memnuniyeti puanı (Vestel)
- %95: OEPSAŞ müşteri memnuniyeti oranı
- %91: OEDAŞ müşteri memnuniyeti oranı

- 21 farklı ürün ve hizmet (Vestel)
- 2000'e yakın lokasyonda 5.300'den fazla elektrikli şarj istasyonu (ZES)
- 190 ürün (Zorlu Tekstil Grubu)
- %27 ihracat (Zorlu Tekstil Grubu)
- 29 ülkede operasyon ve faaliyetler
- Şimdiye kadar 180'den fazla ülkeye ihracat
- 1.200'ün üzerinde gösteri (Zorlu PSM)

- 201 milyar TL ciro
- %46,4 yurt dışı satış geliri
- 2,2 milyar USD dış satım
- 16,6 milyar TL konsolide FAVÖK

- %32 kadın çalışan oranı
- %32 yönetim seviyesinde kadın temsiliyeti
- %21 STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranı
- %95 yüksek performanslı çalışanları elde tutma oranı
- %71 yönetsel pozisyonlarda iç terfi oranı
- %69 y kuşağı, %12 z kuşağı çalışan oranı
- 49 üst düzey yöneticinin gelişim programı katılımı
- 2.450'den fazla saatlik gönüllülük çalışması
- %17,2 kayıp zamanlı kaza sıklık oranı
- 181.810 saat İSG eğitimi

YARATILAN DEĞER

- Dijital dönüşüm süreçlerinin hızlanması
- Endüstri 4.0 ve otomasyon teknolojilerinin benimsenmesi
- Çevresel etkisi düşük ürün ve süreç tasarımları
- Üretim süreçleri ve operasyonlarda verimlilik artışı
- Uluslararası standartlarda ürün kalitesi ve güvenliği
- Müşteri odaklı inovasyon ve yeni iş modellerinin gelişimi
- Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir üretim süreçlerine katkı
- Yeni nesil teknolojik çözümler

- İklim değişikliğiyle mücadeleye katkı
- Yeşil dönüşüme öncelik veren varlık yapısı
- Uluslararası standartlara ve çevresel sürdürülebilirlik regülasyonlarına uyum
- Atık ve plastik azaltımı sayesinde verimli kaynak kullanımı
- Çevresel duyarlılığı yüksek ürün ve hizmetler sunarak müşteri beklentilerinin karşılanması
- Biyoçeşitlilik ve ekosistem üzerindeki etki ve risklerin azaltılması
- Döngüsel ekonomiye katkı

- Gençlerin 21. yüzyıl yetkinlikleriyle donatılması
- Eğitim kalitesinin artırılması
- Sosyal girişimcilik ekosistemine katkı
- Kültürel çeşitliliğin ve sanata erişimin artırılması
- Müşteri ve ziyaretçi memnuniyetinin yükseltilmesi
- Paydaş güveninin ve marka itibarının artırılması
- Ekonomik canlanma ve istihdama katkı
- Sosyal sorumluluk bilincinin yaygınlaştırılması
- Sürdürülebilir tedarik zinciri ve iş sürekliliğinin sağlanması
- Değer zinciri boyunca sorumlu ve etik iş yapış kültürünün entegrasyonu
- Marka güveni ve itibarının artırılması

- Türkiye'nin en büyük 8. ihracatçısı olma başarısı (Vestel)
- Geniş ürün ve hizmet portföyü ile farklı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması
- Yüksek üretim kapasitesi
- Elektrikli araç kullanıcıları için altyapı ve erişim kolaylığı sağlanması
- Küresel çapta tedarik zincirinin genişletilerek işbirliklerinin artırılması
- Güçlü pazar konumu

- Hissedar ve yatırımcıların artan güveni
- Güçlü ciro ve FAVÖK ile sürdürülebilir ve istikrarlı finansal performans
- Uluslararası pazarlara erişim
- Faaliyet gösterilen ülke ekonomilerine katkı

- İstihdama katkı
- Kadın çalışan oranı ve yönetimde kadın temsiliyetinin artırılmasıyla işgücünde fırsat eşitliğinin teşvik edilmesi
- Çalışan bağlılığı ve kurumsal aidiyetin artırılması
- Çalışan esenliği odaklı işyeri ortamının oluşturulması
- Çalışanlara yetenek gelişimi ve kariyer fırsatlarının sağlanması

SKA

9 SANAYİ, YENİLİKÇİLİK VE ALTYAPI | 17 AMAÇLAR İÇİN ORTAKLIKLAR

7 ERİŞİLEBİLİR VE TEMİZ ENERJİ | 12 SORUMLU ÜRETİM VE TÜKETİM | 13 İKLİM EYLEMİ | 17 AMAÇLAR İÇİN ORTAKLIKLAR

4 NİTELİKLİ EĞİTİM | 5 TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ | 10 EŞİTSİZLİKLERİN AZALTILMASI | 17 AMAÇLAR İÇİN ORTAKLIKLAR

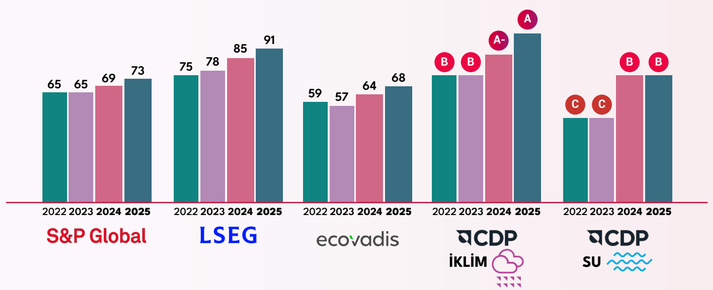
8 İNSANA YAKIŞIR İŞ VE EKONOMİK BÜYÜME | 9 SANAYİ, YENİLİKÇİLİK VE ALTYAPI | 11 SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEHİRLER VE TOPLULUKLAR

8 İNSANA YAKIŞIR İŞ VE EKONOMİK BÜYÜME | 9 SANAYİ, YENİLİKÇİLİK VE ALTYAPI

5 TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ | 8 İNSANA YAKIŞIR İŞ VE EKONOMİK BÜYÜME | 10 EŞİTSİZLİKLERİN AZALTILMASI

ÇEVRESEL, SOSYAL, KURUMSAL YÖNETİM (ÇSY) SKORLARI

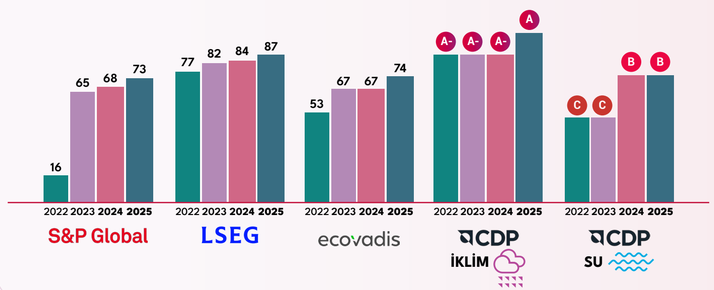
VESTEL ELEKTRONİK ÇSY DEĞERLENDİRMESİ



Vestel Elektronik 2025 yılında S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde 73 puan alarak başarısını sürdürdü. Bu skorla 9.200'den fazla şirketin değerlendirildiği ve 848 şirketin seçildiği S&P Global The Sustainability Yearbook 2026'ya girmeye hak kazandı. Aynı zamanda en yüksek puan alan şirketler arasında %10'luk dilimde yer aldı.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Kasım 2015 - Ekim 2016 döneminde dahil olan Vestel Elektronik, endeks kapsamındaki şirketlerin değerlendirmesini gerçekleştiren LSEG* tarafından yapılan ÇSY analizinde 91 puan alarak, küresel ölçekte sektöründeki 105 şirket arasında 2. sırada yer aldı. Güçlü ÇSY performansı gösteren şirketlerin ölçümlendiği FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne 2024 yılında dahil olurken, 2025'te de endeksteki konumunu korudu.

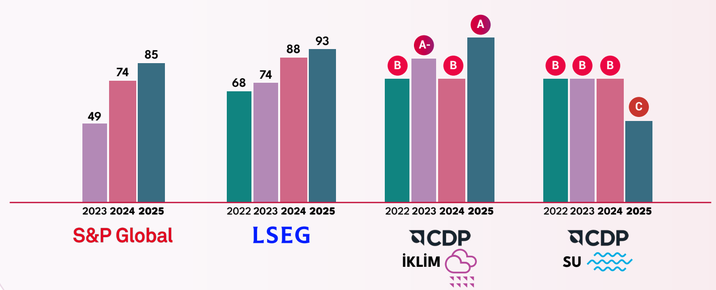
VESTEL BEYAZ EŞYA ÇSY DEĞERLENDİRMESİ



Vestel Beyaz Eşya S&P Global'in 2025 yılı değerlendirmesinde 73 puan alarak geçtiğimiz yıla göre skorunu yükseltti. Bu skorla 9.200'den fazla firmanın değerlendirildiği ve 848 firmanın seçildiği S&P Global The Sustainability Yearbook 2026'da yer almaya hak kazandı.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne* Kasım 2016 - Ekim 2017 döneminde gönüllü olarak katılan Vestel Beyaz Eşya, 2025 yılı değerlendirmesinde 87 puanla küresel bazda sektördeki 105 şirket arasında 3. oldu. FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne 2024 yılında dahil olurken, 2025'te de endeksteki konumunu korudu.

ZORLU ENERJİ ÇSY DEĞERLENDİRMESİ



Zorlu Enerji, S&P Global'in 2025 değerlendirmesinde ÇSY skorunu 11 puan artırarak 85'e yükseltti ve S&P Global The Sustainability Yearbook 2026'ya girmeye hak kazandı. Aynı zamanda en yüksek puan alan şirketler arasında %10'luk dilimde yer aldı.

Borsa İstanbul'un ilk kez Kasım 2016-Ekim 2017 döneminde açıkladığı sürdürülebilirlik endeksinde ilk günden itibaren listelenen Zorlu Enerji, 2025 yılında ÇSY puanını artırarak 93 skoruna ulaştı ve küresel ölçekte sektöründe 1. sırada yer aldı.

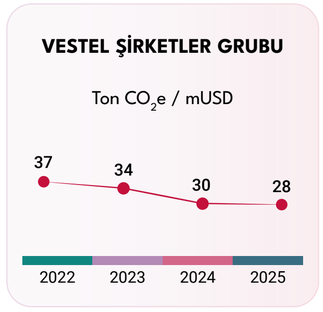
Zorlu Enerji 2025'te ayrıca, dünyanın önde gelen sürdürülebilirlik derecelendirme kuruluşlarından Sustainalytics ÇSY Risk Değerlendirmesi kapsamında, risk skorunu 20,9'a düşürmeyi başardı.

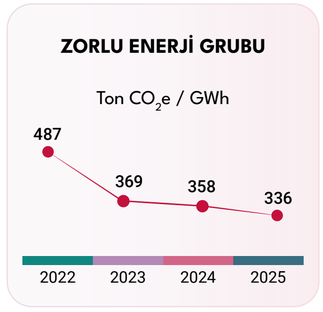
(*) LSEG skorları için, her şirketin ilgili raporlama dönemine ilişkin kamuya açık entegre faaliyet raporunda beyan edilen değerler esas alınır. LSEG değerlendirme metodolojisine göre dönemsel olarak birkaç puanlık farklılık görülebilir.

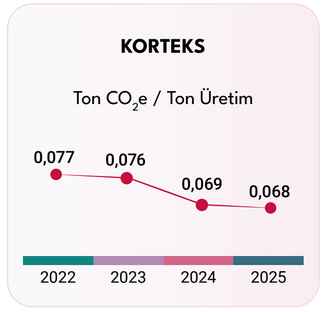
2025 AKILLI HAYAT HEDEFLERİ PERFORMANSI

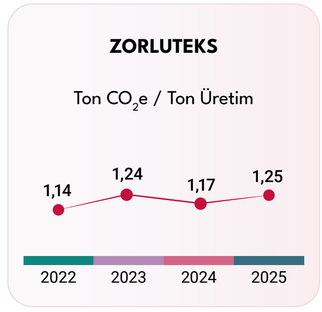
YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ

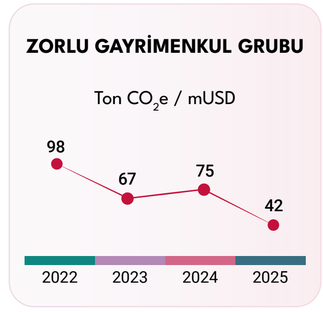
Hedef	Şirket		KPI*	2025 Performansı	İlerleme**
2030'a kadar Kapsam 1-2'de, 2050'ye kadar tüm değer zincirinde (Kapsam 1-2-3) net sıfır emisyon	Vestel Şirketler Grubu		Karbon yoğunluğu (ton CO_2e/mUSD)	28	>>
	Zorlu Enerji Grubu		Karbon yoğunluğu (ton CO_2e/GWh)	336	>>
	Zorlu Tekstil Grubu	Korteks	Karbon yoğunluğu (ton CO_2e/ton üretim)	0,068	>>
		Zorluteks	Karbon yoğunluğu (ton CO_2e/ton üretim)	1,25	☐
	Zorlu Gayrimenkul Grubu		Karbon yoğunluğu (ton CO_2e/mUSD)	42	>>
	Zorlu Holding (Konsolide)		**Karbon yoğunluğu (ton CO_2 e/mUSD)**	**218**	>>

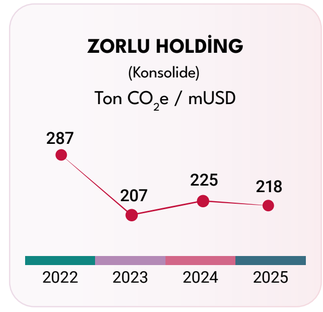












Metodolojik tutarlılığı sağlamak amacıyla, tekil yoğunluk göstergeleri yalnızca raporlama döneminin tamamını temsil eden operasyonlar için sunulmaktadır.

* Karbon yoğunluğu hesaplamalarında Kapsam 1 ve 2 kullanılmıştır.

** >> : Hedefe yönelik ilerleme olduğunu ifade eder.

☐ : Hedefe yönelik ilerleme olmadığını ifade eder.

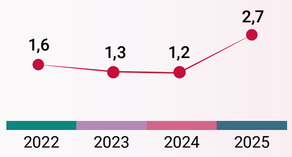
YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ

Hedef	Şirket		KPI*	2025 Performansı	İlerleme
2020 baz yılına göre 2030'da %50 daha az atık ve 2050'ye kadar sıfır atık	**Vestel Şirketler Grubu**		Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/mUSD)	2,7	☐
	Zorlu Enerji Grubu		Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/GWh)	0,18	☐
	Zorlu Tekstil Grubu	**Korteks**	Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/ton üretim)	0,0005	☐
		Zorluteks	Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/ton üretim)	0,05	»
	Zorlu Gayrimenkul Grubu		Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/mUSD)	12	»
	Zorlu Holding (Konsolide)		**Bertaraf edilen atık yoğunluğu (ton/mUSD)**	**23**	»

* Bertaraf edilen atık miktarı; düzenli depolama sahasına gönderilen atıklar, enerji geri kazanımı amacıyla yakılan atıklar ve enerji geri kazanımı olmadan yakılan atıkların toplamını ifade eder.

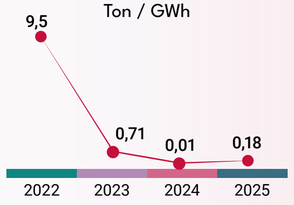
VESTEL ŞİRKETLER GRUBU

Ton / mUSD



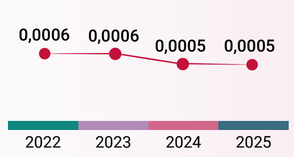
ZORLU ENERJİ GRUBU

Ton / GWh



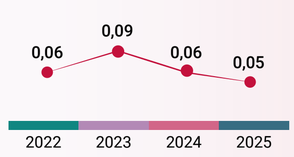
KORTEKS

Ton / Ton Üretim



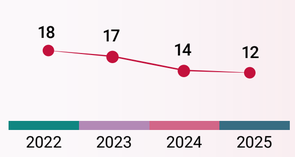
ZORLUTEKS

Ton / Ton Üretim



ZORLU GAYRİMENKUL GRUBU

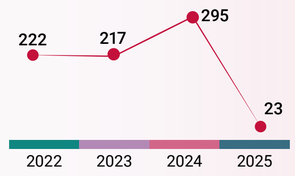
Ton / mUSD



ZORLU HOLDİNG

(Konsolide)

Ton / mUSD



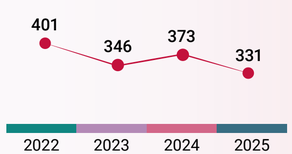
Metodolojik tutarlılığı sağlamak amacıyla, tekil yoğunluk göstergeleri yalnızca raporlama döneminin tamamını temsil eden operasyonlar için sunulmaktadır.

YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ

Hedef	Şirket		KPI*	2025 Performansı	İlerleme
2020 baz yılına göre 2030'da %50 daha az su kullanmak, 2050'ye kadar tamamını geri kazanmak	Vestel Şirketler Grubu		Su yoğunluğu (m^3 /mUSD)	331	>>
	Zorlu Enerji Grubu**		Su yoğunluğu (m^3 /GWh)	725.577	>>
	Zorlu Tekstil Grubu	Korteks	Su yoğunluğu (m^3 /ton üretim)	2,1	□
		Zorluteks	Su yoğunluğu (m^3 /ton üretim)	50	□
	Zorlu Gayrimenkul Grubu		Su yoğunluğu (m^3 /mUSD)	2.871	>>
	Zorlu Holding (Konsolide)		**Su yoğunluğu (m^3 /mUSD)**	**398.949**	□

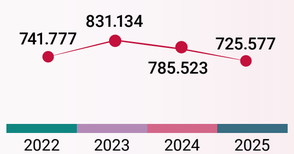
VESTEL ŞİRKETLER GRUBU

m^3 / mUSD



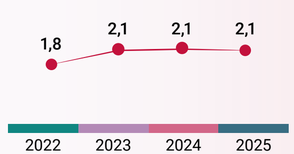
ZORLU ENERJİ GRUBU

m^3 / GWh



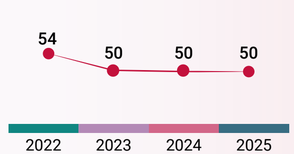
KORTEKS

m^3 / Ton Üretim



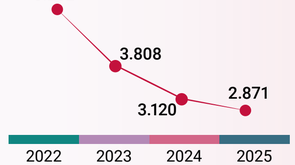
ZORLUTEKS

m^3 / Ton Üretim



ZORLU GAYRİMENKUL GRUBU

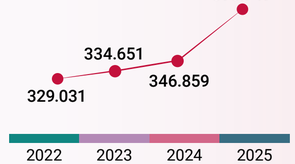
m^3 / mUSD



ZORLU HOLDİNG

(Konsolide)

m^3 / mUSD



*

Zorlu Grubu genelinde suyun geri kazanımının takibine yönelik çalışmalar devam ederken, sektörel parametrelere göre belirlenen su kullanım yoğunluğu, su çekimleri üzerinden takip edilir.

**

Su çekim yoğunluğuna, jeotermal enerji santralları (JES) ve hidroelektrik santrallarında (HES) çekilen su dahildir.

Metodolojik tutarlılığı sağlamak amacıyla, tekil yoğunluk göstergeleri yalnızca raporlama döneminin tamamını temsil eden operasyonlar için sunulmaktadır.

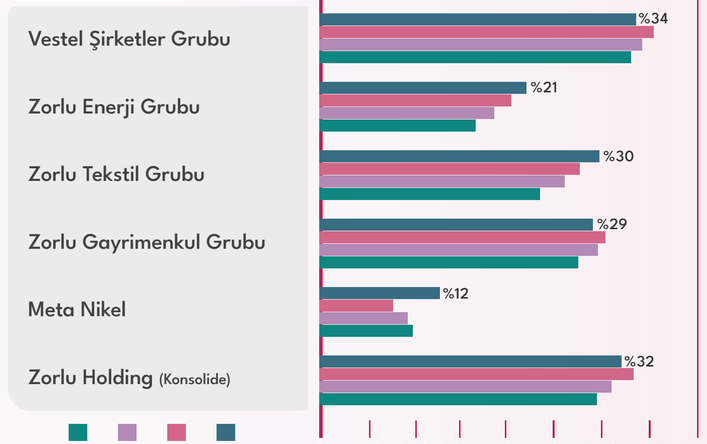
İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER

Hedef	Şirket	KPI*	2025 Performansı	İlerleme
İşin geleceğine yatırım yapmak, kapsayıcılık ve çeşitlilikte lider olmak Faaliyet gösterilen tüm sektörlerde en çok tercih edilen şirketler arasında yer almak	Vestel Şirketler Grubu	Kadın çalışan oranı (%)	%34	□
	Zorlu Enerji Grubu		%21	»
	Zorlu Tekstil Grubu		%30	»
	Zorlu Gayrimenkul Grubu		%29	□
	Meta Nikel		%12	»
	Zorlu Holding (Konsolide)		%32	□

Hedef	Şirket
Başta stratejik tedarikçiler olmak üzere, 2030'a kadar %100 sürdürülebilir bir tedarik zincirine sahip olmak	• 2021 yılında yayımladığımız ve tüm Zorlu Grubu ve tedarikçilerinin tam uyum sağlamasını zorunlu kıldığımız Zorlu Holding Tedarik İlkeleri'ni yaygınlaştırıyoruz. • Grup şirketleri tedarikçilerini gözden geçirerek stratejik tedarikçilerini belirledi. Tedarik zincirinde izlenebilirlik ve sürdürülebilirliği artıracak denetim ve kontrol mekanizmalarını hayata geçiriyoruz.

Hedef	Şirket	KPI*	2022	2023	2024	2025	İlerleme
Sosyal yatırımlarda öncü olmak ve her yıl Zorlu Holding'in FAVÖK'ünün %1'ini Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ayırmak	Zorlu Holding (Konsolide)	FAVÖK'ün toplumsal yatırımlara ayrılma oranı	%0,5	%1	%0,72	%1,1	»

KADIN ÇALIŞAN ORANI



* Zorlu Holding'in 2025 yılına ilişkin konsolide finansal verileri esas alınmıştır.

Metodolojik tutarlılığı sağlamak amacıyla, tekil yoğunluk göstergeleri yalnızca raporlama döneminin tamamını temsil eden operasyonlar için sunulmaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Zorlu Grubu'nda sürdürülebilirlik, yönetişim yapısına entegre edilerek, üst yönetimden tüm çalışanlara kadar organizasyonun her kademesinde sahipleniliyor ve iş yapış biçimlerine entegre edilen bir yaklaşım olarak ele alınıyor. Akıllı Hayat sürdürülebilirlik stratejisinin hayata geçirilmesi ve uzun vadeli hedeflerin performans bazlı takibi, doğrudan YK'ya bağlı faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından üstleniliyor. Bağımsız bir YK Üyesi'nin başkanlığını yürüttüğü Komite; bir Bağımsız Üye ve iki İcrada Görevli Olmayan Üye olmak üzere toplam 3 üyeden oluşuyor.

Komite, periyodik toplantılarla bir araya gelerek hem Holding'in hem de ilgili sektörlerin sürdürülebilirlik gündemlerini ve hedeflere yönelik ilerlemelerini değerlendiriyor. Bu yapı sayesinde sürdürülebilirliğe ilişkin başlıklar yalnızca operasyonel bir alan olarak değil, Holding genelinde stratejik karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlanıyor. Bu kapsamda ilgili başlıklar YK gündemine taşınarak karar alma süreçlerinin daha bütüncül bir perspektifle yürütülmesi sağlanıyor.

Sürdürülebilirlik Komitesi, belirli aralıklarla gerçekleştirdiği toplantılarda, gündemdeki öncelikli konuları değerlendiriyor. Bu toplantılarda genel olarak aşağıdaki başlıklar ele alınıyor:

- Sürdürülebilirlik Stratejisi Çerçevesi ve eylem adımlarının gözden geçirilmesi
- Sektörler arası koordinasyon, ortak hedefler ve ihtiyaç değerlendirmeleri
- Toplumsal Yatırım İlkeleri ve Toplumsal Yatırım Stratejisi'nin değerlendirilmesi
- Grup şirketlerinin Bilim Temelli Hedefler alanındaki ilerlemeleri ve karbonsuzlaşma stratejileri
- ÇSY endeks değerlendirmeleri için yaklaşım ve kriterler
- Sürdürülebilirlik alanında eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetleri
- Raporlama süreçlerine ilişkin geri bildirim ve değerlendirmeler
- İklim ve sürdürülebilirlik riskleri ile TSRS yükümlülüklerinin raporlamaya yansımaları
- ÇSY risklerinin finansallaştırılması ve Risk Komitesi ile ortak değerlendirme gündemi

2025 yılında sürdürülebilirlik ile ilişkili kritik konular, Holding'in mevcut yönetişim yapısı kapsamında Yönetim Kurulu ve ilgili üst düzey yönetim mekanizmaları aracılığıyla takip edildi. Bu süreçte sürdürülebilirlik stratejisi, öncelikleri ve performansına ilişkin değerlendirmeler, YK gündemlerinde düzenli olarak yer buldu.

Sürdürülebilirlik Koordinasyon Kurulu (SKK); İnsan Kaynakları Genel Müdürü, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Genel Müdürü, Zorlu Holding İç Denetim ve Etik Genel Müdür Yardımcısı, Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı, Strateji ve İş Geliştirme Direktörü, Satın Alma ve İdari Hizmetler Grup Müdürü, Kurumsal İletişim Yöneticisi, Sürdürülebilirlik Yöneticisi ile tüm Grup şirketlerinin sürdürülebilirlik koordinatörlerini bünyesinde barındıran 13 üyeden oluşan Sürdürülebilirlik Koordinasyon Kurulu ise Holding fonksiyonları ve Grup şirketleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve güncel gelişmeleri üst yönetim gündemine taşımak amacıyla faaliyet gösteren SKK, doğrudan Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlama yapıyor. Bu yapı, sürdürülebilirlik alanında veri ve uygulama bütünlüğünü güçlendirirken, farklı sektörlerde faaliyet gösteren Grup şirketleri arasında ortak bir yönetim yaklaşımı oluşturulmasını destekliyor.

Grup Şirketlerinin ÇSY Liderliği

Zorlu Grubu'nun sürdürülebilirlik vizyon ve hedefleriyle uyumlu biçimde hareket eden Grup şirketleri, ÇSY konularını iş yapış biçimlerine entegre etmek amacıyla çalışmalarını sürdürüyor. Grup genelinde benimsenen bütünleşik sürdürülebilirlik yaklaşımı, ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik endekslerindeki başarılarla somut karşılık buluyor. İklim kriziyle mücadelede karbonsuzlaşmayı merkeze alan yeşil dönüşüm sürecinde etkin rol üstlenen ve bu dönüşümü iş stratejilerinin merkezine alan Zorlu Grubu, sürdürülebilirlik taahhütlerini bilim temelli bir perspektifle güçlendirerek çevresel ayak izini azaltmak ve düşük karbonlu ekonomiye geçişi hızlandırmak için kararlı adımlar atmaya devam ediyor.

Vestel, kendi operasyonlarında ve tüm değer zinciri genelinde 2050'ye kadar net sıfır emisyona ulaşmayı hedefliyor. Şirketin 2030 yılına yönelik emisyon azaltım hedefleri, 2024 yılında SBTi tarafından onaylandı. Zorlu Enerji'nin 1,5˚C senaryosuyla uyumlu olarak belirlediği 2030 ve 2040 hedefleri de SBTi kapsamında onaylandı; şirket, 2040'a kadar net sıfır emisyona ulaşmayı taahhüt ediyor.

Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji, 2025 yılında S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'ndeki yerini korudu. Vestel Elektronik 73, Vestel Beyaz Eşya 73, Zorlu Enerji ise 85 puan alarak bir önceki döneme kıyasla skorlarını yükseltti. Bu performanslarıyla üç şirket de S&P Global The Sustainability Yearbook 2026'da yer almaya hak kazandı. Zorlu Enerji ve Vestel Elektronik, aynı zamanda en yüksek puan alan şirketler arasında %10'luk dilime girdi.

CDP İklim Değişikliği Programı'nda Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya A (Liderlik) seviyesine ulaşırken, Zorlu Enerji de A (Liderlik) seviyesini elde etti. CDP Su Güvenliği Programı'nda Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya B (Yönetim) seviyesinde yer alırken, Zorlu Enerji C (Farkındalık) seviyesinde konumlandı. Vestel Elektronik'in 64 olan EcoVadis skoru 2025'te 68'e yükseldi. Vestel Beyaz Eşya'nın EcoVadis skoru 67'den 74'e yükselirken, Vestel Mobilite ise skorunu 63'ten 67'ye yükseltti.

Vestel Elektronik 2015, Vestel Beyaz Eşya ise 2016 yılından itibaren BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde kesintisiz biçimde listeleniyor. Zorlu Enerji de son 9 yıldır endeks kriterlerini karşılayarak listedeki konumunu koruyor. 2025 yılında LSEG tarafından gerçekleştirilen ÇSY analizinde Vestel Elektronik 91 puanla küresel ölçekte sektöründeki 105 şirket arasında 2. sıraya yerleşirken, Vestel Beyaz Eşya 87 puanla 3. oldu. Zorlu Enerji ise LSEG puanını 93'e taşıyarak küresel olarak sektöründe 1. sıraya yükseldi.

Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya, güçlü ÇSY performansı sergileyen şirketleri bünyesinde barındıran FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne 2024 yılında dahil olurken, 2025'te de endeksteki konumlarını korudu. Zorlu Enerji ise Sustainalytics ÇSY Risk Değerlendirmesi kapsamında risk skorunu 20,9'a indirerek bu alandaki olumlu ivmesini sürdürdü.

Grup şirketlerimiz, sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu biçimde somut adımlar atmaya devam ediyor. Ulusal ve uluslararası endekslerde elde edilen performans artışları, sürdürülebilirlik yaklaşımımızın uygulama ve sonuçlar düzeyinde sistematik biçimde güçlendiğini gösteriyor. Bu yaklaşım, yalnızca çevresel etkilerimizi azaltmakla kalmıyor, uzun vadeli değer yaratımını destekleyen bütüncül bir yönetim modeli sunuyor.[1]

Girişim/Endeks	Şirket	2022	2023	2024	2025	İlerleme
S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi	Vestel Elektronik	65	65	69	73	»
	Vestel Beyaz Eşya	16	65	68	73	»
	Zorlu Enerji	-	49	74	85	»
CDP İklim Değişikliği Programı	Vestel Elektronik	B	B	A-	A	»
	Vestel Beyaz Eşya	A-	A-	A-	A	»
	Zorlu Enerji	B	A-	B	A	»
CDP Su Güvenliği Programı	Vestel Elektronik	C	C	B	B	□
	Vestel Beyaz Eşya	C	C	B	B	□
	Zorlu Enerji	B	B	B	C	□
LSEG*	Vestel Elektronik	75	78	85	91	»
	Vestel Beyaz Eşya	77	82	84	87	»
	Zorlu Enerji	68	74	88	93	»
EcoVadis	Vestel Elektronik	59	57	64	68	»
	Vestel Beyaz Eşya	53	67	67	74	»
	Vestel Mobilite	-	-	63	67	»

* LSEG değerlendirme metodolojisine göre dönemsel olarak birkaç puan farklılık görülebilir

1 Grup şirketlerimizin endeks skorları, yayımladıkları sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporlarında yer alan skorlarla uyumlu olarak raporlandı.

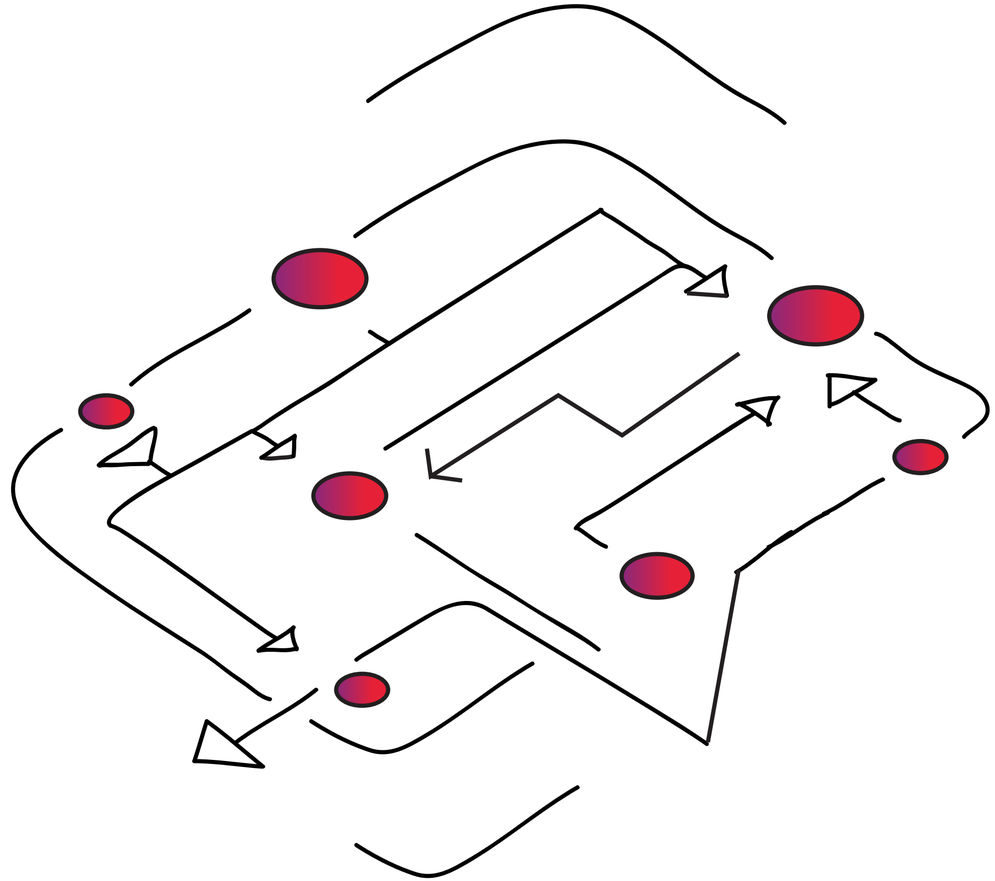
PAYDAŞLARLA DİYALOG

Zorlu Holding olarak, sürdürülebilir kalkınmada işbirliği ve ortak sorumluluk anlayışının uzun vadeli değer yaratımının temel koşulu olduğuna inanıyoruz. Sürdürülebilirlik yolculuğumuzu yalnızca kendi iç kaynaklarımızla değil, birlikte ilerlediğimiz paydaşlarımızın katkı, deneyim ve geri bildirimleriyle sürekli olarak geliştiriyoruz. Çalışanlarımız başta olmak üzere, kilit paydaşlarımızla düzenli iletişime önem veriyor, farklı perspektiflerden gelen görüş ve değerlendirmeleri süreçlerimize entegre ederek radikal işbirlikleri kurma anlayışımızı her geçen yıl daha da derinleştiriyoruz.

Aldığımız geri bildirimler, yalnızca operasyonel süreçlerimizi değil, stratejik aksiyonlarımızı da besliyor. Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında değerlendirdiğimiz öncelikli konuları belirlerken, AA1000 Paydaş Katılım Standardı'na uygun olarak, kapsamlı bir değerlendirme süreci yürütüyoruz. 2024 yılında, çifte önemlilik yaklaşımıyla paydaşlarımızın beklentilerini ve ÇSY performansımız konusundaki görüşlerini de dinleyerek sürdürülebilirlik önceliklerimizi değerlendirdik ve analizimizi güncelledik. 2025'te ise Akıllı Hayat stratejimizi yeniden ele alırken, güncellediğimiz öncelikli konuları ve paydaş geri bildirimlerini temel bir referans noktası olarak göz önünde bulundurduk.

Önceliklerimizi belirlerken, çözümün parçası olmayı ve kolektif aklı harekete geçirmeyi temel ilkelerimiz arasında konumlandırıyoruz. Bu doğrultuda, sektörel birlikteliklere önem veriyor; uluslararası platformlarda etkin biçimde yer alarak, küresel raporlama süreçlerine katkıda bulunuyoruz. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin imzacısıyız, ayrıca SKD, UN Women Unstereotype Alliance gibi oluşumların paydaşları arasında yer alıyoruz. Üyesi bulunduğumuz diğer kuruluşların listesini, raporun Ekler bölümünde görebilirsiniz.

Zorlu Holding ve Grup şirketlerinin etkileşimde olduğu paydaş grupları, oldukça geniş ve çeşitli bir alanı temsil ediyor. Bu çeşitliliği zenginlik olarak görüyor; her paydaş grubunun kendine özgü beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde etkili, açık ve sürdürülebilir bir iletişim kurmaya özen gösteriyoruz. İletişim kanallarımızın verimliliğini düzenli olarak gözden geçiriyor; şeffaf, samimi ve çağın ihtiyaçlarıyla uyumlu bir etkileşim ortamı sağlamayı hedefliyoruz.



Paydaşlar	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
Çalışanlar ve grup şirketleri	Lider mesajları	Gerektikçe
	İç iletişim amaçlı mesajlar, e-bülten, haber bülteni, aylık dergi	Sürekli
	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	İç ve dış raporlar, toplantılar, eğitimler	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Tedarikçiler	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Kamu kurumları ve yerel yönetimler	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	İstişare toplantıları	Gerektikçe
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Sivil toplum kuruluşları	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
	Proje ortaklıkları ve işbirlikleri	Gerektikçe

Paydaşlar	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
Ulusal ve uluslararası düzenleyici kuruluşlar	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Akademi, enstitü ve araştırma merkezleri	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
	Proje ortaklıkları ve işbirlikleri	Gerektikçe
Medya	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe
	Basın toplantıları ve diğer buluşmalar	Gerektikçe
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Hissedarlar, yatırımcılar, analistler, finans kuruluşları	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Yıllık
	Genel Kurul Toplantıları	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık

Paydaşlar	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
İş dünyası	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Ziyaretler, özel buluşmalar	Gerektikçe
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
Çocuk ve gençler	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
	Proje ve programlar	Sürekli
Kamuoyu	Dijital ve konvansiyonel medya iletişimi	Sürekli
	Dijital medya kanalları (kurum içi iletişim platformu, internet sitesi, Akıllı Hayat 2030 Blog, sosyal medya kanalları, Nereye Kadar? Podcast Serisi)	Sürekli
	Sürdürülebilirlik raporu	Yıllık
	Faaliyet raporu	Yıllık
	Katılımcı, sözcü veya sponsor olunan toplantı ve konferanslar	Gerektikçe

Detaylı bilgiye, raporun Kapsam bölümü altında bağlantıları sunulan Grup şirketlerimizin sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla ulaşabilirsiniz.

STRATEJİK ÖNCELİKLER VE SKA'LAR

Önceliklendirme Matrisi

ÇOK YÜKSEK ÖNCELİKLİ

1. Karbonsuzlaştırma ve enerji dönüşümü
2. Ar-Ge ve inovasyon
3. Dijitalleşme ve akıllı teknolojiler
4. Yetenek yönetimi
5. İklim krizine dayanıklılık
6. Çalışan sağlığı ve esenliği
7. Döngüsel ekonomi ve kaynak kullanımı
8. Su ve atık su yönetimi

YÜKSEK ÖNCELİKLİ

9. Toplumsal cinsiyet eşitliği
10. Sorumlu tedarik zinciri
11. Sorumlu ürün ve hizmetler
12. İnsan hakları ve adil çalışma koşulları
13. Kurumsal yönetim
14. Sorumlu yatırım ve portföy yönetimi
15. ÇSY risk ve fırsat yönetimi
16. Çeşitlilik ve kapsayıcılık
17. Regülasyonlara uyum
18. Veri güvenliği
19. Biyoçeşitlilik ve arazi kullanımı

ÖNCELİKLİ

20. Çalışan bağlılığı ve kurum kültürü
21. Etik ve şeffaflık
22. Müşterilere karşı sorumluluk
23. Hava kalitesi
24. Toplumsal yatırım programları
25. Sosyal inovasyon ve etki yatırımları
26. Paydaşlarla işbirliği
27. Kimyasalların yönetimi
28. Girişimcilik ve kurum içi girişimcilik
29. Yerel kalkınmaya katkı

Önceliklendirme Analizi

Zorlu Holding olarak, sürdürülebilirlik önceliklerimizi 2024 yılında yeniden ele alıp analiz ederek bu süreci çifte önemlilik yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme analizi aracılığıyla yeniden yapılandırdık. Analizde, Holding faaliyetlerinin çevresel ve toplumsal etkilerini finansal sonuçlarıyla birlikte değerlendirerek öncelikli konularımızı güncelledik.

İlk aşamada kapsamlı bir konu listesi oluşturduk; ardından bu konulardaki etkimizi analiz etmek için paydaş görüşlerinden ve küresel sürdürülebilirlik trendlerinden yararlandık.

Öncelikli konuların Zorlu Holding üzerindeki finansal etkisini analiz ederken,

- Akıllı Hayat sürdürülebilirlik stratejimizi ve Grup şirketlerinin sürdürülebilirlik önceliklerini değerlendirme kapsamına dahil ettik.
- Üst yönetimle stratejik öncelikler ve sürdürülebilirlik konularındaki beklentiler üzerine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirdik.
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun (Sustainability Accounting Standards Board - SASB) Dört Aşamalı Etki Analizi ile finansal riskleri değerlendirdik.

Öncelikli konuların çevre ve toplum üzerindeki etkisini analiz ederken,

- AA1000 Paydaş Katılım Standardı çerçevesinde Paydaş Analizi yürüttük ve çevrimiçi anketler aracılığıyla çeşitli paydaşların görüşlerine başvurduk.
- Dış trend analiziyle küresel gündemde ve Zorlu Holding Grup şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlerdeki belirleyici trendleri dahil ettik. Bu bağlamda BM 2030 SKA'ları, Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum - WEF) Küresel Riskler Raporu, Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi (Morgan Stanley Capital International - MSCI), SASB, S&P Global, Yeşil Mutabakat Eylem Planı, 12. Kalkınma Planı (2024-2028), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (International Sustainability Standards Board - ISSB) gibi ulusal ve uluslararası kaynakların yaklaşımlarından yararlandık.

Önceliklendirme analizi sonucunda elde edilen çıktılar, ilgili Yönetim Kurulu üyesinin değerlendirmesine sunulmuş ve onaylanmıştır.

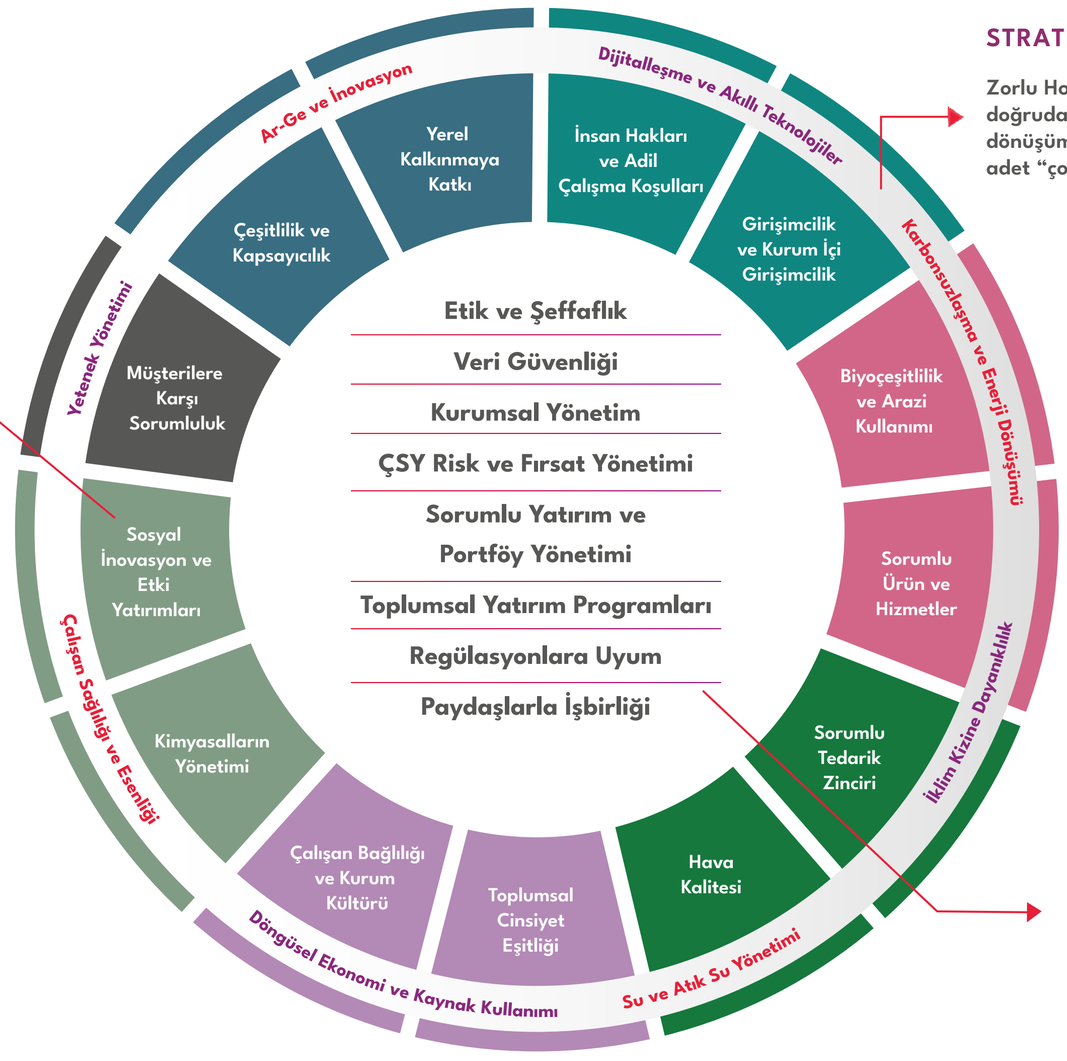
YAPTIĞIMIZ ANALİZLERİN SONUCUNDA BELİRLEDİĞİMİZ ÇOK YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ: KARBONSUZLAŞTIRMA VE ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ, AR-GE VE İNOVASYON, DİJİTALLEŞME VE AKILLI TEKNOLOJİLER, YETENEK YÖNETİMİ, İKLİM KRİZİNE DAYANIKLILIK, ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE ESENLİĞİ, DÖNGÜSEL EKONOMİ VE KAYNAK KULLANIMI İLE SU VE ATIK SU YÖNETİMİ.

Sürdürülebilir Faaliyet Çerçevesi

Sorumlu yatırım holdingi anlayışımız, Akıllı Hayat sürdürülebilirlik stratejimiz ve çifte önemlilik yaklaşımı doğrultusunda yürüttüğümüz önceliklendirme analizinin sonuçlarını, birbiriyle etkileşimi açısından değerlendirdik. Bu çalışmanın çıktısı olarak şekillenen Zorlu Holding Sürdürülebilir Faaliyet Çerçevesi, stratejimizin temel başlıkları altında öncelik verdiğimiz konuları ve bu konuları nasıl hayata geçirdiğimizi bütüncül ve sistematik bir biçimde ortaya koyuyor.

ÖNCELİKLİ KONULAR

Stratejik hedef belirlemeye gerek olmaksızın sistematik olarak takip edilen ve yönetilen, dönüşüme katkı sağlayan "öncelikli" alanlar



STRATEJİK ÖNCELİKLER

Zorlu Holding'in iş stratejisini doğrudan etkileyen, sürdürülebilirlik dönüşümü için yatırım gerektiren 8 adet "çok yüksek öncelikli" alan

TEMEL TAŞLAR

Zorlu Holding'in iş yapış biçimini ve kurumsal yönetim yaklaşımını şekillendiren, stratejik hedefleri ve yatırımları hayata geçirirken süreçlerin devamlılığını sağlayan "temel" alanlar

Stratejik Öncelikler

Zorlu Holding olarak, stratejik önceliklerimizi destekleyen entegre yaklaşımımız aracılığıyla, hem finansal performansı hem de toplumsal ve çevresel faydayı güçlendiren sürdürülebilir bir iş modeli kuruyoruz.

Akıllı Hayat stratejimizin temel yapıtaşlarından Yenileyici İş Modelleri kapsamında, enerji ve üretim faaliyetlerinde karbonsuzlaşmayı hızlandırmayı, yenilenebilir enerji yatırımları ve enerji verimliliğini artıran teknolojik dönüşüm projeleriyle operasyonel karbon ayak izini azaltmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda sektörel dönüşüme öncülük ederek iklim değişikliğinin olası etkilerine karşı risk yönetimi ve adaptasyon planları geliştiriyoruz. Ürün ve hizmet tasarımından atık yönetimine kadar tüm süreçlerde döngüsel ekonomi ilkelerini benimsiyoruz. Atıkları hammaddeye dönüştüren, ürün yaşam döngüsünü uzatan inovasyonlarla kaynak verimliliğini artırarak çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği destekliyoruz. Su kaynaklarının korunması ve verimli kullanımı için üretim süreçlerinde su geri kazanımı ve atık su arıtımı konusunda adımlar atıyor, sektörde fark yaratan çözümlerle su riskini azaltmayı ve doğal kaynakları korumayı hedefliyoruz.

Stratejik Öncelikler

- Karbonsuzlaşma ve Enerji Dönüşümü
- İklim Krizine Dayanıklılık
- Döngüsel Ekonomi ve Kaynak Kullanımı
- Su ve Atık Su Yönetimi

Akıllı Hayat stratejimizin bir diğer temel unsuru olan İnsan Odaklı Ekosistemler kapsamında, çalışanlarımızın yetenek ve yetkinliklerinin kurumumuzun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla örtüşecek biçimde gelişimini destekliyor, nitelikli iş gücünü çekecek etkili yetenek yönetimi stratejileri benimsiyoruz. Farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabileceği bir kurum kültürünü sürekli geliştiriyoruz. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı önceliklerimiz arasında konumlandırıyor; iş sağlığı ve güvenliği (İSG) standartlarının ötesine geçen esenlik programlarıyla çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik halini destekliyor, kurumsal bağlılığı ve çalışan memnuniyetini artırıyoruz.

Stratejik Öncelikler

- Yetenek Yönetimi
- Çalışan Sağlığı ve Esenliği

Akıllı Hayat stratejimizin Radikal İşbirlikleri ve Yıkıcı İnovasyon başlığı altında ise toplumsal ve çevresel sorunlara kalıcı çözümler geliştirebilmek için sivil toplum kuruluşları (STK) ve sosyal girişimler gibi daha esnek yapıdaki kurumlarla ortak çalışmalar yürütüyor, sürdürülebilir ve rekabetçi iş modelleri oluşturmak amacıyla Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapıyoruz. Yapay zeka (AI), veri analitiği ve otomasyon gibi akıllı teknolojilerle operasyonel verimliliği artırırken, üretim süreçlerinde esneklik ve müşteri deneyiminde yüksek memnuniyet sağlıyoruz.

Stratejik Öncelikler

- Ar-Ge ve İnovasyon
- Dijitalleşme ve Akıllı Teknolojiler

Öncelikli Konular

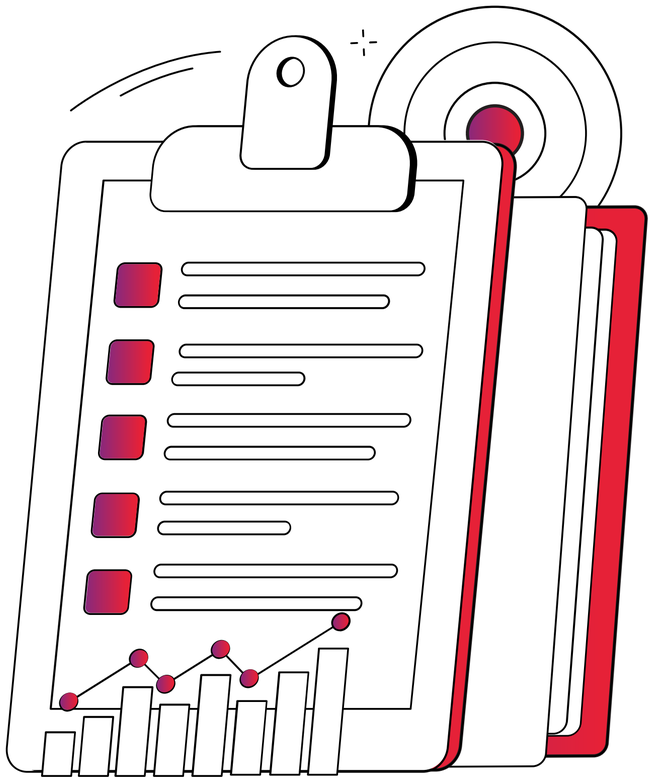
Zorlu Holding olarak, 8 stratejik önceliğimizin performansını destekleyen öncelikli konularımız da şu şekilde sıralanıyor:

- **Girişimcilik ve Kurum İçi Girişimcilik:** Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesini destekleyerek Ar-Ge ve inovasyon süreçlerini besliyor; dış paydaşlarla kurduğumuz inovasyon odaklı ilişkiler aracılığıyla ekosistemdeki değer üretimine katkıda bulunuyoruz.
- **Biyoçeşitlilik ve Arazi Kullanımı, Sorumlu Ürün ve Hizmetler ile Kimyasalların Yönetimi:** Çevresel sürdürülebilirliği güçlendirirken döngüsel ekonomi, enerji dönüşümü ve su yönetimi hedeflerimize yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz.
- **Hava Kalitesinin İyileştirilmesi, Karbonsuzlaşma ve İklim Krizine Dayanıklılık:** Emisyon kaynaklarını azaltarak çevresel performansımızı güçlendiriyor; sera gazı etkisini minimize etmek ve iklim değişikliğine karşı direncimizi artırmayı hedefliyoruz.
- **İnsan Hakları ve Adil Çalışma Koşulları, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Çalışan Bağlılığı ve Kurum Kültürü:** İş süreçlerinde adil, kapsayıcı ve eşitlikçi bir anlayış benimseyerek, değer zinciri genelinde çalışan refahını ve yetkinliklerin gelişimini destekliyor; sağlıklı ve güvenli iş ortamlarının oluşmasına zemin hazırlıyoruz.
- **Sorumlu Tedarik Zinciri, Yerel Kalkınmaya Katkı, Sosyal İnovasyon ve Etki Yatırımları, Müşterilere Karşı Sorumluluk:** Sürdürülebilir iş modellerinin güçlenmesine katkıda bulunarak hem ekonomik değer yaratımını hem de uzun vadeli kurumsal başarıyı destekliyoruz.

Temel Taşlar

Zorlu Holding olarak, stratejik hedeflerimizi hayata geçirirken iş yapış biçimimizi ve kurumsal yönetim anlayışımızı belirli temel taşlar üzerine inşa ediyoruz. Bu yaklaşım; şirketin tüm faaliyetlerinde sürdürülebilirliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği ön plana çıkararak toplumsal ve çevresel faydayı merkeze alan bir değer yaratma modelini destekliyor.

- Kurumsal Yönetim
- Sorumlu Yatırım ve Portföy Yönetimi
- ÇSY Risk ve Fırsat Yönetimi
- Regülasyonlara Uyum
- Veri Güvenliği
- Etik ve Şeffaflık
- Toplumsal Yatırım Programları
- Paydaşlarla İşbirliği



Stratejik Önceliklerimiz ve SKA'lar

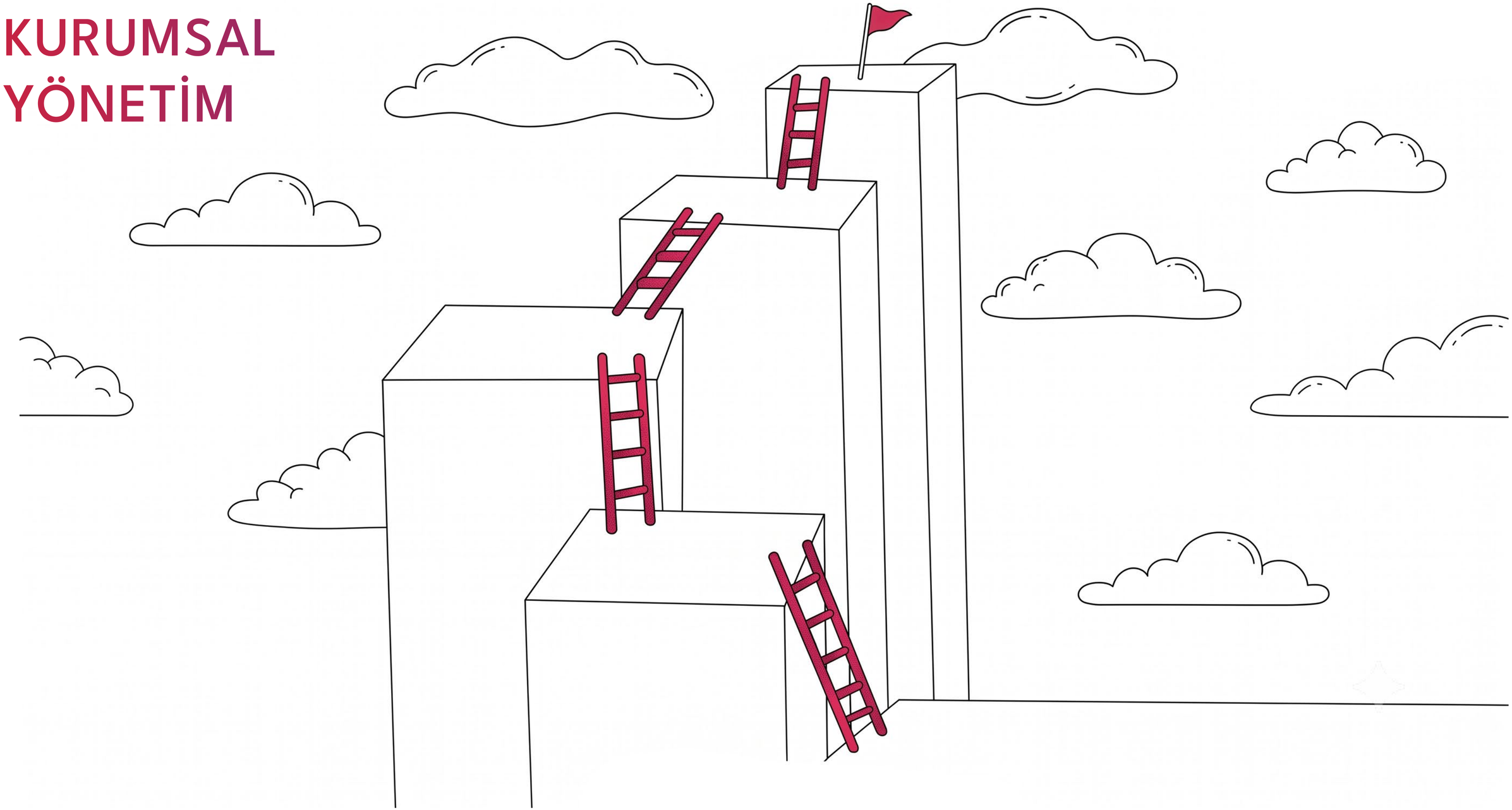
Stratejik Öncelikler	Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Nasıl Yönetiyoruz?
Karbonsuzlaşma ve Enerji Dönüşümü	7 ERİŞİLEBİLİR VE TEMİZ ENERJİ **7.2.** 2030'a kadar yenilenebilir enerjinin küresel enerji kaynakları içindeki payının önemli ölçüde artırılması	› Grup genelinde karbonsuzlaşma çalışmalarını; şirket bazlı karbonsuzlaşma yol haritaları, yenilenebilir enerji yatırımları, enerji verimliliği projeleri ve düşük karbonlu iş modelleri üzerinden yönetiyoruz. Portföyümüzün önemli bir bölümünü oluşturan Vestel ve Zorlu Enerji'de ise bu çalışmalar, SBTi onaylı emisyon azaltım hedefleriyle destekleniyor. › Vestel, sıfır karbonlu ekonomiye geçiş için yenilenebilir enerji üretimi ve enerji verimliliği yatırımları kapsamında 2025 yılında toplam yenilenebilir enerji kurulu gücünü 8.430 kWp seviyesine çıkardı. Kurutma makinesi fabrikasının %85-90'ının ve tüm Vestel fabrikalarının enerji tüketiminin %6'sının bu yatırımla karşılanması öngörülüyor. Ayrıca Vestel Şirketler Grubu'nda 41 kaizen ve enerji verimliliği projesi hayata geçirilerek 13.047 MWh enerji tasarrufu sağlandı. Bu iyileştirmeler sayesinde 4.579 ton emisyon salımı önlendi. Vestel'de operasyonel enerji verimliliğinin yanı sıra, ürün kullanım fazındaki enerji tüketimini azaltmaya yönelik yüksek verimli ürün geliştirme çalışmaları da karbonsuzlaşma yaklaşımının önemli bir bileşeni olarak ele alınıyor. › Zorlu Enerji'de 2040 yılına kadar net sıfır olma hedefimiz doğrultusunda enerji üretim portföyümüzde yenilenebilir kaynakların payını %100'e çıkarmayı ve elektrikli araç şarj istasyonlarımızı hem Avrupa hem de Türkiye pazarında geliştirmeyi planlıyoruz. Bu bağlamda 2025 yılında İsrail'deki termik varlıklardan %100 çıkış yapıldı. Enerji depolama, akıllı şarj altyapısı, hibrit santral uygulamaları ve düşük karbonlu enerji çözümleri de enerji dönüşümü yaklaşımımızın önemli bileşenleri arasında yer alıyor.
Ar-Ge ve İnovasyon	9 SANAYİ, YENİLİKÇİLİK VE ALTYAPI **9.5.** Başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere tüm ülkelerde, 2030'a kadar yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve her 1 milyon kişi içindeki Ar-Ge alanında çalışanların sayısının, kamu araştırmalarının, özel araştırmaların ve hükümet harcamalarının önemli ölçüde artırılması yoluyla bilimsel araştırmanın geliştirilmesi ve sanayi sektörlerinin teknolojik yetkinliklerinin genişletilmesi	Ar-Ge ve inovasyonu; düşük karbonlu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, kaynak verimliliğinin artırılması, üretim süreçlerinin dijitalleşmesi ve yeni iş modellerinin desteklenmesi amacıyla stratejik bir dönüşüm aracı olarak yönetiyoruz. Faaliyet alanlarımızda düşük karbonlu teknolojilere geçiş, Endüstri 4.0, dijitalleşme, bulut teknolojileri, büyük veri ve yapay zeka gibi geleceği şekillendiren konulara odaklanıyoruz. › Grubumuz genelinde 2025 yılında Ar-Ge'ye 4 milyar 296 milyon TL kaynak ayırdık. › Vestel Şirketler Grubu'nda Ar-Ge ve inovasyon kapasitemizi 1.158 kişilik uzman ekibimizle sürekli güçlendiriyoruz. Endüstri 4.0, yapay zeka ve otomasyon teknolojilerini üretim süreçlerine entegre ederek operasyonel verimliliği artırıyor, sürdürülebilirlik ve kullanıcı deneyimi alanlarında değer yaratıyoruz. Düşük karbonlu ürün geliştirme çalışmaları kapsamında, enerji verimliliği yüksek beyaz eşya ürünleri ve su tasarrufuna yönelik akıllı sistemler üzerinde Ar-Ge faaliyetleri yürütüyoruz. Ürünlerin enerji performansı, onarılabilirliği, kaynak verimliliği ve yaşam döngüsü etkileri, Vestel'in sürdürülebilir ürün geliştirme yaklaşımının temel odakları arasında yer alıyor. Uluslararası inovasyon programları ve üniversite işbirlikleriyle akademik bilginin sanayiye aktarımını destekliyoruz. › Zorlu Enerji Grubu'nda Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını; güneş, rüzgar ve jeotermal gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve yeşil hidrojen teknolojileri, enerji depolama ve düşük karbonlu çözümler, yapay zeka ve büyük veri analitiğiyle enerji yönetiminin dijitalleştirilmesi, sürdürülebilir altyapı entegrasyonu ve döngüsel ekonomi odaklarında yoğunlaştırıyoruz. Elektrikli şarj istasyonları ve enerji depolama projeleriyle Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'ndan (EPDK) ulusal düzeyde destek alıyor; Ufuk Avrupa 2020 programı kapsamında yürütülen echarge4Drivers projesine ortak olarak uluslararası inovasyon çalışmalarına katkıda bulunuyoruz. › Korteks'te tekstil ve plastik atıklarının ileri dönüşümü, kimyasal güvenlik ve malzeme sürdürülebilirliği alanlarında sanayiye yönelik Ar-Ge faaliyetleri yürütüyor; Ufuk Avrupa programı kapsamında projeler geliştiriyoruz. Zorluteks ise Ar-Ge Merkezi bünyesinde ürün ve proses bazlı karbon ayak izi hesabını AI destekli gerçek zamanlı verilerle gerçekleştiren bir yazılım geliştiriyor. Kesiksiz dokuma kumaş yıkama makinelerinde su tüketimini azaltmayı hedefleyen akıllı yıkama projesiyle, sensör entegrasyonu ve makine öğrenmesi (machine learning - ML) aracılığıyla su yönetiminin otomatik hale getirilmesi ve proses verimliliğinin artırılması amaçlanıyor.

Stratejik Öncelikler	Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Nasıl Yönetiyoruz?
Dijitalleşme ve Akıllı Teknolojiler	**9.4.** 2030'a kadar her ülkenin kendi kapasitesine uygun olarak harekete geçmesiyle, kaynakların daha verimli kullanımının artırılması, temiz ve çevresel açıdan daha sağlam teknolojiler ve sanayi süreçlerinin daha çok benimsenmesi yoluyla altyapının ve güçlendirme sanayilerinin sürdürülebilir hale gelecek biçimde geliştirilmesi	Dijitalleşme uygulamalarını; enerji ve kaynak tüketiminin izlenebilirliğini artırmak, operasyonel kayıpları azaltmak, bakım-onarım süreçlerini iyileştirmek, müşteri deneyimini güçlendirmek ve karar alma süreçlerini veri temelli hale getirmek amacıyla kullanıyoruz. Zorlu Holding olarak dijital dönüşüm uygulamalarımızı Teknoloji, Savunma ve Dijital İş Geliştirme Grup Başkanlığı bünyesinde takip ediyoruz. › 2025 yılında Grup genelinde yapay zeka ve veri odaklı dönüşüm kapasitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalarımızı YaZ yapay zeka programı çatısı altında sürdürdük. Analitik yapay zeka, üretken yapay zeka, iş zekası, dijitalleşme ve görüntü işleme alanlarında tamamlanan projelerle karar alma süreçlerini güçlendirmeyi, operasyonel çevikliği artırmayı ve hizmet kalitesini geliştirmeyi hedefledik. Aynı dönemde Robotik Süreç Otomasyonu uygulamalarını yaygınlaştırırken, eğitim, seminer ve atölye çalışmalarıyla yapay zeka ve veri odaklı yetkinliklerin Grup genelinde gelişimini destekledik. › Vestel'de dijital dönüşümü hem üretim süreçlerine hem de müşteri deneyimine entegre ediyoruz. Endüstri 4.0 kapsamında Vestel City'de otomasyon, yapay zeka ve veri analitiği yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Müşteri deneyimi alanında AI destekli Vestel Asistan ile görüşmelerin büyük çoğunluğu temsilciye yönlendirmeden yanıtlıyor; görüntülü teknik destek ve QR kod entegrasyonu gibi çözümlerle uçtan uca dijital bir deneyim sunuyoruz. › Zorlu Enerji'de dijital dönüşümü iş süreçlerinin tamamına entegre ederek operasyonel verimliliği ve sürdürülebilir değer yaratımını hedefliyoruz. Elektrifikasyon, veri analitiği destekli enerji yönetimi ve müşteri deneyiminin dijitalleştirilmesi odağında projeler yürütüyor; kurumsal yazılım entegrasyonlarıyla şeffaf ve izlenebilir bir operasyonel yapı oluşturuyoruz. Yapay zeka teknolojilerinin iş süreçlerine sorumlu entegrasyonu da öncelikli gündem maddeleri arasında yer alıyor. › Korteks'te Depo Yönetim Sistemi (Warehouse Management System - WMS) için yerli yazılımı geliştirerek depo yönetim sistemiyle entegrasyon sağladık. ML algoritmaları aracılığıyla robot seyahat sürelerini optimize ettik ve stok yönetim kriterlerini tam doğrulukla takip ediyoruz. › Zorluteks'te ise "ZorluTeks 4.0" çatısı altında planlama, üretim, kalite kontrol ve enerji yönetimini kapsayan entegre yazılım modülleriyle üretim süreçlerini uçtan uca izlenebilir hale getiriyoruz.
Yetenek Yönetimi	**4.4.** 2030'a kadar istihdam, insana yakışır işlerde çalışma ve girişimciliğe yönelik teknik ve mesleki becerileri de kapsayan ilgili becerilere sahip gençlerin ve yetişkinlerin sayısının önemli ölçüde artırılması	Yetenek yönetimini; çalışanların teknik, dijital, liderlik ve sürdürülebilirlik yetkinliklerini güçlendiren gelişim programları, performans ve kariyer süreçleri, genç yetenek/staj programları ve sürekli öğrenme kültürünü destekleyen dijital eğitim platformları üzerinden ele alıyoruz. › Çalışanlarımızın yeteneklerini geliştirmelerini teşvik etmek için yıl boyunca Zorlu Akademi, Akıllı Hayat Akademisi, yönetici aday ve staj programları gibi çeşitli projeler üzerinden eğitim ve gelişim programları düzenliyoruz. LinkedIn Learning gibi dijital öğrenme platformlarıyla değişen iş dünyasının gerektirdiği yeni yetkinliklere erişimlerini destekliyor; sürdürülebilirlik, dijitalleşme, AI ve liderlik gibi alanlarda sürekli gelişim olanakları sunuyoruz. › 2025 yılında çalışanlarımız, kişi başı 15,1 saat olmak üzere, İSG eğitimleri hariç toplam 285.474 kişi x saat eğitim aldı. Bu toplamın 29.426 kişi x saati, çalışanların kendi gelişim ihtiyaçları ve öğrenme hızları doğrultusunda erişebildiği LinkedIn Learning eğitimlerinden oluştu. Esnek ve çeşitlendirilmiş öğrenme içerikleriyle farklı görev ve yetkinlik alanlarına hitap eden bu yapı, sürekli öğrenme kültürünün yaygınlaştırılmasına

Stratejik Öncelikler	Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Nasıl Yönetiyoruz?
İklim Krizine Dayanıklılık	**13.3.** İklim değişikliği azaltım, iklim değişikliğine uyum, etkinin azaltılması ve erken uyarı konularında eğitimin, farkındalık yaratmanın ve insani ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	İklim risk ve fırsatlarını TSRS 2 ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards - IFRS) S2 yaklaşımıyla uyumlu şekilde; fiziksel riskler, geçiş riskleri, senaryo analizleri, finansal etkiler ve uyum/azaltım aksiyonları çerçevesinde değerlendiriyoruz. Zorlu Holding olarak portföyümüzün büyük bölümünü oluşturan Zorlu Enerji ve Vestel özelinde kapsamlı iklim risk ve fırsat analizlerine yönelik çalışmaları 2025 yılında başlattık. 2026'da sonuçlanan çalışmayla Holding düzeyinde konsolidasyon sürecini de tamamladık. Bu analizlerden elde edilen çıktıları stratejik planlama, yatırım önceliklendirmesi, risk yönetimi ve raporlama süreçlerimize entegre etmek üzere çalışıyoruz. › Grup şirketlerinin net sıfır hedefleri doğrultusunda, karbonsuzlaşma yol haritaları hazırlanması sürecini yakından takip ediyor; Holding düzeyinde ise bu çalışmaları stratejik öncelikler, risk yönetimi ve raporlama süreçleri kapsamında izliyoruz. Kapsam 1 ve 2 salımları, baz yıl olan 2020'ye kıyasla %53,5 azalarak 1.025.237 ton CO_2e seviyesine geriledi. Kapsam 3 salımları ise aynı baza göre %39,8 düşüşle 10.065.520 ton CO_2e olarak gerçekleşti. › Zorlu Enerji ve Vestel'in SBTi kapsamındaki karbon emisyonu azaltım hedefleri 2024 yılında onaylandı. Vestel, önce kendi operasyonlarında ardından tüm değer zincirinde 2050 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşmayı hedefliyor. Zorlu Enerji ise 2040 yılına kadar tüm operasyonlarda ve değer zinciri genelinde net sıfır taahhüdünü sürdürüyor. Her iki şirket de bu hedeflere yönelik karbonsuzlaşma yol haritalarını oluşturdu ve kilit aksiyonlarını belirledi.
Çalışan Sağlığı ve Esenliği	**8.8.** Çalışanların haklarının korunması ve özellikle kadın göçmenler olmak üzere göçmen işçiler ve güvencesiz işlerde çalışan insanlar dahil bütün çalışanlar için güvenli çalışma ortamlarının geliştirilmesi	Çalışan sağlığı ve esenliğini yalnızca iş kazalarının önlenmesiyle sınırlı görmüyor; güvenli çalışma ortamlarının yanı sıra ergonomi, farkındalık, çalışan destek uygulamaları ve sağlıklı çalışma kültürünü güçlendiren uygulamalarla bütüncül şekilde ele alıyoruz. › Çalışanlarımızın ve tüm paydaşlarımızın sağlık ve güvenliğini korumak temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu doğrultuda sıfır kaza hedefini benimseyen sürdürülebilir bir güvenlik kültürü inşa ediyor; sağlık ve güvenlik risklerini sürekli izleyerek azaltmaya yönelik aksiyonlar alıyoruz. › İSG alanında ISO 45001 Yönetim Sistemi başta olmak üzere, ulusal ve uluslararası standartları rehber alarak güvenli çalışma ortamlarının oluşturulmasına yönelik faaliyetler yürütüyoruz. › Ekiplerimizi bilinçlendirmek ve farkındalığı artırmak için düzenli olarak İSG eğitimleri düzenliyoruz. 2025 yılında Grup genelinde 43.246 çalışana 181.810 saat İSG eğitimi verildi.

Stratejik Öncelikler	Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Nasıl Yönetiyoruz?
Döngüsel Ekonomi ve Kaynak Kullanımı	12 SORUMLU ÜRETİM VE TÜKETİM **12.2.** 2030'a kadar doğal kaynakların sürdürülebilir yönetiminin ve etkin kullanımının sağlanması	Döngüsel ekonomi yaklaşımını; ürün tasarımından üretim süreçlerine, onarım ve yeniden kullanımdan geri kazanım ve geri dönüştürülmüş hammadde kullanımına kadar değer zincirinin farklı aşamalarında kaynak verimliliğini artıracak şekilde ele alıyoruz. › Vestel'de döngüsel ekonomi prensiplerini benimseyerek arızalı malzeme ve ürünlerin onarılıp yeniden kullanımına olanak tanıyan Malzeme İnceleme ve Geri Kazanım Projesi'ni hayata geçirdik. Bu ürünlerin yaşam döngüsü etkilerini azaltmak amacıyla onarım, yeniden kullanım ve geri kazanım uygulamalarının yanı sıra, AB'nin Atık Elektrikli ve Elektronik Ekipman Direktifi (Waste Electrical and Electronic Equipment - WEEE) ile uyumlu olarak bağımsız laboratuvarlarda yeniden kullanım /geri dönüşüm açısından ürün bazlı değerlendirmeler de yapılıyor. › Zorlu Enerji'nin termik santral kaynaklı 30.563 ton kül atığını, üçüncü taraf firmalar aracılığıyla farklı endüstriyel proseslerde değerlendirerek döngüsel ekonomiye kazandırıyoruz. › Korteks bünyesindeki polimer geri dönüşüm tesisinde 2025 yılında 4.013,3 ton polyester iplik üretim firesini ekonomiye yeniden kazandırarak döngüsel ekonomi modelini destekledik. Zorluteks ise Taç Reborn çatısı altında sürdürülebilir ve döngüsel tekstil anlayışını ürün koleksiyonlarına yansıtıyor. Daha az kaynak tüketerek %50 daha düşük karbon ayak iziyle üretilen Ecodesign Nevresim Takımı, pet şişe ve polyester atıklarından üretilen Recycle Perde Koleksiyonu ve %100 organik hammadde kullanan Organik Nevresim Takımı, bu yaklaşımın somut çıktıları arasında yer alıyor.
Su ve Atık Su Yönetimi	6 TEMİZ SU VE SANİTASYON **6.3.** 2030'a kadar kirliliği azaltarak, çöp boşaltmayı ortadan kaldırarak, zararlı kimyasalların ve maddelerin salımını en aza indirgeyerek, arıtılmamış atık su oranını yarıya indirerek ve geri dönüşümü ve güvenli tekrar kullanımı küresel olarak ciddi ölçüde artırarak su kalitesinin yükseltilmesi	Su yönetimi yaklaşımımızı; su tüketiminin azaltılması, atık suyun geri kazanımı, deşarj kalitesinin izlenmesi ve faaliyet gösterilen bölgelerdeki su stresi dikkate alınarak su risklerinin yönetilmesi üzerine kuruyoruz. › Vestel'de su verimliliğini artırmaya yönelik çok sayıda uygulama hayata geçiriyoruz. Yağmur suyu toplama sistemleri ve kapasite geliştirme projeleri, soğutma kulesi yenileme çalışmaları ve su geri dönüşüm sistemleriyle su tüketimini düşürüyoruz. Boyama tesislerinde kurulan geri kazanım altyapısıyla toplam su tüketimini azaltmayı hedefliyoruz. › Zorlu Enerji'de ters osmoz teknolojisiyle suyu arıtarak şebeke suyuna olan bağımlılığı azaltıyor ve hidroelektrik santrallerindeki altyapı iyileştirmeleriyle su verimliliğini artırıyoruz. Lüleburgaz Enerji Santrali'nde hayata geçirilen atık su entegrasyon projesiyle Zorluteks tesisinden kaynaklanan atık suyu, santral proseslerinde yeniden değerlendiriyor; su tüketimini her yıl %10 azaltma hedefimiz doğrultusunda teknoloji yatırımları ve topluluk işbirliklerini sürdürüyoruz. › Korteks'te su tüketimini azaltmaya yönelik çeşitli projeleri hayata geçiriyoruz. Zorluteks bünyesindeki perde arıtma tesisinde yürütülen Atık Suyun Geri Kazanımı Projesi ile günde ortalama 500 metreküp atık suyu yeniden kullanım döngüsüne dahil ediyoruz.

KURUMSAL YÖNETİM



KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini etkili şekilde uygulayabilmeleri için gerekli olan şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerini temel alıyor. Aynı zamanda şirketlerin finansmana erişimini kolaylaştırmak, yatırımcılar için güven tesis etmek ve uzun vadeli sürdürülebilirlikle dayanıklılıklarını güçlendirmek olmak üzere, üç temel işlev üstleniyor. Kurumsal yatırımcıların küresel hisse senetlerinin %47'sine sahip olduğu günümüzde, şirketlerin kurumsal yönetim kalitesi yalnızca iç paydaşları değil, uluslararası sermaye akışlarını da doğrudan etkiliyor.[2]

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) 52 ülkedeki yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçevelere ilişkin güncel görünümü sunduğu raporu, kurumsal yönetim çerçevesinin küresel ölçekte hızla dönüştüğünü ortaya koyuyor. İncelenen 52 ülkenin üçte ikisi, 2023-2024 döneminde kurumsal yönetim çerçevesini güncelledi. Yönetim kurullarının bağımsızlığı ve hesap verebilirliği ön plana çıkarken, küresel düzenleyici çerçevelerin %76'sı CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinin ayrılmasını zorunlu kılıyor ya da teşvik ediyor. Risk yönetimini YK'nın doğrudan sorumluluğu olarak ele alan ülkelerin oranının ise 2014'teki %62 seviyelerinden %92'ye yükseldiği görülüyor. Kadınların yönetim kurullarındaki temsil oranının beş yılda %22'den %29'a çıktığı, diğer bir deyişle cinsiyet çeşitliliği alanında da ilerleme kaydedildiği görülüyor.[3]

Sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar ise düzenleyici bir zorunluluk haline geliyor. Küresel düzenleyici çerçevelerin %79'unda, açıklamalar yasal bir gerekliliğe dönüşürken, %60'ı ise bu açıklamalarda yer alan bilgilerin bağımsız güvence/doğrulama süreçlerine tabi tutulmasını şart koşuyor. Küresel raporlama ortamının GRI, ISSB ve Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards - ESRS) olmak üzere üç temel çerçeveye yakınsaması bekleniyor. Bu standartların birbiriyle uyumunun güçlendirilmesi, şirketlerin farklı ülkelerdeki uyum maliyetlerini azaltmak ve sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin karşılaştırılabilmesini sağlamak açısından kritik önem taşıyor. Türkiye'de ise TSRS 1 ve TSRS 2'nin yürürlüğe girmesiyle bu küresel dönüşüme paralel adımlar atılıyor.[4]

Zorlu Holding olarak bu gelişmeleri yakından takip ediyor, kurumsal yönetim anlayışımızı hem uluslararası standartlar hem de paydaşlarımızın beklentileriyle uyumlu biçimde sürekli geliştiriyoruz. Tüm iş süreçlerimizde etik ilkeleri, şeffaflığı ve hesap verebilirliği esas alan bir yönetim anlayışını güçlendirmeye odaklanıyoruz. Ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyumu zorunluluk değil, kurumsal güvenilirliğimizin ve uzun vadeli değer yaratma yaklaşımımızın temel unsurlarından biri olarak görüyoruz. Yatırım kararlarımızı ve portföy yönetimimizi ÇSY kriterleri doğrultusunda sorumlu bir çerçevede şekillendiriyoruz. Entegre yönetim anlayışımız doğrultusunda, finansal ve finansal olmayan riskleri bir arada ele alıyor; beşeri, sosyal, fikri ve doğal sermaye unsurlarını karar alma süreçlerimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Sorumlu yatırım holdingi yaklaşımımız doğrultusunda kurumsal yönetim çerçevemizi Grup genelinde ortak bir disiplin olarak ele alıyor; karar alma süreçlerimizi uluslararası yönetişim ilkeleriyle uyumlu bir anlayışla şekillendiriyoruz.

BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ'NDE YER ALAN VESTEL ELEKTRONİK'İN KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME NOTU, ENDEKSE İLK KATILDIĞI 2007 YILINDAN BU YANA SÜREKLİ ARTARAK 13 ŞUBAT 2025 İTİBARIYLA 10 ÜZERİNDEN 9,67 OLDU.

2 Corporate Governance Factbook 2025, OECD

3 Corporate Governance Factbook 2025, OECD

4 Global Corporate Sustainability Report 2025, OECD

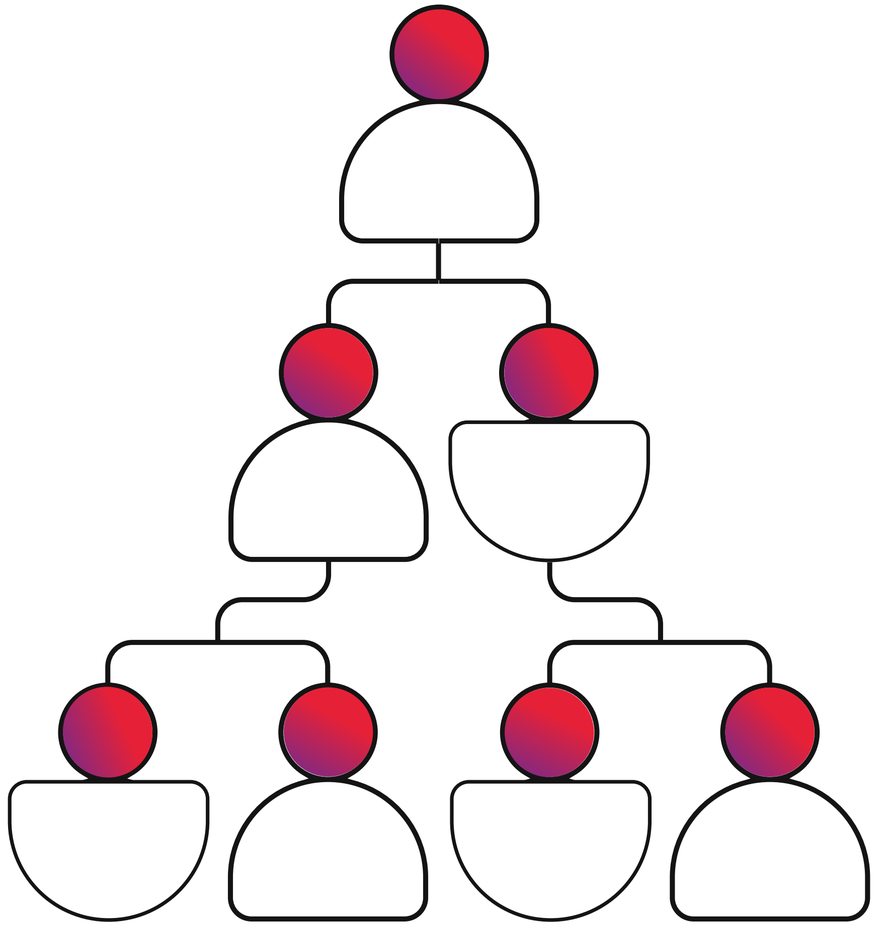
ORGANİZASYON YAPISI

%30 Kulübü'nün üyeleri arasında yer alan Zorlu Holding'in Yönetim Kurulu, raporlama dönemi sonu olan 31 Aralık 2025 itibarıyla 3'ü kadın toplam 9 üyeden oluştu. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun 2025 Türkiye'de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu'na göre, BİST'e kayıtlı 585 şirketin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %18,7'den %19,4'e yükseldi; ancak şirketlerin %30,3'ünün yönetim kurulunda hâlâ hiç kadın üye bulunmuyor. Zorlu Holding olarak, %33 olan kadın üye oranıyla BİST'e kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarındaki toplam üyeler arasında %19,4 olan kadın üye oranı ortalamasının üzerinde yer alıyoruz.

Zorlu Holding Yönetim Kurulu'nda, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çoğunluğu icrada görevli olmayan ve bağımsız üyelerin de yer aldığı bir yapı bulunuyor. 2025 yılında Yönetim Kurulu, 6'sı icrada görevli olmayan ve 3'ü bağımsız üye olmak üzere toplam 9 kişiden oluştu.

Yönetim Kurulu'nun etkinliğini ve üst düzey performansını sağlamak adına farklı nitelik, yetkinlik, bakış açısı ve deneyime sahip bireylerden oluşması önemseniyor. Bu çeşitliliğin Yönetim Kurulu'nun performansını artıracağına, kurumsal yönetim süreçlerini iyileştireceğine ve şirketin kapsayıcılık, sürdürülebilirlik, inovasyon kapasitesi ile etik uygulamalara olan bağlılığını güçlendireceğine inanılıyor. Bu doğrultuda kurul profili; strateji ve organizasyonel yönetim, finansal yönetim, sektör ve endüstri deneyimi, uluslararası tecrübe, risk yönetimi, sürdürülebilirlik ve ÇSY alanlarında uzmanlık, Ar-Ge ve inovasyon, dijital dönüşüm, üst düzey yöneticilik ve yönetim kurulu tecrübesi gibi birçok yetkinlik dikkate alınarak yapılandırıldı. Yaş, görev süresi ve cinsiyet gibi demografik özellikler de çeşitliliği destekleyen unsurlar arasında yer aldı. Yönetim Kurulu 2025 yılında 14 toplantı düzenledi ve toplantılar %95 katılım oranıyla gerçekleştirildi.

İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı, Hukuk Grup Başkanlığı, Teknoloji, Savunma ve Dijital İş Geliştirme Grup Başkanlığı, Mali İşler Grup Başkanlığı, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Genel Müdürlüğü Yönetim Kurulu'na raporlama yapıyor. Yönetim kuruluna bağlı çalışan Genel Sekreterlik, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin etkin şekilde uygulanmasını sağlayarak Yönetim Kurulu Üyeleri arasında ve Yönetim Kurulu ile İcra Kurulu arasındaki bilgi akışını koordine ederek köprü rolü üstleniyor.



Zorlu Holding Organizasyon Şeması

YÖNETİM KURULU*

Mali İşler Grup Başkanlığı

- **Finans Genel Müdürlüğü**
  - » Finans Müdürlüğü
  - » Kurumsal Finansman Müdürlüğü
  - » Muhasebe Müdürlüğü
  - » Bütçe ve Raporlama Grup Müdürlüğü
- **Vergi Direktörlüğü**
  - » Vergi Danışmanlık Müdürlüğü
  - » Vergi Uygulamaları ve Uyum Müdürlüğü
- **Bütçe ve Finansal Raporlama Direktörlüğü**
  - » Bütçe Raporlama ve Analiz Müdürlüğü
  - » Finansal Raporlama Müdürlüğü
- **Hazine Grup Müdürlüğü**
- **Stratejik Finans Müdürlüğü**

İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı

- **İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**
  - » İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı
- **İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**
  - » Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü
- **Satınalma ve İdari Hizmetler Direktörlüğü**
  - » İdari Hizmetler Satınalma ve İdari İşler Müdürlüğü
  - » Teknik Satınalma Müdürlüğü
- **Kurumsal Güvenlik Müdürlüğü**
- **Resmi İşler Müdürlüğü**

Hukuk Grup Başkanlığı

- **Yurt İçi İşlemler Hukuk Genel Müdürlüğü**
  - » Yurt İçi İşlemler Hukuk İşleri Müdürlüğü – Kurumsal İşlemler
  - » Yurt İçi İşlemler Hukuk İşleri Müdürlüğü – Tüketici ve İdare Hukuku
  - » Yurt İçi İşlemler Hukuk İşleri Müdürlüğü – Yurt İçi Fikri Haklar
  - » Rekabet ve Uyum Hukuk İşleri Müdürlüğü
- **Yurt Dışı İşlemler ve Enerji Hukuk Genel Müdürlüğü**
  - » Yurt Dışı ve Enerji Hukuk İşleri Müdürlüğü – Stratejik İşlemler ve M&A
  - » Enerji Hukuk İşleri Müdürlüğü
  - » Yurt Dışı Hukuk İşleri Grup Müdürlüğü
    - – Hukuk İşleri Müdürlüğü - Yurt Dışı İştirakler
    - – Hukuk İşleri Müdürlüğü - Yurt Dışı Fikri Haklar
- **Gayrimenkul Hukuk İşleri Müdürlüğü – Danışmanlık**
- **Gayrimenkul Hukuk İşleri Müdürlüğü – Dava ve Takip**
- **Gayrimenkul Hukuk İşleri Müdürlüğü – Yabancı İşlemler**
- **İmar Mevzuatı ve Arazi Geliştirme Müdürlüğü**
- **Veri Koruma Müdürlüğü**
- **Rekabet Müdürlüğü**

Teknoloji, Savunma ve Dijital İş Geliştirme Grup Başkanlığı

- **Teknoloji ve Yapay Zeka Genel Müdürlüğü**
  - » Yapay Zeka ve Veri Genel Müdür Yardımcılığı
  - » BT Servis Operasyonları Genel Müdür Yardımcılığı
    - – Network ve Güvenlik Müdürlüğü
  - » Bilgi Teknolojileri Genel Müdür Yardımcılığı
    - – Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü
    - – Yazılım, Kalite ve Test Yönetimi Grup Müdürlüğü
    - – Proje Yönetimi ve Kurumsal İş Çözümleri Grup Müdürlüğü

İç Denetim, Kontrol ve Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü

- **İç Denetim ve Kontrol Genel Müdür Yardımcılığı**
- **Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı**
- **İç Denetim ve Kontrol Genel Müdür Yardımcılığı - Manisa**
  - » İç Denetim ve Kontrol Müdürlüğü - Manisa
- **İç Denetim, Kontrol ve Etik Genel Müdür Yardımcılığı**
  - » İç Denetim İnceleme Müdürlüğü
- **Bilgi Güvenliği Uyum Müdürlüğü**

Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Genel Müdürlüğü

Strateji ve İş Geliştirme Direktörlüğü

- **Strateji ve İş Geliştirme Müdürlüğü**

Zorlu Holding Genel Sekreterliği

* Bu bölümde yer alan bilgiler 12 Mayıs 2026 itibarıyla geçerli olan veriler doğrultusunda düzenlenmiştir.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirmesine destek olmak amacıyla belirli konulara odaklı çalışmalar yürütmek üzere komiteler oluşturuldu. Bu komitelerin temel işlevi, Zorlu Holding Çalışma Esasları çerçevesinde belirlenen konular üzerinde YK toplantılarından önce ön hazırlık yapmak, ilgili yönetici ve danışmanların değerlendirmelerini alarak YK'ya görüşlerini sunmak olarak tanımlanıyor. Nihai karar alma yetkisi Yönetim Kurulu'nda olmakla birlikte, komiteler ele alınan konular hakkında kapsamlı analizler gerçekleştirerek tavsiye niteliğinde görüşler oluşturuyor. Tüm toplantılar için yazılı tutanak hazırlanıyor; komiteler yürüttükleri çalışmaları Yönetim Kurulu'na düzenli olarak aktarıyor ve gerekli durumlarda ilgili konuları YK'nın onayına sunuyor. Tüm komitelere Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri başkanlık ediyor.

Zorlu Holding Yönetim Kurulu'nu desteklemek üzere beş komite faaliyet gösteriyor:

- Denetim Komitesi
- Dijital Dönüşüm Komitesi
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Risk Komitesi
- Sürdürülebilirlik Komitesi

Denetim Komitesi

Muhasebe sistemi, iç kontrol ve iç denetim süreçleri ile finansal bilgilerin doğruluğu ve şeffaflığını gözetiyor. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetleri belirleyerek Yönetim Kurulu'nun onayına sunan Komite, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanması, bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun çalışmalarının tüm aşamalarında gözetim rolü üstleniyor. Komite ayrıca, şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetim süreçlerine ilişkin şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması ve çalışan bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik yöntem ve kriterleri belirliyor. Denetim politikalarının tutarlılığı ve iç denetimin etkinliğini Grup genelinde güçlendirmeye yönelik önerilerini YK'ya iletiyor. Komite, iki Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nden oluşuyor.

Dijital Dönüşüm Komitesi

Veri kullanımı, yapay zeka stratejileri, dijital altyapı ve siber güvenlik gibi kritik alanlarda YK ve üst yönetime rehberlik ediyor. Yenilikçi iş modellerinin hayata geçirilmesi, dijitalleşmeye ilişkin temel performans göstergelerinin belirlenmesi ve inovasyon süreçlerinin tasarımı konularında katkıda bulunuyor, YK Üyesi ile Teknoloji, Savunma ve Dijital İş Geliştirme Grup Başkanı'na stratejik yönlendirmelerde bulunuyor. Komite, bir Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve bir İcrada Görevli Olmayan Üye'den oluşuyor ve yürüttüğü çalışmalara ilişkin değerlendirme ve önerilerini düzenli toplantılar aracılığıyla YK'ya sunuyor.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Zorlu Holding'in kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izliyor; bu ilkelerin hayata geçirilmesine yönelik iyileştirici öneriler geliştiriyor. Yönetim Kurulu ve üst yönetime aday belirleme, halef planlaması, ücretlendirme ve performans sistemlerine dair politika önerileri sunuyor. Şirketin insan kaynakları (İK) stratejileri ve kurumsal yönetim yapısını değerlendirerek Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunuyor. Komite, bir Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve bir İcrada Görevli Olmayan Üye olmak üzere 2 üyeden oluşuyor ve yürüttüğü çalışmalara ilişkin değerlendirme ve önerilerini düzenli toplantılar aracılığıyla Yönetim Kurulu'na sunuyor.

Risk Komitesi

Zorlu Holding ve Grup şirketlerinin sürdürülebilirliğine risk oluşturabilecek stratejik, finansal, operasyonel ve ÇSY faktörlerinin erken tespiti ile yönetimi için çalışmalar yürütüyor. Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendiriyor, risk kültürünün geliştirilmesini sağlıyor ve uygulamaların bütünselliğini güçlendiriyor. Grup genelindeki risk iştahı, toleransı ve yönetim stratejilerine ilişkin önerilerini Yönetim Kurulu'na ileten komite, iki Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve bir İcrada Görevli Olmayan Üye olmak üzere 3 üyeden oluşuyor ve yürüttüğü çalışmalara ilişkin değerlendirme ve önerilerini düzenli toplantılar aracılığıyla YK'ya sunuyor.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Zorlu Grubu'nun Akıllı Hayat vizyonu doğrultusunda; sürdürülebilirlik stratejisi, hedef ve politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunuyor. Güncel gelişmeleri YK'ya aktarıyor; sürdürülebilirlik uygulamalarının koordinasyonunu izliyor ve Grup şirketlerinin Akıllı Hayat stratejisi ile uyumunu takip ederek performans ölçümünü destekliyor. Ulusal ve uluslararası gelişmeleri değerlendirerek işbirliklerine ve alt çalışma gruplarına ilişkin öneriler geliştiriyor. Komite, bir Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve iki İcrada Görevli Olmayan Üye olmak üzere toplam 3 üyeden oluşuyor ve yürüttüğü çalışmalara ilişkin değerlendirme ve önerilerini düzenli toplantılar aracılığıyla YK'ya sunuyor.

Sürdürülebilirlik Komitesi'ne dair daha fazla bilgiye Sürdürülebilirlik Yönetimi başlığından ulaşabilirsiniz.

	Denetim Komitesi	Dijital Dönüşüm Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Risk Komitesi	Sürdürülebilirlik Komitesi
Başkan	Elmas Melih Araz	Ayşegül İldeniz	Ayşegül İldeniz	Ahmet Cemal Dördüncü	Ahmet Cemal Dördüncü
Üye	Ahmet Cemal Dördüncü	Bekir Cem Köksal	Şule Zorlu	Olgun Zorlu	Selen Zorlu Melik
Üye	-	-	-	Elmas Melih Araz	Bekir Cem Köksal

Yetkinlik Matrisi

	Ahmet Nazif Zorlu	Olgun Zorlu	Selen Zorlu Melik	Şule Zorlu	Ömer Yüngül*	Bekir Cem Köksal	Ahmet Cemal Dördüncü*	Ayşegül İldeniz	Elmas Melih Araz
ÜYE KATEGORİSİ									
Bağımsız Üye							✓	✓	✓
İcracı Üye									
İcracı Olmayan Üye	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YETKİNLİKLER									
Strateji, yönetim ve organizasyon	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finansal yönetim deneyimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Endüstri / sektör deneyimi (**)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Uluslararası deneyim						✓	✓	✓	✓
Risk yönetimi deneyimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sürdürülebilirlik / ÇSY deneyimi		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ar-Ge ve inovasyon deneyimi	✓	✓			✓		✓	✓	✓
Dijital dönüşüm deneyimi						✓	✓	✓	✓
Üst yönetim deneyimi	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
YK deneyimi (***)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER									
Yaş	81	60	50	49	70	58	72	56	77
Görev Süresi (***)	30	36	15	4	4	4	3	2	2
Cinsiyet	E	E	K	K	E	E	E	K	E

* Mayıs 2026 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmıştır.
** Küresel Endüstri Sınıflandırma Standardı (Global Industry Classification Standard - GICS) referans alındı.
*** YK üyesinin, ilgili şirket YK üyesi olmadan önce — aynı yıl içinde farklı YK üyeliği deneyimi olsa dahi — tekil olarak yıl bazında sahip olduğu tecrübe dikkate alınarak hazırlandı.

✓ +10 deneyim
✓ Diğer deneyim ve yetkinlikler

ETİK İLKELER, YOLSUZLUK VE RÜŞVETLE MÜCADELE

Yolsuzluk; ekonomik kayıplara zemin hazırlamakla birlikte sosyal adaleti zedeliyor, çevresel bozulmayı hızlandırıyor ve kurumsal itibarı derinden sarsıyor. Bu nedenle yolsuzluğun toplumlar ve ekonomiler üzerindeki olumsuz etkileri, kamuoyu gündeminde önemini koruyor.

Ipsos'un 30 ülkede yaklaşık 20.000 katılımcıyla yürüttüğü aylık araştırma, yolsuzlukla ilgili kaygının küresel ölçekte yükselişte olduğunu ortaya koyuyor. 2025 yılı verilerine göre bu kaygıyı dile getirenler %28 civarında seyrediyor.[5] Transparency International'ın 2025 Yolsuzluk Algı Endeksi (Corruption Perceptions Index - CPI) de küresel tablonun ciddiyetini teyit ediyor: 182 ülkeyi kapsayan endekste küresel ortalama puan, tarihinin en düşük seviyesi olan 42'ye geriledi ve ülkelerin üçte ikisinden fazlası 50'nin altında kaldı.[6] Bu veriler, şirketlerin iş etiği ve şeffaflık odaklı inisiyatiflere öncelik vermesinin bugün daha da kritik hale geldiğini açıkça gösteriyor. TSRS'nin yürürlüğe girmesi ve kapsam eşiklerinin Ocak 2026'da Kurul Kararı ile güncellenmesi, kurumsal raporlama pratiklerini yeniden şekillendiriyor.[7] BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, işletmeleri yolsuzluğun her biçimiyle mücadeleye çağırırken, şeffaflık ve etik yönetim ilkeleri sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle giderek daha güçlü bir şekilde bütünleşiyor.

Zorlu Holding olarak, iş etiğine uyum ve yolsuzlukla mücadele, sürdürülebilirlik yaklaşımımızın temel yapıtaşları arasında yer almaya devam ediyor. Etik yönetişim kültürünü yalnızca yasal bir zorunluluk olarak değil; çalışan bağlılığını pekiştiren ve paydaş güvenini güçlendiren bir strateji olarak ele alıyoruz.

Zorlu Holding Etik İlkeleri; Holding ve Grup şirketlerinin temel değerlerini, iş yapış prensipleri ile süreçlerini ve çalışma yöntemlerini belirleyen; bu değerlerin tüm paydaşlar tarafından içselleştirilmesini hedefleyen bir rehber niteliği taşıyor. Çalışanlardan tedarikçilere, iş ortaklarından bayilere, yetkili satıcılardan yetkili servisler ve müşterilere uzanan geniş bir paydaş kitlesini kapsayan bu ilkeler, ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesine zemin hazırlıyor. Doğruluk ve dürüstlük esasına dayalı söz konusu ilkeler, hizmet kalitesinin artırılmasına katkıda bulunduğu gibi, kurum varlıklarının ve kaynaklarının korunmasını da destekliyor.

Etik İlkelerimiz şu temel alanları kapsıyor:

- Çalışanlarla ilişkiler
- Bireysel ve kurumsal çıkar çatışmalarının yönetimi
- Varlık ve bilgi güvenliği
- Kayıtlar ve finansal raporlama süreçlerinde doğruluk ve şeffaflık
- İş sağlığı ve güvenliği
- Paydaşlarla ilişkiler
- Mevzuata ve iç politika, prosedürlere uyum
- Kara para aklamanın önlenmesi
- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele
- Politik faaliyetler, sosyal sorumluluk ve bağışlar
- Çevre ve sürdürülebilirlik uygulamaları
- Uygulama prensipleri ve ihlallerle ilgili esaslar

Tüm çalışan ve paydaşlarımızı kapsayacak ve koruyacak bir anlayışla hazırlanan Zorlu Holding Etik İlkeleri'ne buradan ulaşabilirsiniz.

Holding ve Grup şirketlerimizde görev alacak tüm çalışanlara, işe başladıkları günden itibaren sözleşmeleri aracılığıyla Zorlu Holding Etik İlkeleri ve bu ilkelere bağlı sorumluluklar hakkında bilgi veriliyor. Çalışanlar; Etik İlkelerin yanı sıra, iş etiği kültürünün yaygınlaştırılmasını ve sürdürülmesini destekleyen mekanizmalara (Etik Kurul, Etik Bildirim Hattı, denetim ve raporlama süreci vb.) ilişkin ayrıntılı bilgilere de kurum içi iletişim portalı Zone üzerinden erişebiliyor.

5 What Worries the World 2025, Ipsos

6 CPI 2025, Transparency International

7 TSRS Uygulama Kapsamının Belirlenmesinde Esas Alınan Ölçütlere İlişkin Eşik Değerlerin Yeniden Belirlenmesine İlişkin Kurul Kararı, 2024 ve 2026, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

Etik Kurul Yapısı ve Görevleri

Zorlu Holding Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan Etik Kurul; etik kültürün korunmasını, güçlendirilmesini ve kurum genelinde yaşatılmasını amaçlıyor. Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili'nin liderliğinde faaliyet gösteren kurulun daimi üyeleri arasında İnsan Kaynakları Grup Başkanı, Hukuk Grup Başkanı ile Denetim Grup Başkanı yer alıyor[8]. Etik Kurul; Zorlu Grubu genelinde iş etiği ilgili süreçleri yönetme, gerekli aksiyonları hayata geçirme, etik kuralları oluşturma, güncelleme ve yayımlama ile bu kurallara uyumu güvence altına alma konularında yetki ve sorumluluk üstleniyor. Kurul ayrıca, çalışanlar için eğitim programları düzenliyor ya da uzman kuruluşlarla işbirliği yapıyor.

Etik İlkeler Eğitimi

Etik İlkeler Eğitimi, 2018 yılından bu yana beyaz yakalı çalışanlar için çevrimiçi ortamda veriliyor. İnsan haklarına ilişkin temel kurallar, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularını da içeren eğitim; örnek vaka analizleri, sınav soruları, yanıtları ve açıklamalarıyla da destekleniyor. Yaklaşık 1 saat süren bu kapsamlı program, Holding ve Grup şirketleri bünyesindeki tüm beyaz yakalı çalışanlara zorunlu eğitimler kapsamında sunuluyor.

Zorlu Holding olarak Etik İlkeleri, yalnızca bir uyum aracı olarak değil, kurumsal kültürümüzün kurucu ve taşıyıcı unsurlarından biri olarak görüyoruz. Bu doğrultuda, etik kültürünün kurumsal düzeyde benimsenip yaygınlaştırılmasına üst yönetimin liderlik etmesine büyük önem veriyoruz. 2025 yılında 1.525'i mavi yaka olmak üzere toplam 2.549 çalışanımız etik eğitimi aldı.

Etik İlkeler Uygulama Prensipleri

Zorlu Grubu çalışanlarının Etik İlkeleri davranışlarına yansıtmasını ve günlük iş süreçlerinde bu değerler doğrultusunda hareket etmesini bekliyoruz. Bir tereddüt ya da ihlal durumunda, etik@zorlu.com adresine e-posta gönderilerek ya da **(0212) 456 23 23** ve **(0850) 226 23 23** numaralarından biri aranarak **Etik İlkeler Bildirim Hattı**'na ulaşılabiliyor.

Çalışanların yanı sıra tüm paydaşlara açık tutulan bildirim kanallarına gelen her türlü şikayet, iddia ve ihbar; Zorlu Holding Denetim Grubu Başkanlığı'na bağlı İç Denetim İnceleme Bölümü[9] tarafından ele alınarak gerekli inceleme, araştırma ve soruşturma süreçleri yürütülüyor. Etik İlkeler'e aykırı bir eylem ya da işlem tespit edildiğinde, kök neden analizi içeren rapor ya da ihlal saptanmadığına dair inceleme sonucu, ilgili şirketin Genel Müdürü, Sektör Başkanı, CEO'su, Etik Kurul Üyeleri ve Yönetim Kurulu Üyeleri'ne iletiliyor. 2025 yılında Etik İlkeler Bildirim Hattı'na toplam 32 bildirim ulaştı. Bu bildirimlerin, önceki yıldan devreden 1 bildirim de dahil olmak üzere %42'sini oluşturan 14 vaka için yapılan incelemeler, aynı yıl içinde tamamlanarak gerekli aksiyonlar alındı. Kalan 19 bildirimin denetim ve raporlama süreci 2026 yılına devredildi.

Zorlu Holding Etik İlkeleri, "Kara Para Aklamanın Önlenmesi, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele" konularını doğrudan ele alıyor. 2025 yılında etik ihlali kapsamında değerlendirilen bildirimlerin 20'si rüşvet ve yolsuzlukla ilgili olup İç Denetim İnceleme Bölümü tarafından ayrıntılı incelemeye tabi tutuldu. Bu bildirimlerden, 12'si aynı yıl içinde sonuçlandırıldı; 8'ine ilişkin süreç 2026'ya devredildi. Gerçekleştirilen denetimler kapsamında hazırlanan raporlar ve Hukuk departmanının görüşleri doğrultusunda, ilgili şirketlerin İK departmanı ile Üst Yönetimi tarafından gerekli aksiyonlar (iş akdinin feshi, savcılık başvurusu, tedarikçiyle iş ilişkisinin sonlandırılması vb.) hayata geçirildi. Süreç kapsamında 11'i yolsuzluk ve rüşvetle mücadele kapsamında olmak üzere, toplam 12 çalışana disiplin cezası uygulandı ve/veya iş akdi feshedildi.

Zorlu Grubu olarak, etik ilke ve değerlerin iş yapış biçimlerimize yön vermesi için eğitim programları, farkındalık çalışmaları ve çok kanallı raporlama mekanizmaları aracılığıyla kurumsal kültürümüzü sürekli geliştiriyoruz. Bu yaklaşımı yalnızca şirket içiyle sınırlı tutmuyor; ülke genelinde etik yönetim anlayışının güçlenmesine katkıda bulunan platformlarda da etkin rol alıyoruz. Etik ve İtibar Derneği (TEİD) ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde (TKYD) kurumsal üye olarak yer alıyor, kurumsal temsilcimiz aracılığıyla derneklerin faaliyetlerini yakından takip ediyoruz. Bu bağlamda etik ve kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri iş süreçlerimize yansıtıyoruz.

Ayrıca Zorlu Holding olarak, İnsan Hakları Politikası kapsamındaki taahhüdümüz doğrultusunda insan hakları üzerinde oluşan tüm olumsuz etkileri tespit etmek, bu etkilerden kaçınmak, riskleri değerlendirerek oluşmadan önlemek üzere gerekli çalışmaları aktif olarak yürütüyoruz.

8-9

Şubat 2026 itibarıyla Denetim Grubu Başkanlığı ile İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü fonksiyonları tek çatı altında birleştirilmiş ve İç Denetim, Kontrol ve Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. Güncel bilgiye raporun Organizasyon Yapısı başlığından ulaşabilirsiniz.

RİSK YÖNETİMİ

Küresel düzeyde giderek derinleşen belirsizlikler ve çok boyutlu risk yapıları, risk yönetiminde finansal, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ile ilgili etkileri birlikte ve bütünsel bir yaklaşımla ele almaya yönlendiriyor. TSRS'nin düzenleyici çerçeveye girmesiyle sürdürülebilirlik eksenli risk yönetimi yasal bir zorunluluğa dönüşürken, kurumların uzun vadeli değer üretme kapasitesi çok paydaşlı, senaryo odaklı ve geleceğe yönelik analizler üzerinden ölçülmeye başlanıyor. İklim riskleri başta olmak üzere, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların sistematik biçimde tespit ve analiz edilerek kamuoyuyla şeffaf bir şekilde paylaşılması, giderek daha kritik bir beklenti haline geliyor.

Zorlu Holding olarak, başta halka açık şirketlerimiz olmak üzere, risk yönetimi anlayışımızı İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) ve Doğayla Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Nature-related Financial Disclosures - TNFD) başta olmak üzere, uluslararası çerçeveleri temel referans alarak şekillendiriyoruz. Risk yönetimi süreçlerimizi TSRS gerekliliklerileyle uyumlu ve entegre bir perspektifle kurguluyor; ÇSY risklerini stratejik karar alma süreçlerimizin vazgeçilmez bir bileşeni olarak konumlandırıyoruz.

İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Kurumsal Risk Yönetimi fonksiyonu, Zorlu Grubu'nun maruz kaldığı risk ve fırsatları kurumsal hedefler doğrultusunda sistematik bir yaklaşımla değerlendirerek etkin şekilde yönetilmesini koordine ediyor. Kurumsal risk değerlendirmeleri ve aksiyonları düzenli olarak Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu'nun gündemine getirerek kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunuyor. Bölüm, görevlerini Sektör Risk Yönetimi Koordinatörleri ve ilgili yönetimlerle yakın işbirliği içinde sürdürüyor. Bölüm aynı zamanda, Sürdürülebilirlik Koordinasyon Kurulu'nun daimi üyesi olarak rol alıyor.

Kurumsal Risk Yönetimi Bölümü; iç kontrol, risk yönetimi, süreç geliştirme, sistem uygulama kontrolleri ve proje yönetimi alanlarında güçlü yetkinliklere ve çeşitli sektörel deneyimlere sahip kişilerden oluşuyor. Ekip üyelerinin bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeleri amacıyla ulusal ve uluslararası mesleki platformlardaki eğitimler ile ilgili meslek kuruluşlarında temsiliyet ve üyelik, Zorlu Grubu tarafından destekleniyor ve teşvik ediliyor.

Bu yaklaşım doğrultusunda risk yönetimini, olumsuzlukları sınırlayan bir kontrol mekanizmasının ötesinde; stratejik karar alma, kaynak tahsisi, iç kontrol, iç denetim ve sürdürülebilirlik önceliklerinin birlikte ele alındığı bütünleşik bir yönetim aracı olarak görüyoruz.

Kurumsal Risk Yönetiminin İşleyişi

Zorlu Grubu, kurumsal risk yönetimi yaklaşımında tehdit ve fırsatları değerlendirirken, faaliyetlerin sürekliliğini tehdit edebilecek durumların potansiyel sonuçlarını önceden tespit etmeyi, hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek olayları öngörmeyi, bu olaylara konu riskleri analiz ederek gerekli kaynakları ayırmayı ve risklerin sürekli gözetimini sağlayacak sürdürülebilir bir yapıyı geliştirip korumayı amaçlıyor. Bu çerçevede kurumsal risk yönetiminin Grup şirketlerinin stratejilerine ve kurum kültürüne tam anlamıyla entegre edilmesi; stratejik yönetim kararlarından günlük operasyonlara kadar her aşamada gözetilmesi ve tüm çalışanların risklere tehdit ve fırsat perspektifiyle yaklaşması hedefleniyor. Üst yönetimden şirket yönetimlerine uzanan geniş bir kademede, önemli risklerin yönetimine ve risk aksiyonlarının hayata geçirilmesine ilişkin performans göstergeleri belirleniyor; bu unsurlar performans değerlendirmelerinde de dikkate alınıyor.

Kurumsal risk yönetimi sürecinde tüm çalışanlar, sahip oldukları faaliyet ve süreçlerle ilgili risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve etkin biçimde yönetilmesinde birincil sorumluluk üstleniyor. Süreç sahiplerinin her türlü karar noktasında kurumun risk iştahını ve toleranslarını gözetmesi temel bir ilke olarak benimseniyor.

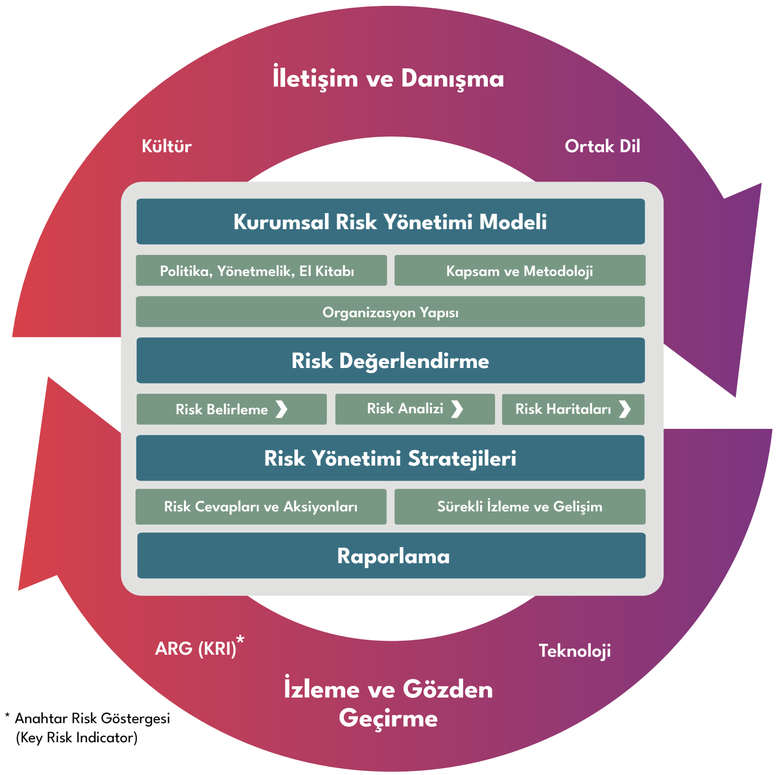
Temel değer zinciri gözetilerek oluşturulan risk evrenleri; ilk hatta yer alan orta ve üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen hiyerarşik çalıştaylarda, risk iştahı ve tolerans seviyelerini yansıtan etki-olasılık kriter matrisleri üzerinden skorlanarak önceliklendiriliyor. Bu riskler için geliştirilen yönetim stratejileri ve aksiyon planları, Risk Komitesi ile YK tarafından onaylanarak takibe alınıyor. Aksiyon takibi çeyrekler bazında yürütülürken, güncel gelişmeler ve beklenmeyen (emerging) riskler dikkate alınarak risk seviyeleri gözden geçiriliyor ve gerekli güncellemeler ilgili onay süreçleriyle hayata geçiriliyor. Tüm risk evreni üzerinden kapsamlı değerlendirme ise en az yılda bir kez tekrarlanıyor.

Kurumsal risk yönetimi süreci; İç Denetim Enstitüsü (Institute of Internal Auditors - IIA), Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO) ve ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi gibi uluslararası standartlar çerçevesinde yürütülüyor. Risk Yönetimi Bölümü, süreç ve risk sahibi fonksiyonlarla rehberlik ve koordinasyon yoluyla sürekli iletişim halinde kalarak, çalışmalarını iç denetim ve kontrol faaliyetleriyle koordinasyon içerisinde gerçekleştiriyor. İç Denetim Bölümü, yıllık iç denetim planını

oluştururken risk değerlendirme sonuçlarını dikkate alıyor. Buna ek olarak, yeni ortaya çıkan riskler, önemli risklerin durumu ve iç kontrol sistemleri ile ilgili konular da İç Denetim ve İç Kontrol birimleri ile iletişim ve işbirliği içinde sürdürülüyor.[10]

Risk yönetimi yaklaşımımızı tutarlı, ölçülebilir ve tekrar edilebilir bir sistematik içinde yürütmek amacıyla, süreçlerimizi ortak bir model altında yapılandırıyoruz. Zorlu Holding ve tüm Grup şirketleri için bağlayıcı nitelik taşıyan Kurumsal Risk Yönetimi Yönetmeliği'ne göre, risk yönetimi 6 alt süreçten oluşuyor:

1. Kurumsal Risk Yönetimi Modeli
2. Risk Değerlendirme
3. Risk Yönetim Stratejileri
4. İletişim ve Danışma
5. İzleme ve Gözden Geçirme
6. Raporlama



* Anahtar Risk Göstergesi (Key Risk Indicator)

1. **Kurumsal Risk Yönetimi Modeli**, şirketin risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan politika, yönetmelik ve yönergeler belirliyor ve işleyişin organizasyon şemasını oluşturuyor.

2. **Risk Değerlendirme** aşamasında, sektör dinamikleri, şirket içi ve dışı beklentiler göz önünde bulundurularak sistematik bir yaklaşım ve ortak anlayışla riskler analiz ediliyor ve seviyeleri belirleniyor.

3. **Risk Yönetimi Stratejileri** aşamasında, tanımlanan riskler için aksiyon planları oluşturuluyor. Risklerin etki, olasılık ve seviyeleri belirleniyor, aksiyonlar somut hedeflere dönüştürülerek sürekli izleniyor.

4. **İletişim ve Danışma** aşamasında, yürütülen çalışmaların sonuçları, sağlanan kazanımlar ve ilgili dokümanlar, kıyas (benchmark) çalışmalarıyla birlikte tüm paydaşlarla etkin biçimde paylaşılıyor.

5. **İzleme ve Gözden Geçirme** aşaması, kurumsal risk yönetimi sürecinin kalitesini ve etkinliğini güvence altına almak için sürekli izlemeyi ve periyodik gözden geçirmeyi içeriyor.

6. **Raporlama** aşamasında, yapılan çalışmaların çıktıları, önem ve risk düzeyine göre farklı seviyelerde raporlarla ilgili taraflara sunuluyor.

Yönetim ve Gözetim

Risk yönetimi süreçlerine ilişkin yeterli düzeyde gözetim sağlamak amacıyla; ana riskler, ortaya çıkan riskler, risk iştahı ve risk kültürü, risk değerlendirme sonuçları ile belirlenen risk azaltma aksiyonları ve bunların uygulama durumlarının ele alındığı Risk Komitesi toplantıları, planlanan takvim doğrultusunda 2025 yılında düzenli olarak gerçekleştirildi. Bu toplantılarda, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri ve İcrada Görevli Olmayan Üye'den oluşan Risk Komitesi'nin değerlendirmeleri ve aldığı kararlar Yönetim Kurulu'na sunuluyor. Toplantı gündemleri, raporlamalar ve aksiyon takibi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanıyor. Risk Komitesi, risk yönetimi süreçlerine ilişkin gözetim işlevinin yanı sıra, öncelikli risk alanlarının değerlendirilmesi, risk azaltım aksiyonlarının yönlendirilmesi ve kritik gelişmeler karşısında gerekli değerlendirmelerin Üst Yönetim'e aktarılması bakımından da aktif bir rol üstleniyor.

10
Şubat 2026 itibarıyla Denetim Grubu Başkanlığı ile İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü fonksiyonları tek çatı altında birleştirilerek İç Denetim, Kontrol ve Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü oluşturuldu.

Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimi

Kurumsal risk yönetimi farkındalığını kurum genelinde güçlendirmek amacıyla kapsamlı bir eğitim yaklaşımı benimsiyoruz. Grubun risk yönetimine verdiği önemi ve temel prensipleri ortaya koyan, Risk Komitesi tarafından gözden geçirilerek onaylanan Kurumsal Risk Yönetimi Politikası ile Bölümün amaç, görev ve yetkilerini düzenleyen Kurumsal Risk Yönetimi Yönetmeliği kurum içi iletişim portalımız Zone üzerinden her yıl güncellenerek tüm çalışanların erişimine sunuluyor. Öte yandan, risk yönetimi işleyişini ve çalışanların bu alandaki sorumluluklarını ele alan kapsamlı bir eğitim, her kademeden çalışana zorunlu olarak atanıyor; tamamlanma oranları yönetici ve çalışanların performans karnelerinden düzenli olarak takip ediliyor. 2025 yılında da bu eğitim programı, işe yeni başlayan çalışanlara zorunlu olarak tanımlandı. Stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerini entegre bir yaklaşımla ele alan eğitim, çalışanların risklere proaktif bir perspektifle yaklaşmasını da destekliyor. Bu sayede kurumsal risk farkındalığını güçlendirerek, sağlam ve sürdürülebilir bir risk yönetimi kültürünün oluşmasına katkıda bulunuyor.

Afet, Acil Durum ve İş Sürekliliği Yönetimi

Zorlu Holding olarak, afet, acil durum ve iş sürekliliği yönetimi (İSY) alanındaki çalışmaların stratejisini belirleyip gerekli yönlendirmeleri yapma göreviyle kurulan İSY Yönlendirme Komitesi'nin gözetiminde, ilgili Sektör ve Grup Başkanlarımız ile ana şirketlerimizin Genel Müdürleri ve Zorlu Holding'deki ilgili fonksiyon yöneticilerinin katılımıyla tüm sektörlerimizi kapsayan çalışmalar yürütüyoruz. Komite, mevcut etkin afet ve acil durum tedbirlerini güçlendirmeye yönelik aksiyon planlarını belirliyor. Bu doğrultuda çalışma grupları tarafından hayata geçirilen ilgili aksiyonlar yakından takip ediliyor. Tesis analizleri, afet yönetimi planlaması, afet ve acil durum eğitimleri, farkındalık çalışmaları ve iletişim mekanizmalarına yönelik çalışmalar düzenli olarak sürdürülüyor.

Risk Yönetimi organizasyon yapısına benzer şekilde, Grup şirketlerimiz için yönetim kadrolarından İş Sürekliliği Yönetimi Koordinatörleri belirlenerek merkezi koordinasyon ile her yıl eğitim ve çalıştaylar düzenleniyor. 2025 yılında iş sürekliliğini etkileyebilecek olaylar için hiyerarşik bildirimlerin sağlanacağı iletişim kanalları, olaylar özelinde kriz iletişim planları ve yönetim çerçeveleri oluşturuldu.

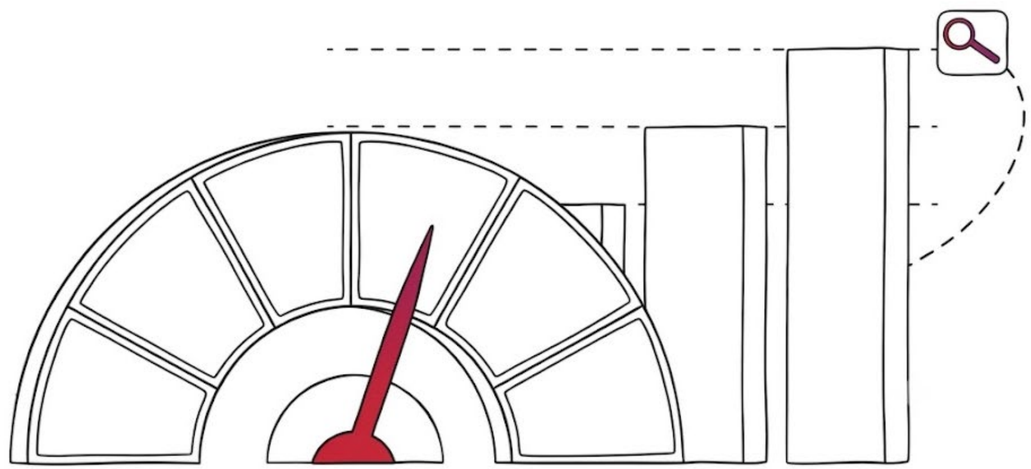
Grup genelinde afet ve acil durumlara hazırlık kapasitesini güçlendirmek amacıyla acil durum ekiplerinin yetkinlikleri geliştirildi; teorik ve uygulamalı eğitimler, düzenli tatbikatlar ve farkındalık çalışmaları yaygınlaştırıldı. Arama-kurtarma, yangın güvenliği, ilk yardım, tahliye ve acil müdahale başlıklarında yürütülen çalışmalarla şirketlerin faaliyet alanlarına özgü risklere hazırlık seviyesi artırılırken, ilgili ekiplerin yetkinlik ve akreditasyon süreçlerine yönelik çalışmalar sürdürüldü. 2025 yılında Grup şirketlerimizde afet, acil durum ve iş sürekliliği yönetimi kapasitesini güçlendirmeye yönelik çeşitli uygulamalar hayata geçirildi:

- Grup genelinde afete hazırlık bilincini yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar sürdürülerek Deprem Bilinçlendirme Kartı ve Aile Afet Planı Kartı gibi bilgilendirme materyalleri, şirket içi portal üzerinden çalışanların erişimine sunulmaya devam edildi.
- Acil durumlarda çalışan güvenliğinin hızlıca teyit edilebilmesi amacıyla hayata geçirilen Acil Bildirim uygulamasının kullanımı hatırlatmalarla yaygınlaştırıldı.
- Zorlu Akademi üzerinden sunulan "Depreme Hazırlıklı Olmak" ve "Depremle Yaşamak" eğitimlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirildi.
- Afet farkındalığını artırmak ve olası can ile mal kayıplarını en aza indirmek amacıyla Grup genelinde düzenli tatbikatlar gerçekleştirildi, deprem hazırlık planlarının güçlendirilmesi için akademik bilgi ve saha deneyiminden yararlanan paydaşlarla işbirlikleri sürdürüldü.

- Deprem Haftası kapsamında Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Genel Müdürlüğü koordinasyonunda uzmanların katılımıyla farkındalık buluşmaları düzenlendi.
- Vestel'de İSY'deki gelişme ve aksiyonlar komite gündemlerinde düzenli olarak ele alınırken, tedarik zincirinde gerçekleştirilen sadeleştirme ve stok seviyelerinin rasyonelleştirilmesine yönelik çalışmalar, operasyonel sürekliliği destekleyen uygulamalar arasında yer aldı.
- Zorlu Enerji'de iklim değişikliği ve doğa kaynaklı iş kesintileri öncelikli risk setine dahil edilirken, AFAD işbirliğiyle arama-kurtarma ekibi oluşturulması ve ilk yardım yetkinliklerinin yaygınlaştırılması yönünde somut adımlar atıldı. Kritik altyapının siber dayanıklılığını desteklemek üzere yürütülen 5 proje ile Kızıldere 3 ve Gökçedağ tesisleri için ISO 27001:2022 geçişi ve eğitimleri tamamlandı.
- Tekstil sektöründe ise afet ve acil durumlara hazırlık kapasitesini güçlendirmek amacıyla Zorluteks bünyesinde gönüllülük esasına dayalı ZORLU Arama Kurtarma ekipleri yapılandırıldı. Lüleburgaz ve İstanbul'da oluşturulan ekipler kapsamında, 2024 yılı sonunda başlatılan teorik ve uygulamalı eğitim programları 60 gönüllü çalışan tarafından tamamlandı. Lüleburgaz ekibi, Eylül 2025 itibarıyla AFAD tarafından "Kentsel Arama Kurtarma" kapsamında akredite edilirken, İstanbul ekibi için akreditasyon başvurusunun 2026 yılında gerçekleştirilmesi planlanıyor.
- Zorlu Gayrimenkul'de yüksek ziyaretçi yoğunluğuna sahip karma kullanım alanlarında acil durum yönetimi ve yangın güvenliği kapasitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar sürdürüldü. 2024 yılına göre tatbikat sayısı yaklaşık olarak %20 oranında artırıldı ve Zorlu Center'da yangın algılama, söndürme, kartlı geçiş, basınçlandırma, anons ve duman tahliye sistemlerinin bütüncül biçimde test edildiği 85 acil durum tatbikatı gerçekleştirildi. Acil durum ekiplerinin hazırlık düzeyini ve müdahale kabiliyetini güçlendirmeye yönelik olarak ekiplerin eğitim ve uygulama çalışmaları desteklenirken, tatbikat kapsamı mal kabul ve otopark alanlarını da içerecek şekilde genişletildi. Ayrıca, otopark katlarında yer alan şarj istasyonlarına yönelik ilave yangın güvenliği önlemleriyle ilk müdahale kapasitesi artırıldı.

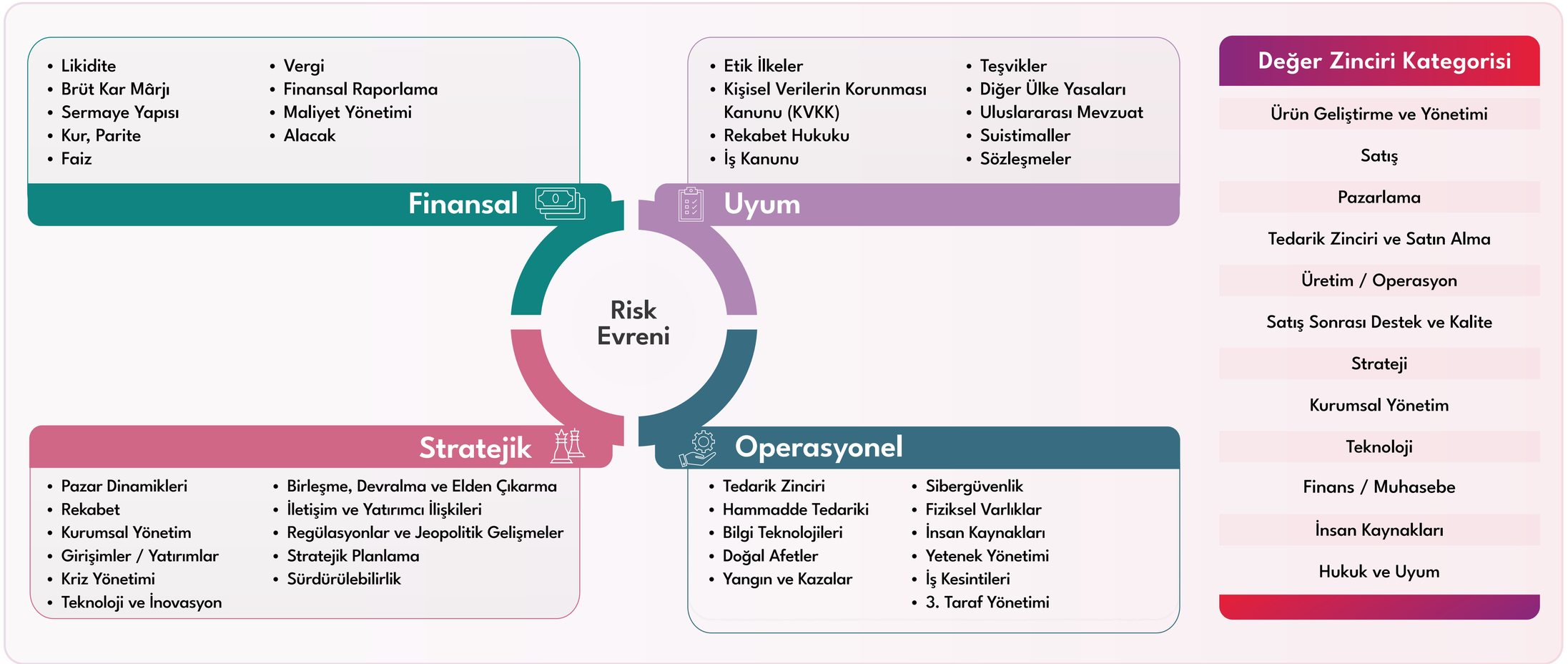
"KURUMLAR İÇİN RİSK YÖNETİMİ, OLASI TEHDİTLERİ DEĞERLENDİRMENİN ÖTESİNDE; BELİRSİZLİKLERİ ÖNGÖREREK UZUN VADELİ DEĞER YARATMA KAPASİTESİNİ KORUYABİLMENİN DE TEMEL UNSURLARINDAN BİRİ OLARAK ÖNE ÇIKIYOR. GÜNÜMÜZDE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ KAYNAKLI FİZİKSEL VE GEÇİŞ RİSKLERİ, TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM, JEOPOLİTİK GELİŞMELER VE EKONOMİK DALGALANMALAR GİBİ FAKTÖRLER KURUMLAR ÜZERİNDE GİDEREK DAHA KARMAŞIK ETKİLER YARATIYOR. BU NEDENLE RİSK VE FIRSATLARI SİSTEMATİK BİR YAKLAŞIMLA ELE ALIRKEN, BU FAKTÖRLERİN TETİKLEDİĞİ RİSKLERİ DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİMİZE ENTEGRE ETMEYE VE KURUMSAL DAYANIKLILIĞIMIZI GÜÇLENDİRECEK ADIMLAR ATMAYA ODAKLANIYORUZ."

SEVGİN ZORLUCAN EKE
RİSK YÖNETİMİ GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



Temel Riskler

2025 yılında Grup genelinde risk görünümünü şekillendiren başlıca alanlar; finansal ve makroekonomik dalgalanmalar, regülasyon ve uyum yükümlülükleri, dijitalleşme, teknoloji ve veri kaynaklı riskler, tedarik zinciri kırılganlıkları, iklim ve doğa bağlantılı etkiler ile operasyonel süreklilik başlıklarında yoğunlaştı. Bu çerçevede riskleri, kurumsal risk yönetimi metodolojimiz doğrultusunda farklı risk kategorileri altında değerlendirerek önceliklendiriyoruz.



Temel Riskler

NASIL YÖNETİYORUZ?

Stratejik Riskler

Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki rekabet baskısı, müşteri beklentilerindeki dönüşüm, yatırım kararlarımız ve teknolojik trendler doğrultusunda portföyümüzde hayata geçirdiğimiz değişiklikler, stratejik karar alma süreçlerimizi doğrudan etkiliyor ve çeşitli risk ve fırsatları beraberinde getiriyor. Pazar dinamikleri, rekabet, kurumsal yönetişim, teknoloij ve inovasyon, kriz yönetimi, birleşme, devralma, elden çıkarma, iletişim ve yatırımcı ilişkileri, regülatif ve jeopolitik strateji planlama ile sürdürülebilirlik alanlarındaki belirsizlikleri stratejik risk kategorisinde değerlendiriyoruz. Paydaş beklentilerini karşılamak, çevresel ve sosyal gerekliliklere yanıt vermek, sürdürülebilirlik taahhütlerimizi yerine getirerek kurumsal itibarımızı korumak ve yeşil aklama riskini ortadan kaldırmak amacıyla iletişim ve raporlama süreçlerimizde şeffaflığı önceliklendiriyoruz. Bu doğrultuda Strateji ve İş Geliştirme Direktörlüğü liderliğinde ilgili birimlerle koordineli çalışmalar yürütüyoruz. Uluslararası yatırımlarımızda ise sektör bazında danışmanlık desteği alıyor, ülkelere özgü yönetim modellerini süreçlerimize entegre ediyoruz.

Uyum Riskleri

Faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki yasal ve sektörel düzenlemeler ile mevzuattaki hızlı değişim eğilimi, itibar ve finansal sürdürülebilirlik açısından çeşitli riskleri beraberinde getiriyor. İç yönerge ve politikalar, kişisel verilerin korunması, rekabet hukuku, iş kanunu, teşvik düzenlemeleri ve uluslararası mevzuat kapsamındaki her türlü uyumsuzluğu uyum riski kategorisinde değerlendiriyoruz. Bu alandaki gelişmelerin etkin şekilde takip edilmemesi; yaptırım, maliyet artışı ve paydaş güveni üzerinde olumsuz etki yaratabilecek sonuçlara neden olabiliyor. Yasal uyumun ötesinde iş etiği, veri güvenliği ve yolsuzlukla mücadeleyi kurumsal itibarımızın temeli olarak görüyor; etik bildirim hattı, şikayet mekanizmaları ve paydaş katılım süreçlerini etkin biçimde işletiyoruz. Bu doğrultuda iç kontrol sistemlerimizi güçlendiriyor, sürdürülebilirlik stratejilerimizi karar alma mekanizmalarına entegre ederek yasal gerekliliklere uyumun yanı sıra, uzun vadeli değer yaratmayı hedefliyoruz.

Operasyonel Riskler

Tedarik zinciri aksaklıkları, bilgi sistemi kesintileri, iş gücü sorunları, doğal afetler ve üretim süreçlerindeki bozulmalar operasyonel sürekliliğimiz açısından dikkatle yönetilmesi gereken başlıca unsurlar arasında yer alıyor. Satın alma ve tedarik süreçleri, ürün ve hizmet kalitesi, İSG, İSY, çevre kazaları, siber güvenlik, doğal kaynak yönetimi, İK uygulamaları ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi kritik alanlardaki riskleri bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz. Teknik altyapının korunmasına ve acil durumlarda işlevselliğin hızla yeniden sağlanmasına yönelik eylem planları hazırlıyor; bu planları düzenli aralıklarla güncelliyor ve tatbikatlarla test ediyoruz.

Finansal Riskler

Kurumun finansal yapısından ve tercihlerinden kaynaklanabilecek riskleri; kredi, faiz, kur, likidite ile alacak ve tahsilat başlıkları altında yönetiyoruz. Likidite riskini senaryo ve stres testleriyle düzenli olarak takip ederken, finansman riskine karşı kaynak çeşitliliğini artırıyor ve alternatif finansman yöntemlerini değerlendiriyoruz. Kur riskini öncelikle doğal dengeleme yoluyla azaltıyor, gerektiğinde türev ürünler ve finansal riskten korunma (hedge) muhasebesi uygulamalarıyla bu süreci destekliyoruz. Faiz dalgalanmalarına karşı bilançoda sabit-değişken faiz dengesi kuruyor; alacak riskini alacak sigortası, içsel derecelendirme mekanizmaları, gerektiğinde dış değerleme kuruluşlarına kredi derecelendirmeleri ve teminat araçlarıyla yönetiyor, tüm süreci Kredi Risk Komiteleri aracılığıyla izliyoruz. Jeopolitik ve makroekonomik gelişmelerin etkilerini duyarlılık analizleriyle ölçerek değişen koşullara uyum sağlayacak esnek hareket planları oluşturuyoruz.

Sürdürülebilirlik Riskleri

Sürdürülebilirlik Trendi	Risk	Nasıl Yönetiyoruz?	İlgili Öncelikli Konu
İnsan kaynağını stratejik bir değer olarak görmek ve kapsayıcı çalışma ortamları oluşturmak	**Yetenek ve İşgücü Yönetimi Riski** Birden fazla sektörde faaliyet göstermek, çok boyutlu bir yetenek ihtiyacı ve İK yönetimi anlayışını zorunlu kılıyor. Küresel ölçekte hızla değişen iş gücü dinamikleri, dijitalleşme ve yapay zeka gibi teknolojik dönüşümler ile 21. yüzyıl yetkinliklerine duyulan artan ihtiyaç; yetenek açığı, nitelikli iş gücüne erişim güçlüğü, mevcut yeteneklerin elde tutulamaması ve pozisyonlara uygun olmayan yerleştirmeler gibi risklere zemin hazırlayabiliyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki ilerlemenin yavaşlaması ile kadınların liderlik kademelerinde yeterince temsil edilememesi, kurum içi fırsat eşitliği algısını olumsuz etkileyebiliyor. Ayrıca çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve esenliğine yönelik yetersiz uygulamalar, nitelikli iş gücünün elde tutulmasını güçleştiriyor ve itibar yönetiminde açıklara neden olabiliyor. **İSG Riski** Değişen iş modelleri, artan regülasyon baskısı ve iş gücü dinamiklerindeki dönüşüm, İSG programlarının yeniden değerlendirilmesini gerektiriyor. İSG yatırımlarının mevcut risk profiline göre yanlış konumlandırılması; operasyonel aksaklıklar, itibar kayıpları ve regülatif yaptırım risklerine neden olabiliyor. Çalışan devir hızının yüksekliği ve özellikle yüksek tehlike sınıfında faaliyet gösteren sahalarda, deneyimli ve sektörel uzmanlığı güçlü İSG profesyonellerini işe alma ve elde tutma konusundaki güçlükler, kurumsal bilgi birikimi ve uygulama sürekliliği açısından risk yaratabiliyor. Öte yandan iklim kaynaklı fiziksel riskler (aşırı sıcaklar, seller, doğal afetler vb.) sahada görev alan çalışanların güvenliği üzerinde doğrudan baskı oluşturabiliyor. Grup genelinde, özellikle enerji üretimi ve elektronik üretim tesislerinde, İSG risklerinin iş sürekliliği ve kurumsal risk yönetimi çerçevesiyle entegre biçimde ele alınması, bu açıdan giderek daha kritik bir öneme sahip oluyor.	Zorlu Holding olarak, işveren markamızı güçlendirmek ve çalışan bağlılığını artırmak amacıyla ihtiyaca yönelik uygulamalar geliştiriyoruz. Çalışan bağlılığı oranını gözetiyor ve iyileştirmeye yönelik aksiyon planları hazırlıyoruz. Kurumsal e-eğitim platformumuz Zorlu Akademi ve gelişime odaklı eğitim programlarımızla yeteneklerin potansiyelini destekliyoruz. Kurumsal esenlik programları, zihinsel sağlık destek hizmetleri ve ergonomik çalışma ortamları oluşturarak, çalışanlarımızın sağlığını ön planda tutuyoruz. Uzaktan çalışma politikaları sayesinde çalışanlarımızın iş-yaşam dengesini destekliyor, verimliliklerini artırmayı hedefliyoruz. Tüm Grup çalışanlarının sürdürülebilirliğe ilişkin bilgi birikimi ve farkındalığını yükseltmek amacıyla Akıllı Hayat Akademisi Sürdürülebilirlik 101 eğitim programını düzenliyoruz. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir Grup olarak taşıdığımız çeşitli İSG risklerini, sıfır kaza ve sıfır meslek hastalığı hedefiyle azaltmak için çalışıyor; bu doğrultuda düzenli İSG eğitimleri düzenliyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel değerlerimiz arasında konumlandırıyor, nitelikli yetenekleri bünyemize katmak ve çalışanlarımıza kaliteli bir iş deneyimi sunmak için çalışıyoruz.	• Yetenek yönetimi • Çeşitlilik ve kapsayıcılık • Toplumsal cinsiyet eşitliği • Çalışan sağlığı ve esenliği • Çalışan bağlılığı ve kurum kültürü • İnsan hakları ve adil çalışma koşulları • Kurumsal yönetişim • Etik ve şeffaflık • ÇSY risk ve fırsat yönetimi

Sürdürülebilirlik Trendi	Risk	Nasıl Yönetiyoruz?	İlgili Öncelikli Konu
Doğal yaşam alanlarını, ekosistemleri ve kaynakları koruma altına almak	**Doğal Kaynak Kullanımına Bağlı Riskler** Hammaddeye yönelik küresel talebin yükselmesiyle doğal kaynaklara erişim stratejik bir öncelik haline gelirken, bu durum girdi maliyetlerinde dalgalanmalara ve tedarik zincirlerinde kırılganlıklara neden olabiliyor. Su kaynakları, biyoçeşitlilik ve arazi kullanımı üzerindeki etkilerin yönetilememesi, enerji santralleri ve üretim tesislerinde iş sürekliliğini tehdit edebiliyor. Ormansızlaşma, toprak verimliliğinin azalması ve ekosistem tahribatı gibi çevresel etkiler, yalnızca tedarik zinciri kesintilerine yol açmakla kalmayıp üretim kapasitesini ve maliyetleri de olumsuz etkileyebiliyor. Doğal kaynak yönetimi alanında güçlü politika ve uygulamalara sahip olunmaması, çevresel düzenlemelere uyumsuzluk, toplumsal baskı ve itibar kaybı risklerini de beraberinde getirebiliyor.	Grup şirketlerimiz, biyoçeşitliliğin korunması, doğal yaşam alanlarının gözetilmesi ve ekosistemlerin iyileştirilmesi için çeşitli önleyici ve onarıcı uygulamalar hayata geçiriyor. Vestel'in üretim tesisleri, Manisa Organize Sanayi Bölgesi ve Ege Serbest Bölgesi gibi tamamen sanayi alanı niteliğindeki bölgelerde konumlandığından, faaliyet alanlarında nesli tehlikede olan ya da koruma altındaki türler ve hassas habitatlar bulunmuyor. Bunun ötesinde Vestel, tüm tesislerini Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği kapsamında değerlendiriyor ve 2872 sayılı Çevre Kanunu başta olmak üzere, ilgili mevzuata tam uyumu taahhüt ediyor. Zorlu Enerji, Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya, CDP'nin raporlama döngülerine düzenli olarak katılıyor. Ayrıca 2024 yılında Vestel Biyoçeşitlilik ve Ormansızlaşmayı Önleme Politikasını, Zorlu Enerji ise Biyoçeşitlilik Koruma Politikasını yazılı hale getirerek tüm paydaşlarına açıkladı. Zorlu Enerji, 2022 yılında çalışmalarına başlanan Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Yönetim Sistemini (BEYS) projesini 2023 yılında devreye alarak, tesislerinin etki alanlarında yer alan doğal habitatlar ile flora ve fauna üzerindeki etkilerini sistematik, izlenebilir ve karşılaştırılabilir bir yapı altında yönetmeye başladı. BEYS sayesinde, saha bazlı biyoçeşitlilik verilerini düzenli olarak izliyor, riskleri erken aşamada tespit ediyor ve gerekli aksiyonları bütüncül bir yaklaşımla hayata geçiriyor. Bunun yanı sıra TNFD çerçevesiyle uyumlu Biyoçeşitlilik Risk Raporu yayımlayarak bu alandaki çalışmalarını hızlandırmaya devam ediyor.	• Biyoçeşitlilik ve arazi kullanımı • Su ve atık su yönetimi • Döngüsel ekonomi ve kaynak kullanımı • Regülasyonlara uyum • Sorumlu tedarik zinciri • Sorumlu yatırım ve portföy yönetimi • ÇSY risk ve fırsat yönetimi

Sürdürülebilirlik Trendi	Risk	Nasıl Yönetiyoruz?	İlgili Öncelikli Konu
Sürdürülebilirlik raporlamasını şeffaf, tutarlı ve düzenlemelere uyumlu şekilde yürütmek	**Sürdürülebilirlik Raporlaması Uyum Riski** Sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik düzenlemeler hızla yaygınlaşıyor, küresel çerçeveler birbirleriyle uyumlanıyor. Raporlama yükümlülükleri zorunlu hale gelirken, konu ve sektör odaklı düzenlemeler de öne çıkıyor. Bu tablo, yüksek kalitede veri gereksinimini doğuruyor ve şirketler mevcut altyapılarının yetersizliği ya da denetim süreçlerine hazırlıksız yakalanma gibi risklerle karşı karşıya kalabiliyor. Açıklanan bilgilerin erişilmez, eksik, tutarsız ya da denetlenebilirlikten uzak olması; finansal, yasal ve itibar risklerinin doğmasına neden olabiliyor. Bu dönüşüme hazırlıksız yakalanmak, yasal yaptırımlarla karşılaşma, yatırımcı ve paydaş güveninin zedelenmesi, rekabet gücünün zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurabiliyor.	Zorlu Holding ve Grup şirketleri, faaliyet gösterdikleri ve ihracat yaptıkları ülkelerdeki yasal düzenlemeleri yakından izleyerek sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin ulusal ve uluslararası gerekliliklere uyumlu hareket ediyor. Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji, AB Taksonomisi uyum çalışmalarını sürdürüyor. Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya 2025 Entegre Raporlarını ESRS gerekliliklerine uyumlu olarak hazırladı, TSRS raporunu yayımladı, TCFD çerçevesine uyumlu risk ve fırsat analizlerini gerçekleştirdi. Zorlu Enerji ise entegre raporunun yanı sıra TSRS raporunu hazırladı ve TCFD ile TNFD çerçevelerine uyumlu risk ve fırsat analizleri yaptı. Sürdürülebilirlik raporlamasında standartların sürekli evrildiği günümüzde, uyum risklerini en aza indirmek amacıyla dijital veri yönetimi sistemlerine yatırım yapıyor, iç denetim ve kontrol mekanizmalarımızı güçlendiriyor ve uluslararası iyi uygulamaları referans alıyoruz.	• Kurumsal yönetişim • Etik ve şeffaflık • Regülasyonlara uyum • Veri güvenliği • Paydaşlarla işbirliği • ÇSY risk ve fırsat yönetimi
Tedarik zincirini çevresel ve sosyal etkileri gözeterek sorumlu ve izlenebilir şekilde yönetmek	**Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Riski** Küresel ölçekte artan jeopolitik gerilimler, hammadde teminindeki olası aksaklıklar, genişleyen karbon fiyatlandırma uygulamaları, iklim kriziyle bağlantılı aşırı hava olayları ve iş gücüne ilişkin anlaşmazlıklar, tedarik zincirlerinin daha kırılgan olmasına neden oluyor. Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD) kapsamında AB'de faaliyet gösteren şirketler, kendi faaliyetlerine ek olarak değer zincirlerindeki iş ortaklarının insan hakları ve çevresel etkilerinden de sorumlu hale geliyor. Bunun yanı sıra Kapsam 3 emisyonlarına yönelik raporlama yükümlülükleri, şirketlerin tedarik zincirlerini yalnızca ekonomik açıdan değil çevresel ve sosyal etkiler doğrultusunda da gözden geçirmesini gerektiriyor. CSDDD'ye uyum sağlanamaması; AB şirketleriyle ortaklıkların etkilenmesi, ihlallerin tespiti halinde yaptırımlarla karşılaşma ve kurumsal itibar üzerinde olumsuz etki oluşması gibi riskleri gündeme getiriyor.	Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, tedarik zinciri kaynaklı çevresel ve sosyal riskleri azaltmak amacıyla yerelleşmeyi teşvik ediyor ve yerel tedarikçilerle stratejik işbirlikleri kuruyoruz. Satın alma ile tedarikçi yönetimi süreçlerinde dijitalleşmeye yatırım yapıyor; şeffaflığı ve izlenebilirliği artırıyoruz. Sürdürülebilirlik kriterlerine dayalı tedarikçi yönetimi uygulayarak etik, çevresel ve sosyal standartlara uyumu gözetiyor; tedarikçilerimizin bu alanlardaki gelişimini eğitim ve farkındalık çalışmalarıyla destekliyoruz. Kritik öneme sahip tedarikçilerimizle uzun vadeli ilişkiler kurarak iş sürekliliğini güvence altına alıyor ve yasal düzenlemelere uyum kapasitemizi güçlendiriyoruz. "%100 Sürdürülebilir" tedarik zinciri oluşturma hedefiyle sosyal ve çevresel tedarikçi denetimleri yapıyoruz. Zorlu Holding Tedarik İlkelerine buradan ulaşabilirsiniz.	• Sorumlu tedarik zinciri • İnsan hakları ve adil çalışma koşulları • Etik ve şeffaflık • Regülasyonlara uyum • Veri güvenliği • Yerel kalkınmaya katkı • ÇSY risk ve fırsat yönetimi

Sürdürülebilirlik Trendi	Risk	Nasıl Yönetiyoruz?	İlgili Öncelikli Konu
Yapay zeka ve yeni nesil teknolojileri sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda etkin biçimde kullanmak	**Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri** Günümüzde ivmelenen teknolojik değişim ve gelişmeler; Endüstri 4.0, AI, makine öğrenmesi (machine learning - ML), 5G, blokzinciri, nesnelerin interneti (internet of things - IoT) gibi teknolojilerin benimsenmesiyle birlikte sürdürülebilirlik açısından önemli riskleri beraberinde getiriyor. Bu teknolojilerin yüksek enerji tüketimi çevresel etkiler yaratırken, yapay zekanın hızla yaygınlaşması etik sorunlar, yanlış bilgi ve dezenformasyon gibi yeni riskleri doğurabiliyor. WEF'in 2026 için hazırladığı Küresel Riskler Raporu'na göre, yanlış bilgi ve dezenformasyon iki yıllık risk görünümünde jeopolitik gerilimin ardından ikinci sıraya yerleşirken, yapay zekanın olumsuz sonuçları 10 yıllık perspektifte en hızlı yükselen riskler arasına giriyor. Dijitalleşmenin yarattığı veri ihlalleri ve siber tehditler, yasal yükümlülükler nedeniyle finansal ve itibar kayıplarına neden olabilirken, teknolojik dönüşümün gerisinde kalmak ise yenilikçi ürün ve hizmet beklentilerinin karşılanmasını zorlaştırıyor ve rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından önemli bir başlık olarak öne çıkıyor.	Zorlu Holding olarak bilgi güvenliği, siber güvenlik ve yapay zeka temelli dijital dönüşüm alanlarında entegre ve çok katmanlı bir yönetişim yaklaşımı benimsiyoruz. Hızla değişen teknolojik ekosistemin ortaya çıkardığı fırsat ve riskleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek; dijital dayanıklılığı, operasyonel sürekliliği ve kurumsal sürdürülebilirliği, stratejik önceliklerimiz arasında konumlandırıyoruz. Yapay zeka, büyük veri, ileri analitikler ve Endüstri 4.0 çalışmaları kapsamında akıllı üretim teknolojileri alanlarında yürüttüğümüz Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleriyle; operasyonel verimliliğin artırılması, kaynak kullanımının optimize edilmesi ve veri odaklı karar alma yetkinliklerinin geliştirilmesini hedefliyoruz. Bu kapsamda akademik kurumlar, kamu otoriteleri ve ulusal/uluslararası paydaşlarla stratejik işbirlikleri geliştirerek güvenli ve sürdürülebilir dijital dönüşüm kapasitemizi güçlendiriyoruz. Bilgi güvenliği ve siber güvenlik uygulamalarımızı; 7545 sayılı Siber Güvenlik Kanunu, Siber Güvenlik Başkanlığı Dijital Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi, EPDK Siber Güvenlik Yetkinlik Modeli ve ISO/IEC 27001 başta olmak üzere, ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda yürütüyoruz. Kurumsal bilgi varlıklarının gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğinin korunması amacıyla teknik kontrollerin yanı sıra yönetişim, risk ve uyum temelli mekanizmalar geliştiriyoruz. Sürekli izleme, olay müdahalesi, tehdit istihbaratı, zafiyet yönetimi ve iş sürekliliği süreçleriyle siber risklerin etkin biçimde yönetilmesini amaçlıyoruz. Çalışanlarımızın bilgi güvenliği, siber güvenlik ve dijital riskler konusundaki farkındalığını artırmak amacıyla düzenli eğitim, tatbikat ve denetim faaliyetleri gerçekleştiriyor; organizasyon genelinde güçlü bir siber güvenlik kültürü oluşturmayı hedefliyoruz. Yenilikçi teknolojilerin güvenli, etik ve sorumlu kullanımını desteklemek amacıyla çalışanlarımızın farkındalık ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik kapasite geliştirme faaliyetlerini teşvik ediyoruz. Aynı zamanda üçüncü taraf ve tedarik zinciri kaynaklı dijital risklerin yönetilmesine yönelik kontrol ve değerlendirme mekanizmalarını da sürekli geliştiriyoruz. Yapay zeka ve yeni nesil teknolojilerin kullanımında etik, şeffaf ve insan odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz. Veri mahremiyeti, algoritmik önyargı, fikri mülkiyet, yanlış yönlendirme ve güvenilirlik gibi riskleri dikkate alarak; karar destek ve karar alma süreçlerinde kullanılan yapay zeka uygulamalarında şeffaflığı güçlendirmeyi, ayrımcılık risklerini azaltmayı ve adil, güvenilir, insan odaklı kullanımı desteklemeyi amaçlayan sorumlu yapay zeka yönetişimi ilkeleri doğrultusunda politika ve rehberler oluşturuyoruz. Karar destek mekanizmalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirliği esas alırken; yapay zeka uygulamalarının güvenli, etik ve sürdürülebilir biçimde kullanımını tüm organizasyonda yaygınlaştırmayı amaçlıyoruz. Dijital dönüşüm, bilgi güvenliği ve yapay zeka yönetişimi alanlarında geliştirdiğimiz bütüncül yaklaşımla yalnızca teknolojik dayanıklılığımızı güçlendirmeyi değil; aynı zamanda sürdürülebilir, güvenilir ve sorumlu bir dijital gelecek oluşturmayı hedefliyoruz.	• Dijitalleşme ve akıllı teknolojiler • Ar-Ge ve inovasyon • Veri güvenliği • Etik ve şeffaflık • Regülasyonlara uyum • ÇSY risk ve fırsat yönetimi

Sürdürülebilirlik Trendi	Risk	Nasıl Yönetiyoruz?	İlgili Öncelikli Konu
Sorumlu üretim ve tüketim alışkanlıklarını iş modellerine entegre etmek	**Sürdürülebilir Ürün ve Hizmetlerde Rekabet Kaybı Riski** Düşük karbonlu ve sürdürülebilir ürün ile hizmetlere yönelik talep hızla artıyor. Bu bağlamda sürdürülebilir ürün ve hizmet geliştirme kapasitesinin beklenen ölçüde güçlendirilememesi, inovasyona yönelik yatırımların sınırlı kalması ve dönüşümün organizasyonel yapıya yeterince entegre edilememesi; rekabet gücünde gerilemeye, müşteri bağlılığında azalmaya ve pazardaki konumun zayıflamasına yol açabiliyor. Bunun yanı sıra sürdürülebilir ürün portföyünün zayıf olması, düzenleyici baskıların yoğunlaştığı ve tedarik zincirlerinde ÇSY kriterlerinin öne çıktığı pazarlarda satışların daralmasına neden olabiliyor.	Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, düşük karbonlu ürün ve hizmet kapasitesini artırmayı önceliklendiriyor; sürdürülebilirlik hedeflerini iş modellerimize entegre ediyoruz. Vestel Şirketler Grubu ve Zorlu Enerji, karbonsuzlaşma yol haritalarını kamuoyuyla paylaşarak SBTi Net Sıfır taahhüdünde bulundu. Bu taahhüt; emisyonların bilim temelli hedeflerle azaltılmasını, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarıyla düşük karbonlu dönüşümün desteklenmesini kapsıyor. Zorlu Enerji, 2030 yılına kadar ürettiği enerjinin tümünü yenilenebilir kaynaklardan sağlama hedefi doğrultusunda, elektrik üretiminde yenilenebilir enerji kaynaklarının payını %100'e taşıdı ve güneş ile rüzgar enerjisi kapasitesini artırmaya, batarya depolama çözümlerini yaygınlaştırmaya ve elektrikli araç şarj ağını genişletmeye devam ediyor. Vestel, su tasarrufu sağlayan ve plastik kirliliğini azaltan ürünleriyle çevresel etkisini en aza indiriyor. Enerji verimliliği sertifikalı ürünleri ve düşük karbonlu alternatifleriyle hem müşteri beklentilerini karşılıyor hem de yeni küresel düzenlemelere uyum sağlıyor.	• Sorumlu ürün ve hizmetler • Döngüsel ekonomi ve kaynak kullanımı • Karbonsuzlaşma ve enerji dönüşümü • Ar-Ge ve inovasyon • Müşterilere karşı sorumluluk • Regülasyonlara uyum • ÇSY risk ve fırsat yönetimi
Enerji güvenilirliği, erişilebilirliği ve sürdürülebilirliğini bir arada sağlayan çeşitlendirilmiş enerji stratejileri geliştirmek	**Enerji Güvenliği ve Geçiş Riski** Küresel enerji talebindeki hızlı artış, jeopolitik kırılganlıklar ve kritik mineral tedarik zincirlerindeki yoğunlaşma, kurumsal enerji stratejilerinde değişime neden oluyor. Tek bir enerji kaynağına veya bölgeye aşırı bağımlılık; fiyat oynaklığı, tedarik kesintisi ve rekabet gücü kaybı risklerini artırıyor. Elektrik şebekelerinin yenilenebilir enerjinin aralıklı yapısına uyum sağlamakta zorlanması, üretim tesisi ve enerji altyapısı yatırımlarında gecikmeler ve maliyet artışları yaratıyor. Kritik mineral tedarikindeki jeopolitik gerilimler, enerji teknolojileri üretimini ve yenilenebilir enerji kapasitesi genişlemesini doğrudan etkileyen tedarik zinciri kırılganlıklarını derinleştiriyor.	Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, enerji güvenliği, erişilebilirliği ve sürdürülebilirliğini bir arada yönetmeyi kurumsal önceliklerimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyor; her sektörde bu dengeyi gözeten enerji stratejileri geliştiriyoruz. Vestel, e-mobilite ve enerji dönüşümünü büyüme stratejisinin merkezine taşıyarak elektrikli araç şarj çözümleri ve batarya enerji depolama sistemleri geliştiriyor; bu alanda küresel ortaklıklarla üretim ve ihracat kapasitesini artırıyor. Zorlu Enerji, jeotermal, güneş, rüzgar ve hidroelektrik kaynaklarını kapsayan çeşitlendirilmiş portföyüyle sektöründe öncü olarak konumlanıyor. 2030'a kadar elektrik üretiminde %100 yenilenebilir hedefine ulaşma stratejisi doğrultusunda kapasitesini genişletiyor. Korteks ve Zorluteks ise elektrik tüketimini yenilenebilir kaynaklardan sağladığını I-REC sertifikalarıyla doğruluyor ve bu süreci Zorlu Enerji Grubu ile yürüttüğü işbirliğiyle destekliyor. ISO 50001 belgelendirmesiyle de enerji yönetimini sistematik bir çerçeveye oturtuyor. Zorlu Gayrimenkul, Zorlu Grubu şirketlerinin ofislerinin de yer aldığı Levent 199 dahil olmak üzere elektrik ihtiyacını I-REC sertifikalı yenilenebilir enerjiden karşılıyor.	• Karbonsuzlaşma ve enerji dönüşümü • Regülasyonlara uyum • ÇSY risk ve fırsat yönetimi • Sorumlu yatırım ve portföy yönetimi • Ar-Ge ve inovasyon
İklim değişikliğine karşı dirençli ve uyumlu iş modelleri geliştirmek	İklim riskleri ve risk azaltım çalışmalarına ilişkin ayrıntılı bilgiye "İklim Risk ve Fırsat Analizi" bölümünden ulaşabilirsiniz.		

İklim Risk ve Fırsat Yönetimi

İklim krizine dayanıklılık; iklim değişikliğinin mevcut ve gelecekteki fiziksel ve geçiş kaynaklı etkilerine karşı kurumsal, operasyonel ve finansal uyum kapasitesini ifade ediyor. Zorlu Holding, iklim kaynaklı risk ve fırsatlarını Grup genelinde tutarlı bir çerçeveyle tanımlıyor, değerlendiriyor ve finansal etkileriyle birlikte yönetiyor. Raporun bu bölümünde; Grubun geçiş ve fiziksel riskleri alt kategoriler bazında konsolide ediliyor, ardından Grup geneli iklim fırsatları özetleniyor.

2025 yılında en büyük iki şirketler grubu konumundaki Zorlu Enerji Grubu ve Vestel Şirketler Grubu'nda, iklim risk ve fırsatları için senaryo analizi temelli kapsamlı bir değerlendirme ve finansal etki analizi çalışması yapıldı. Çalışmalar, IEA'nın enerji dönüşümü temelli senaryoları da dahil olmak üzere, ilgili uluslararası bilim temelli iklim senaryolarını baz alan Finansal Sistemi Yeşillendirme Ağı'nın (Network for Greening the Financial System - NGFS) Faz V senaryo paketi kullanılarak, Net Sıfır 2050 ve Mevcut Politikalar olmak üzere iki uç referans senaryo arasında stres testine tabi tutuldu. Şirket düzeyinde elde edilen sonuçlar, Holding Risk, Strateji ve Finans ekipleriyle koordinasyon içinde konsolide edildi.

Konsolidasyon sırasında her risk ve fırsat; geçiş ve fiziksel kategorileri ile alt tiplerine göre sınıflandırıldı, ilgili senaryo parametreleriyle ilişkilendirildi ve 2025–2040 dönemi için kısa, orta ve uzun vadelerde kümülatif finansal etkileri hesaplandı. Etkilerin tek bir toplam rakama indirgenmesinden ziyade, farklı finansal iletim kanalları üzerinden, hasılat, faaliyet giderleri (Operational expenditure - OpEx), yatırım harcamaları (Capital expenditure - CapEx), FAVÖK ve finansman giderleri gibi Grup geneli finansal kalemlerin ayrı ayrı finansal etkisi tercih edildi. Böylece iklim etkilerinin; gelir tablosu ve nakit akışının hangi kalemine, hangi yönde ve hangi şirket üzerinden yansıdığı izlenebilir hale geldi.

Senaryo temelli finansal modelleme çalışması, Grubun operasyonel ve finansal ağırlığının büyük bölümünü temsil eden Zorlu Enerji Grubu ve Vestel Şirketler Grubu kapsamında yürütüldü. Diğer grup şirketlerinin (Zorluteks, Korteks ve Meta Nikel) iklim risk ve fırsatları; sektörel maruziyet, coğrafi konum ve düzenleyici çerçeve temelinde niteliksel olarak değerlendirildi, belirlenen konuların ilgili şirketlerin finansal önemlilik eşiklerinin altında kalması nedeniyle senaryo bazlı finansallaştırmaya konu edilmedi. Bu konular şirketler özelinde izlenmeye ve yönetilmeye devam ediliyor. Söz konusu şirketlere ilişkin bulgulara, aşağıdaki tablolarda "Diğer grup şirketleri" satırlarında yer veriliyor.

KONSOLİDASYON YAKLAŞIMI: "İklim Risk ve Fırsat Analizi" grup genelinde nasıl yürütüldü?

Kapsam: Zorlu Enerji Grubu (yenilenebilir üretim: Zorlu Yenilenebilir Enerji, dağıtım: OEDAŞ, perakende: OEPSAŞ, elektrikli araç şarjı: Electrip) ve Vestel Şirketler Grubu (beyaz eşya: Vestel Beyaz Eşya, elektronik: Vestel Elektronik, mobilite: Vestel Mobilite).

Senaryolar: NGFS temelli dört iklim senaryosu, iki uç referans (Net Sıfır 2050, Mevcut Politikalar).

Zaman Ufku: 2025 raporlama yılı temelli; kısa, orta ve uzun vadelerde 2040 yılına kadar kümülatif etki.

Finansal Etki Analizi: Risk ve fırsatlar; farklı finansal iletim kanalları ve Grup geneli finansal kalemler (hasılat, OpEx, CapEx, FAVÖK, finansman gideri) üzerinden ayrı olarak hesaplanıyor.

Finansal Önemlilik: Tanımlanan risk ve fırsatlar, ilgili şirketler finansal önemlilik eşiklerini geçmesi halinde olası finansal etkileri ile raporlanıyor. Eşiklerin altında kalan risk/ fırsatlar ise şirketler özelinde takip ediliyor ve şirketlerin izleme ve yönetim süreçlerine dahil ediliyor.

Koordinasyon: Şirket düzeyi sonuçlar, Holding Risk, Strateji, Finans ve Sürdürülebilirlik ekipleriyle konsolide ediliyor.

FINANSAL İLETİM KANALLARI: Grup Genelinde Etkilenen Finansal Kalemler

HASILAT
Satış Gelirlerine
Yansıyan Etkiler

OpEx
İşletme Maliyetlerine
Yansıyan Etkiler

CapEx
Sermaye Yatırım İhtiyacına
Yansıyan Etkiler

FAVÖK
Faaliyet Kârlılığına
Yansıyan Etkiler

FİNANSMAN GİDERİ
Fonlama Maliyetine
Yansıyan Etkiler

Kapsam: ● Zorlu Enerji Grubu ● Vestel Şirketler Grubu ● Diğer grup şirketleri

GEÇİŞ RİSKLERİ

Ana Risk Faktörü	Riskin Tanımı	Etkinin Açıklaması	Risk Azaltım Çalışmaları
Politika ve Düzenleyici Riskler ● **Zorlu Enerji Grubu:** Jeotermal ETS karbon maliyeti · Şebeke/uyum yatırımı · SF_6 aşamalı azaltımı ● **Vestel Şirketler Grubu:** Karbon fiyatlandırma mekanizmaları · SKDM ● **Diğer Grup şirketleri:** Zorluteks ve Korteks'te gelecekte olası AB Yeşil Mutabakatı, SKDM ve ESPR uyum yükü; Meta Nikel'de çevresel izin ve düzenlemeler Etkilenen finansal kalemler	Sıkılaşan ulusal ve uluslararası iklim politikaları, karbon fiyatlama mekanizmaları ve ürün/emisyon düzenlemeleri, Grup şirketleri için uyum yükümlülüğü ve maliyet baskısı yaratıyor. Zorlu Enerji'de Türkiye ETS'nin olgunlaşması, jeotermal üretimin Kapsam 1 emisyonlarını karbon maliyetine maruz kalma riskini artırıyor. Türkiye'nin 2030 Ulusal Katkı Beyanı (Nationally Determined Contribution - NDC) ve 2053 net-sıfır hedeflerine uyum şebeke güçlendirme ve esneklik yatırımlarını, yüksek küresel ısınma potansiyeline (global warming potential - GWP) sahip SF_6 gazının aşamalı azaltımı ise düşük GWP'li alternatif yalıtım gazları kullanan şebeke ekipmanlarına geçişi gerektiriyor. Vestel'de ETS'nin elektrik tarifesine ve girdi fiyatlarına yansıması yapısal maliyet artışı doğuruyor. 2028 yılından itibaren beyaz eşya ihracatında SKDM, doğrudan sertifika yükümlülüğü getirmesi bekleniyor.	Karbon maliyeti ve uyum yükümlülükleri, faaliyet giderlerini ve yatırım harcamalarını yükseltiyor. SKDM kapsamında ürün bazında gömülü emisyon azaltımının yetersiz kalması, ihracat rekabetçiliğini ve pazar payını zayıflatabiliyor; yeni ekipman standartları ile sera gazı azaltım teknolojilerine uyum ek maliyet yaratıyor.	Zorlu Enerji; ölçüm, raporlama ve doğrulama (Measurement, reporting and verification - MRV) ile ETS tahsisat stratejisi yürütüyor, jeotermalde yoğuşmayan gaz (Non-condensable gas - NCG) yakalama ile karbon yakalama-depolama (GECO, SUCCEED) projeleriyle karbon ayak izini azaltıyor, yenilenebilir payını ve enerji verimliliğini artırıyor. Vestel; Türkiye ETS'nin AB ETS'ye eşdeğerlik tanınmasını izliyor, düşük-karbon çelik/alüminyum tedariki ve tedarikçi bazlı fiili gömülü emisyon verilerinin belgelendirmesiyle SKDM maruziyetini düşürüyor, ürün karbon ayak izi ile tedarik zinciri yönetim sistemlerini kuruyor. Zorluteks, düzenleyici gelişmelere ve müşteri beklentilerine hazırlık kapsamında ürün bazlı karbon ayak izi hesaplama çalışmalarını, ihracat ürünlerine yönelik üç aylık karbon ayak izi raporlamasını ve Dijital Ürün Pasaportu altyapı hazırlıklarını sürdürüyor.

GEÇİŞ RİSKLERİ

Ana Risk Faktörü	Riskin Tanımı	Etkinin Açıklaması	Risk Azaltım Çalışmaları
Piyasa Riskleri ● **Zorlu Enerji Grubu:** SLB kupon cezası · Dağıtık enerji sistemleri kaynaklı elektrik satış düşüşü · Electrip kaynaklı elektrikli araç şarjı FAVÖK oynaklığı ● **Vestel Şirketler Grubu:** Batarya ve kritik mineral tedarik zinciri · Kapsam 3 / SBTi hedefi uyumsuzluğu ● **Diğer Grup şirketleri:** Tekstilde dijital ürün pasaportu (Digital product passport - DPP) ve düşük-etkili ürün talebi; pamukta iklim kaynaklı fiyat/tedarik dalgalanması; Meta Nikel'de mineral talebi dinamikleri Etkilenen finansal kalemler	Düşük karbon ekonomisine geçiş; talep yapısını, fiyatları ve tedarik zincirlerini yeniden şekillendiriyor. Zorlu Enerji'de SBTi onaylı dekarbonizasyon stratejisi hedeflerinin tutturulamaması, sürdürülebilirlik bağlantılı finansmanda kupon artışı (step-up) cezasıyla finansman maliyetini yükseltebiliyor; çatı GES, sayaç-arkası depolama gibi dağıtık enerji kaynaklarının yaygınlaşması, OEPSAŞ perakende hacim ve marjını aşındırabiliyor. Electrip'in elektrikli araç şarj operasyonları talep ve toptan fiyat kaynaklı FAVÖK oynaklığına maruz kalıyor. Vestel Mobilite'de batarya ve kritik mineral (lityum-kobalt-nikel) tedariki fiyat oynaklığına ve AB Batarya Tüzüğü'ne uyum sürecine; Vestel Şirketler Grubu ise değer zinciri (Kapsam 3) hedeflerinde SBTi uyumsuzluğu olması halinde pazar erişimi ve finansman koşullarında bozulmaya maruz kalıyor.	Değişen pazar dinamikleri; hasılat ve marjda erozyona, girdi maliyetlerinde artışa ve finansman koşullarında sıkılaşmaya yol açabiliyor. İklime duyarlı ürün ve hizmete geçişte gecikme, rekabet gücünü; çevresel raporlama ile SBTi taahhütlerinde zayıflık ise itibarı, müşteri ve yatırımcı ilişkilerini olumsuz etkileyebiliyor.	Zorlu Enerji; tüketicilerin aynı zamanda enerji üreticisi haline geldiği (prosumer) iş modeli, dağıtık enerji kaynaklarının (Distributed energy resources - DER) bir araya getirilmesi ve sanal santral (Virtual power plant – VPP) hizmetleri, esnek tarife ve uzun vadeli elektrik alım anlaşması (Power purchase agreement – PPA) modelleri ile müşteri tutundurma çalışmalarıyla pazar dönüşümünü fırsata çeviriyor; güvenilir geçiş performansıyla sürdürülebilir finansmanda baz-puan maliyet avantajı (greenium) hedefliyor. Vestel; Meta Nikel yatırımı için olası değer düşüklüğü riskini izliyor, tedarik güvencesi ve batarya geri-kazanım içeriğiyle mineral maruziyetini yönetiyor, SBTi süreçlerini ve Kapsam 3 ölçüm-azaltım çalışmalarını sürdürüyor. Her iki şirketler grubu, düşük karbonlu ürün ve hizmet portföyünü genişletiyor. Zorluteks, düzenleyici gelişmelere ve müşteri beklentilerine hazırlık kapsamında Dijital Ürün Pasaportu altyapı hazırlıklarını sürdürmektedir.
Teknoloji Riski ● **Zorlu Enerji Grubu:** Enerji depolama teknolojilerinde performans ve yatırım getirisi riski ● **Vestel Şirketler Grubu:** Yeni ürün teknolojilerinde yatırımın karşılık bulamama ihtimali ● **Diğer Grup şirketleri:** Zorluteks Ar-Ge yeşil dönüşüm; tekstil ve elektronikte e-atık geri dönüşüm standartları ve vergilendirme	Yeni nesil düşük karbon teknolojilerine geçiş ya da mevcut altyapıların güncellenmesi ihtiyacı; yenilenebilir enerji, enerji depolama ve verimlilik çözümlerine yönelme, ilave yatırım maliyeti doğuruyor. Geliştirilen ya da adapte edilen teknolojilerin beklenen performansı sağlayamama ihtimali de yatırım riskleri arasında yer alıyor.	Düşük-karbon teknolojilerine geçişe adapte olunamaması, rekabet avantajı ve operasyonel verimlilik kaybına; teknoloji yatırımlarının beklenen getiriyi sağlamaması finansal kayba yol açabiliyor. Tüketici elektroniğinde atık elektronik geri dönüşüm standartları ve vergilendirme, maliyetleri artırabiliyor.	Zorlu Grubu bünyesinde düşük-karbonlu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine önemli kaynak ayrılıyor. Zorlu Enerji; eCharge4Drivers, hibrit santraller ve depolamalı RES projeleriyle fosil yakıtlara bağımlılığını azaltıyor. Vestel; Endüstri 4.0 ve otomasyonla enerji verimli ürünler geliştiriyor. Zorluteks Ar-Ge Merkezi ise yeşil dönüşüme katkıda bulunan proje çağrılarını takip ediyor. Yapılan teknoloji yatırımları, en iyi uygulamalar ve yeni trendlerle uyum açısından kapsamlı durum tespitine tabi tutuluyor.

GEÇİŞ RİSKLERİ

Ana Risk Faktörü	Riskin Tanımı	Etkinin Açıklaması	Risk Azaltım Çalışmaları
İtibar Riski ● **Zorlu Enerji Grubu:** Şirketin karbonsuzlaşma performansına yönelik beklenti ● **Vestel Şirketler Grubu:** Ürünler konusundaki çevresel algı; yeşil beyanların doğrulanabilirliği ● **Diğer Grup şirketleri:** Su yoğun tekstil operasyonları ve Meta Nikel faaliyetlerinde kamuoyu tartışması; yeşil aklama (greenwashing) riski	İklim değişikliğiyle mücadelede yeterli aksiyonu almayan ya da taahhütlerini yerine getiremeyen şirketler, kamuoyu nezdinde güven kaybı yaşayabiliyor. Yüksek emisyonlu enerji santralleri, su yoğun tekstil operasyonları, madencilik ve pil/batarya üretimi gibi çevresel etkileri daha yakından izlenen faaliyet alanlarında performans; kamuoyu, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar nezdinde artan beklentilere konu olabiliyor.	Enerji ve emisyon azaltım girişimlerinin etkili ve şeffaf yürütülememesi ya da CDP gibi platformlarda düşük performans; itibar, müşteri ve yatırımcı kaybına yol açabiliyor. Sürdürülebilir ürün yelpazesinin yeterince genişletilememesi ve yeşil aklama algısı, marka tercihlerini olumsuz etkileyebiliyor.	Halka açık Grup şirketleri; CDP gibi uluslararası platformlara düzenli veri sağlıyor; iklim, su ve orman alanlarında stratejik hedefler belirliyor. Tüm iletişim ve raporlama süreçlerinde bilim temelli, doğrulanabilir ve şeffaf bilgiye yer veriliyor; Kurumsal İtibar Araştırması, Marka Sağlığı ve paydaş analizi çalışmalarıyla paydaş geribildirimleri toplanıyor ve sürdürülebilir ürün portföyü genişletiliyor.

FİZİKSEL RİSKLER

Ana Risk Faktörü	Riskin Tanımı	Etkinin Açıklaması	Risk Azaltım Çalışmaları
Kronik Fiziksel Riskler ● **Zorlu Enerji Grubu:** Yükselen sıcaklık / şebeke yıpranması ● **Vestel Şirketler Grubu:** Su kıtlığı ve operasyonel su riski ● **Diğer Grup şirketleri:** Zorluteks ve Korteks su yoğun tekstil operasyonlarında su stresi; Meta Nikel Gördes'te sürekli su temini ihtiyacı Etkilenen finansal kalemler	Uzun vadeli sıcaklık artışları ve su kaynakları üzerindeki kronik baskı, üretim ve şebeke varlıklarını kademeli olarak etkiliyor. Zorlu Enerji'de yükselen sıcaklıklar, tepe elektrik talebini ve şebeke ekipmanındaki termal stresi artırarak transformatör ve hat ömrünü kısaltıyor. Vestel'de Manisa'daki üretimin yer aldığı Ege havzası, tüm senaryolarda yüksek su stresli bir bölge olup azalan yağış ve artan kuraklık, su temin maliyetini ve kesinti riskini yükseltiyor.	Kronik etkiler; soğutma, bakım, su temini gibi işletme giderlerini ve uyum yatırımlarını artırıyor. Şiddetli kuraklıkta, boya ve soğutma gibi su-yoğun proseslerde üretim kesintisi ve hasılat kaybı doğabiliyor. Hidroelektrikte su mevcudiyetinin azalması, üretim kapasitesini doğrudan sınırlıyor.	Zorlu Holding, kullandığı suyun 2030'a kadar yarısını, 2050 yılına kadar tamamını geri kazanmayı hedefliyor. Zorlu Enerji; su stresini Dünya Kaynakları Enstitüsü'nün (World Resource Institute - WRI) Su Riski Atlası Aqueduct ile tanımlıyor, verimlilik teknolojileri aracılığıyla suyun kullanımını gerçek zamanlı izliyor ve düşük su mevcudiyeti dönemlerinde gelir kaybını sigortayla dengeliyor. Vestel; kapalı devre soğutma, atık su geri kazanımı ve yağmur suyu hasadı yatırımları yapıyor, Manisa Organize Sanayi Bölgesi ileri arıtma tesisinden geri dönüştürülmüş su temin ediyor. Şebeke tarafında ise sıcağa dayanıklı ekipman, izolasyon ve öngörücü bakım uygulanıyor. Zorluteks ve Korteks'te su tüketimini azaltmaya ve su verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülüyor; alternatif su kaynaklarının kullanımına ilişkin uygulamalar ise şirket ve tesis bazında değerlendiriliyor.

FİZİKSEL RİSKLER

Ana Risk Faktörü	Riskin Tanımı	Etkinin Açıklaması	Risk Azaltım Çalışmaları
Akut Fiziksel Riskler ● **Zorlu Enerji Grubu:** Orman yangını · Aşırı yağış / sel ● **Vestel Şirketler Grubu:** Aşırı hava olayları ● **Diğer Grup şirketleri:** Tekstil ve elektronik tedarik zincirinde aşırı hava kaynaklı kesinti; Meta Nikel atık depolama tesisinde aşırı yağış ve sel maruziyeti Etkilenen finansal kalemler	Orman yangını, aşırı yağış, sel, taşkın, fırtına ve sıcak hava dalgaları gibi sıklığı ve şiddeti artan aşırı hava olayları, varlıklarda fiziksel hasara ve üretim/hizmet kesintisine yol açıyor. Zorlu Enerji'de OEDAŞ dağıtım bölgesinde artan yangın sıklığı; şebeke hasarı, kesinti ve hizmet kalitesi cezaları doğuruyor. Aşırı yağış ve sel, hidroelektrik su alma yapılarını etkileyerek üretim kaybına yol açıyor. Vestel'de üretimin Manisa'daki tek bir lokasyonda yoğunlaşması, büyük bir olayın haftalar sürecek üretim kesintisine yol açma riskini yükseltiyor.	Akut olaylar; acil onarım ve müdahale giderlerini, varlık yenileme ve dayanıklılık yatırımlarını ve sigorta primlerini artırıyor. Üretim ve tedarik kesintileri, hasılat kaybına ve itibar riskine yol açabiliyor. Yoğunlaşmış varlık maruziyeti nedeniyle mutlak etki görece sınırlı olsa da yerel yoğunlaşma yüksek seyrediyor.	Zorlu Grubu'nun tüm varlıkları ve sigortalanabilir riskleri; kuraklık, sel ve yangın dahil doğal afet kaynaklı hasar ve kâr kayıplarına karşı sigortalanıyor. Grup genelinde acil durum eylem planları ve düzenli tatbikatlarla iş sürekliliği destekleniyor. Zorlu Enerji; dağıtım hatlarını aşırı hava olaylarına dayanıklı tasarlıyor, yangın/sel dayanıklılık yatırımları, vejetasyon yönetimi ve meteorolojik erken uyarı uyguluyor. Vestel; her ürününü uç sıcaklık değerlerinde test ediyor, şarj istasyonlarını dayanıklı standartlarda üretiyor ve tek lokasyonda faaliyet göstermenin olay şiddetini izliyor. Zorluteks ise ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi belgesine sahip.

İKLİM FIRSATLARI

Fırsat Kategorisi	Açıklama	Grup Aksiyonları
Ürün ve Hizmetler ● **Vestel Şirketler Grubu:** Mobilite ve elektrikli araç ekosistemi · AB Taksonomisi uyumlu hasılat ● **Diğer Grup şirketleri:** Zorluteks düşük-karbon/geri dönüştürülmüş tekstil ürünleri; Meta Nikel'de yenilenebilir teknolojiler için nikel/kobalt talebi Etkilenen finansal kalemler	Düşük karbon ekonomisine geçiş, iklime duyarlı ürün ve hizmetlere talebi artırarak yeni gelir alanları yaratıyor. AB Taksonomisi kapsamında yapılan çalışmalar ise sürdürülebilir ürünlerden elde edilen hasılatı artırıyor.	Vestel; Mobilite bünyesinde elektrikli araç şarj cihazları, bataryalar ve TOGG başta olmak üzere elektrikli araçlara yönelik elektronik bileşen ve sistem çözümleriyle en büyük geçiş kaynaklı fırsatı geliştiriyor; iklimlendirme, enerji/su verimli ürünler ve AB Taksonomisi uyumlu portföyünü genişletiyor.

Bu bölümde, Zorlu Holding Grup şirketlerine ilişkin kamuya açık bilgiler esas alınarak, raporlama kapsamı ve konsolidasyon yaklaşımı çerçevesinde ortaya çıkan fırsatlardan seçili örneklere yer veriliyor.

İKLİM FIRSATLARI

Fırsat Kategorisi	Açıklama	Grup Aksiyonları
Kaynak Verimliliği ● **Vestel Şirketler Grubu:** Yenilenebilir enerji ve öz tüketim ● **Diğer Grup şirketleri:** Korteks rPET polimer geri dönüşümü; Zorluteks perde arıtma/atık su geri kazanımı; Meta Nikel su geri kazanımı ve yağmur suyu toplama Etkilenen finansal kalemler	Dijitalleşme, döngüsel ekonomi ve öz tüketim; kaynak ihtiyacını ve maliyetleri düşürerek verimlilik fırsatı yaratıyor. Bakım ve yenilemede çıkan metal geri kazanımı ilave gelir sağlıyor. Çatı GES ve PPA ile öz tüketim ise elektrik maliyetini düşürerek ETS/SKDM kaynaklı maruziyetini azaltıyor.	Vestel; Manisa kampüsündeki güneş enerjisi santrali ile öz tüketimini artırıyor ve buna bağlı olarak emisyonlarını azaltıyor. Evsel Dönüşüm ve Malzeme İnceleme/Geri Kazanım projeleriyle önemli miktarda yedek parçayı geri kazanarak kaynak tasarrufu elde ediyor ve ürünlerinde geri dönüştürülmüş plastik kullanıyor. Zorluteks, Perde Arıtma Tesisi çıkış suyunun ilave filtrasyonla nevresim üretimindeki uygun proseslerde yeniden kullanımını değerlendiriyor; projenin devreye alınmasıyla birincil su kullanımının azaltılması hedefleniyor.
Piyasa ve Sürdürülebilir Finansman ● **Vestel Şirketler Grubu:** Yeşil ve sürdürülebilir finansman ● **Diğer Grup şirketleri:** Grup genelinde sürdürülebilir finansman ve CDP performansına bağlı sermaye erişimi Etkilenen finansal kalemler	Güvenilir iklim/geçiş performansı; sürdürülebilirlik bağlantılı kredi (sustainability-linked loan - SLL) ve yeşil tahvil gibi araçlarda baz puan maliyet avantajına (greenium) ve daha geniş yatırımcı tabanına erişiyor, fonlama maliyetini düşürüyor ve sermaye erişimini genişletiyor.	Vestel Şirketler Grubu SBTi, yenilenebilir payı, verimlilik göstergeleri gibi dekarbonizasyon taahhütlerini sürdürülebilir finansman yapılarına bağlayarak fonlama maliyetini düşürmeyi ve ÇSY odaklı kurumsal yatırımcı tabanını genişletmeyi ve SLL ve yeşil tahvil araçlarıyla baz-puan maliyet avantajını hedefliyor.

Bu bölümde, Zorlu Holding Grup şirketlerine ilişkin kamuya açık bilgiler esas alınarak, raporlama kapsamı ve konsolidasyon yaklaşımı çerçevesinde ortaya çıkan fırsatlardan seçili örneklere yer veriliyor.

DENETİM

Zorlu Grubu bünyesindeki şirketlere yönelik denetim faaliyetleri, YK'ya raporlama yapan Denetim Grubu Başkanlığı[11] tarafından yürütülüyor. İç denetim fonksiyonunun temel sorumlulukları arasında; risk odaklı bir yaklaşımla hazırlanan ve YK onayına sunulan yıllık denetim programı kapsamında kaynakların etkin biçimde kullanılmasını güvence altına almak, belirlenen kurallara ve yazılı düzenlemelere uygunluğun denetlenmesi, bilgilerin doğruluğu ile güvenilirliğini tesis etmek amacıyla denetim ve danışmanlık faaliyetlerini makul güvence çerçevesinde yürütmek yer alıyor.

Denetim Bölümü, YK Üyeleri ile düzenli aralıklarla bir araya gelerek değerlendirme toplantıları gerçekleştiriyor; bu toplantılarda planlanan ve tamamlanan denetim, danışmanlık ve özel inceleme çalışmaları ele alınıyor; tespit edilen bulgular ilgili taraflarla paylaşılıyor. Bu doğrultuda oluşturulan aksiyon planları ve takip sonuçları değerlendirilerek, bir sonraki döneme ilişkin planlar revize ediliyor.

İÇ KONTROL SİSTEMİ

Sorumlu ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının temel unsurlarından biri olan etkin iç kontrol mekanizmasının tesisi, Zorlu Holding için öncelikli bir yönetim hedefi olmaya devam ediyor. Bu doğrultuda Holding bünyesinde faaliyet gösteren İç Kontrol Bölümü, değişen iş modelleri, gelişen teknolojiler ve dönüşen risk ortamını göz önünde bulundurarak risk bazlı bir planlama anlayışıyla çalışmalarını sürdürüyor. İç kontrol faaliyetleri, Zorlu Holding çatısı altında koordine edilerek, sektör ve şirketlerin iç kontrol çalışmalarından sorumlu, bazıları sahada faaliyet gösteren ve birbirlerini yedekleyen ekiplerle yürütülüyor. İç Kontrol Bölümü, Zorlu Grubu'nda etkin bir risk yönetimi sağlayacak şekilde süreçlerin ve iç kontrol sisteminin geliştirilmesi hedefiyle, faaliyetleri yürüten süreç sahipleri ve yöneticilerine, etkin ve verimli iç kontrollerin kurulması ve sürdürülmesi için rehberlik ediyor. Grup şirketlerinde tutarlı ve bütünleşik iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesini hedefleyen birim, bu çerçevede iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması, süreçlerin iyileştirilmesi ve iç kontrol altyapısının kalıcı biçimde güçlendirilmesi destekleniyor.

İç Kontrol Bölümü'nün amaç, görev ve yetki alanları ile çalışma ilkeleri ve bağlı olduğu mesleki ve etik standartlar; İç Kontrol Yönetmeliği ve İç Kontrol El Kitapçığı gibi temel dokümanlar aracılığıyla tanımlanıyor ve ilgili yöneticilerle paylaşılıyor. Grup'ta uygulanması öngörülen temel iç kontrol prensipleri ise Zorlu Holding İç Kontrol Çerçevesi ile belirleniyor; güncel içeriğiyle birlikte kurum içi iletişim portalı Zone üzerinden tüm çalışanların erişimine sunuluyor.

İç Kontrol Bölümü, her yıl risk odaklı bir iç kontrol çalışma planı hazırlıyor. Bu planın şekillendirilmesinde; Grubun stratejik hedefleri, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Departmanı'nın risk bazlı değerlendirmeleri, Yönetim Kurulu, Risk Komitesi ve üst yönetimden iletilen talepler, Denetim Bölümü'nün denetim çalışmalarında saptadığı iç kontrol bulguları ve kurumsal risk haritaları belirleyici rol oynuyor. Yıllık iç kontrol çalışma planı, Zorlu Holding Üst Yönetimi'nin görüş ve onayının ardından Risk Komitesi'nin değerlendirmesine ve bilgisine sunuluyor.

İç Kontrol Bölümü; süreçlerdeki ve iç kontrol sistemindeki gelişime açık alanlar ile alınması gereken aksiyonların belirlenmesinde, bu aksiyonların hayata geçirilmesinde bilgi teknolojilerinin etkin biçimde kullanılmasında ve kararlaştırılan aksiyon planlarının uygulanması ile düzenli takibinde yönetici ve çalışanlara destekte bulunuyor. Ayrıca süreç sahipleri ve yöneticilere bu konularda sürekli rehberlik ediyor.

İç Kontrol Bölümü ile Yönetim ve Risk Komitesi arasında periyodik toplantılar düzenlenerek yıl boyunca planlanan ve yürütülen iç kontrol faaliyetleri ele alınıyor; tespit edilen bulgular ilgili taraflarla paylaşılıyor. İç kontrol çalışmalarının sonuçları ve alınan kararlar, gelecek döneme ait planların güncellenmesi amacıyla değerlendirmeye alınıyor. Grup şirketlerindeki tüm ilgili yönetici ve çalışanlar, iç kontrol sisteminin geliştirilmesine, izlenmesine, değerlendirilmesine ve gerekli önlemlerin hayata geçirilmesine etkin katkı sağlıyor.[12]

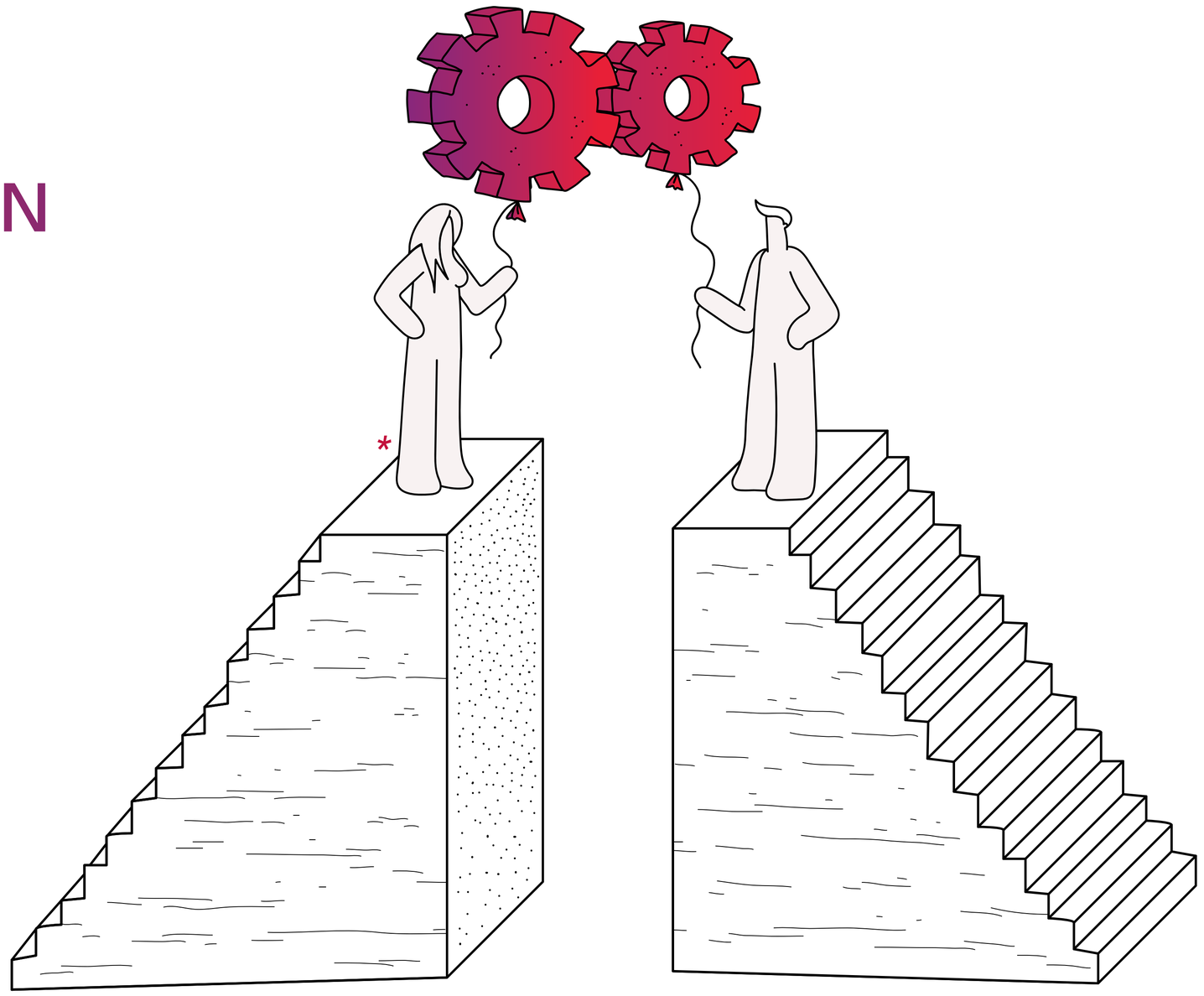
11

Zorlu Holding iç denetim fonksiyonunun raporlama yapısı dönem sonrasında güncellendi. Güncel yapıya ilişkin bilgiye raporun Organizasyon Yapısı bölümünden ulaşabilirsiniz.

12

Şubat 2026 itibarıyla Denetim Grubu Başkanlığı ile İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü fonksiyonları tek çatı altında birleştirilerek İç Denetim, Kontrol ve Risk Yönetimi Genel Müdürlüğü oluşturuldu.

RADİKAL İŞBİRLİKLERİ VE YIKICI İNOVASYON



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

RADİKAL İŞBİRLİKLERİ VE YIKICI İNOVASYON

İklim krizi, doğal kaynakların tahribatı, yapay zekanın kontrolsüz yükselişi ve derinleşen küresel eşitsizlikler; bugünün dünyasının kırılganlıklarını belirgin hale getiriyor. Bu çok katmanlı baskılar altında; farklı sektör, disiplin ve coğrafyalardan paydaşları aynı masa etrafında buluşturan radikal işbirlikleri, dayanıklılığın ve dönüşümün yeni mimarisi haline geliyor.

Sürdürülebilir kalkınmanın hızlandırılması, geleneksel sınırların ötesine geçen işbirlikleri ile yıkıcı inovasyonları her zamankinden daha zorunlu hale getiriyor. BM'nin 2025 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Raporu, 2030'a yalnızca beş yıl kala ilerleme hızının yetersiz kaldığını ve dijital dönüşüm, iklim ve biyolojik çeşitlilik, istihdam ve sosyal koruma gibi alanlarda daha güçlü işbirlikleri ile süreklilik gösteren yatırımlara ihtiyaç duyulduğunu vurguluyor[13]. Buna paralel olarak, WEF ve McKinsey'nin Küresel İşbirliği Barometresi 2026 raporu, küresel mekanizmaların baskı altında kaldığı bu dönemde inovasyon ve teknoloji alanındaki işbirliğinin güçlü bir ivmeye sahip olduğunu ortaya koyuyor. Büyük, çok taraflı yapıların yerini daha çevik ve amaç odaklı koalisyonlar alıyor. İşbirliğinin en güçlü olduğu alanlar ise ulusal çıkarların küresel hedeflerle örtüştüğü, teknoloji ve inovasyonun öncülük ettiği alanlar olarak karşımıza çıkıyor. Bu yaklaşımı benimseyen şirketler belirsizliğe karşı dayanıklılık kazanırken, kapsayıcı dönüşüm süreçlerini de şekillendirme fırsatı yakalıyor.[14]

Özel sektör liderlerinin bu tabloya bakışı da köklü bir dönüşümden geçiyor. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Accenture'ın yaklaşık 2 bin CEO ile yürüttüğü çalışma, liderlerin sürdürülebilir büyümeyi güvence altına almak için 5 kritik önceliği benimsediğini ortaya koyuyor: Politika yapıcılarla ortak dil kurarak düzenleyici belirsizliği azaltmak; tüketici talebini yeni iş modelleri ve pazarlar için dönüşüm fırsatına çevirmek; teknolojiyi tüm sektör ve coğrafyaların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için kullanmak; çalışanların sürdürülebilirlik ve teknoloji yetkinliklerini geliştirmek, taahhütleri şeffaf ve ölçülebilir sonuçlara bağlayarak paydaşların güvenini pekiştirmek. Bu 5 unsur birbirinden bağımsız tercihler değil; iklim kriziyle başa çıkabilmek, teknolojik dönüşümden değer üretebilmek ve artan küresel belirsizlikte ayakta kalabilmek için birbirini besleyen bir liderlik anlayışının halkaları şeklinde öne çıkıyor.[15]

Yıkıcı teknolojiler bu dönüşümün hem ana kaynağı hem de kritik bir risk alanı olmaya devam ediyor. McKinsey'nin teknoloji trendlerinin görünümünü ele aldığı 2025 tarihli rapora göre, yapay zeka ajanları artık pilot aşamadan yaygın uygulamaya geçiyor ve otonom sistemler gerçek bir endüstriyel dönüşüm dalgası başlatıyor. Rapor, bu teknolojilerin yalnızca iş süreçlerini değil, insan-makine işbirliği modellerini de kökten değiştirerek yeniden tanımladığını ortaya koyuyor.[16]

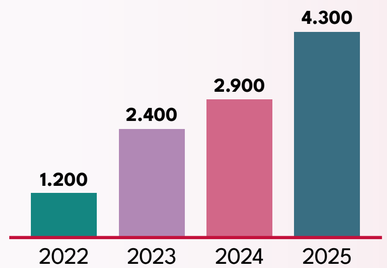
Türkiye'de ise bu gündem, TSRS 1 ve TSRS 2 ile risk ve fırsatların açıklanması bakımından daha sistematik bir çerçeveye kavuştu.[17] 16 Ocak 2026 tarihinde TSRS kapsamının belirlenmesinde esas alınan ölçütleri güncellendi ve On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ise "yeşil ve dijital dönüşümle rekabetçi üretim" ekseniyle politika yönelimini çerçeveledi.[18]

Zorlu Holding olarak, Akıllı Hayat stratejimiz doğrultusunda kurduğumuz çok paydaşlı radikal işbirlikleriyle, gezegenimizin ve toplumun geleceğini gözeten bir değer anlayışını esas alıyor, iş modelimizi bu perspektifle geliştiriyoruz. Kurduğumuz işbirlikleri aracılığıyla iklim kriziyle mücadele, sıfır karbon ekonomisine geçiş, Endüstri 4.0 ve dijitalleşme, bulut teknolojileri, büyük veri ve yapay zeka gibi alanlarda derinlikli Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yürütüyoruz. Grup şirketlerimizle birlikte hayata geçirdiğimiz bu çalışmalarla, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde kalıcı ve ölçülebilir bir etki bırakmayı hedefliyoruz. Dönüştürücü işbirlikleri kurarak yalnızca bugünün değil, yarının gereksinimlerine de karşılık veren çözümler üretiyoruz. Grup şirketlerimiz, kapsamlı ve çok paydaşlı Ar-Ge ve inovasyon süreçleriyle sürdürülebilir bir geleceğin inşasına aktif olarak katkıda bulunuyor. Bu yıl Ar-Ge'ye ayırdığımız toplam bütçe 4,5 milyar TL'ye yaklaştı. Düşük karbonlu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yaklaşık 2,3 milyar TL yatırım yapıldı. Aynı dönemde 62 patent başvurusu gerçekleştirilirken, toplamda 127 patent onaylandı.

Yalnız iş modellerimizle değil, insan odaklı ekosistemler kurma vizyonumuzla toplumsal fayda alanlarında da radikal işbirlikleri oluşturuyor, kolektif bilinci merkeze alan projelerin hayata geçmesinde öncü bir rol üstleniyoruz.

Ar-Ge ve İnovasyon Bütçesi

(Milyon TL)



13 The Sustainable Development Goals Report 2025, United Nations

14 The Global Cooperation Barometer 2026, WEF, McKinsey

15 2025 CEO Study: Turning the Key, UN Global Compact, Accenture

16 Technology Trends Outlook 2025, McKinsey

17 TSRS Uygulama Kapsamının Belirlenmesinde Esas Alınan Ölçütlere İlişkin Eşik Değerlerin Yeniden Belirlenmesine İlişkin Kurul Kararı, 2024 ve 2026, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

18 On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028, 2023, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

ZORLU GRUBU'NDA İNOVASYON VE ENDÜSTRİ 4.0 DÖNÜŞÜMÜ

Zorlu Grubu olarak, inovasyon ve Endüstri 4.0 dönüşümünü rekabet gücünün ve sürdürülebilir değer üretiminin temel eksenlerinden biri olarak konumlandırıyoruz. Bu doğrultuda yapay zeka ve veri odaklı uygulamaları 2025 yılında da kararlılıkla sürdürdük.

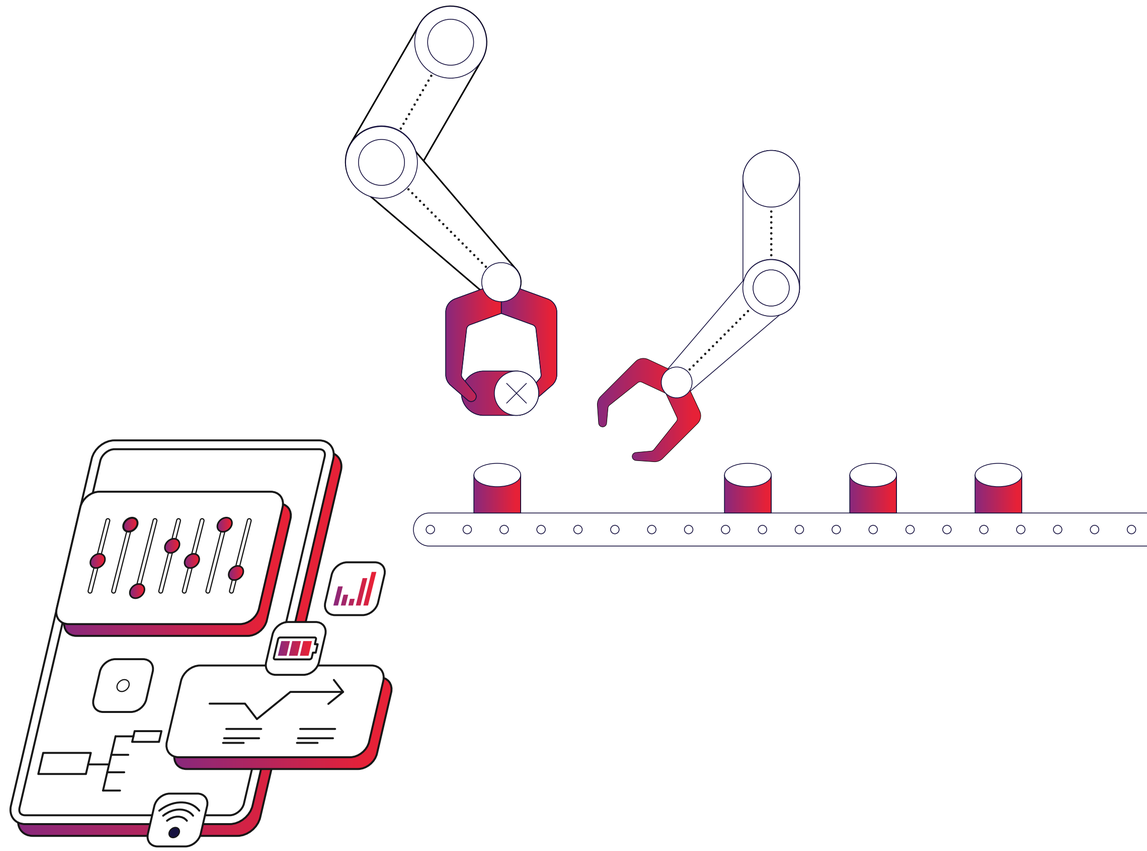
YaZ yapay zeka programı kapsamında analitik AI, üretken AI, iş zekası, dijitalleşme ve görüntü işleme alanlarında toplam 49 projeyi tamamladık. Farklı iş birimleri, teknoloji ekipleri ve proje şampiyonlarının ortak katkısıyla yürütülen bu çalışmalarla; ekonomik değer üretimini desteklemeyi, karar alma süreçlerini güçlendirmeyi, operasyonel çevikliği artırmayı ve hizmet kalitesini geliştirmeyi hedefledik. Aynı dönemde 165 yeni Robotik Süreç Otomasyonu sürecini devreye alarak operasyonel kapasite artışı sağladık.

Tamamlanan projelerin Grup genelinde yarattığı değeri ölçeklendirmek amacıyla, farklı şirketlerde uygulanabilir nitelik taşıyan çalışmaları "Çarpan Etkili Projeler" olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda oluşturduğumuz komite yapılarıyla başarılı uygulamaların Grup şirketleri arasında paylaşılmasını ve uygun alanlarda yaygınlaştırılmasını destekliyoruz.

Dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil, ortak öğrenme kültürü ve güçlü yönetişim mekanizmaları ve ekosistem işbirlikleriyle kalıcı hale gelebileceği anlayışıyla, 2025 yılında organizasyonel yapılanma ve yetkinlik gelişimi alanlarında da önemli adımlar attık. Teknoloji ve Yapay Zeka Genel Müdürlüğü ile Yapay Zeka ve Veri Genel Müdür Yardımcılığı yapılanmalarını oluştururken; eğitim, seminer ve atölye çalışmalarıyla 5.900'ü aşkın katılıma ulaştık.

Kurum içi yetkinliği dış paydaşlarla buluşturan işbirliği modeliyle teknoloji ekosistemimizi de güçlendirmeye devam ediyoruz. Bu kapsamda, Zorlu Holding'in kurumsal girişim sermayesi ve inovasyon şirketi olan Vestel Ventures'ın desteğiyle iç ekiplerimizi startup'lar, teknoloji şirketleri ve çözüm ortaklarıyla bir araya getiriyor; yenilikçi fikirlerin farklı uzmanlıklarla beslenmesini ve daha hızlı olgunlaşmasını destekliyoruz. Girişimlerle yalnızca müşteri-tedarikçi ilişkisi kurmakla kalmıyor; yatırım, ortak geliştirme ve ölçekleme süreçlerinde de aktif rol alıyoruz. Bu işbirlikleri sayesinde yenilikçi teknolojilerin iş süreçlerine daha hızlı entegre edilmesini ve Grup genelinde sürdürülebilir değer üretimine katkıda bulunmasını hedefliyoruz.

Akademi, iş birimleri, teknoloji ekipleri ve üst yönetim düzeyinde güçlenen bu sahiplenme sayesinde yapay zekayı yalnızca bir verimlilik aracı olarak değil; sorumlu, güvenilir ve sürdürülebilir değer üretimini destekleyen dönüştürücü bir kapasite olarak ele alıyoruz. Bu temelden hareketle Grup şirketlerimiz, AI ve dijital dönüşüm altyapısını sektöre özgü Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarıyla besliyor; ürün geliştirme, süreç optimizasyonu ve yeni teknoloji alanlarında somut değere dönüştürüyor.



Vestel Şirketler Grubu

Vestel, teknolojiyi odağına alan üretim anlayışıyla dijitalleşme, otomasyon ve yapay zeka gibi alanlarda yenilikçi uygulamalar geliştiriyor. Ar-Ge ve inovasyonu şirket kültürünün merkezine yerleştirerek, sadece operasyonel verimliliği artırmakla kalmıyor, aynı zamanda sürdürülebilirlik, enerji verimliliği ve kullanıcı deneyimi gibi kritik alanlarda da değer yaratıyor. Geniş bir uzman kadrosuyla yürüttüğü çalışmalarla AI, IoT, otonom sistemler gibi günümüz teknolojilerini üretim tesislerine uyarlamaya devam ederken, Türkiye'nin teknoloji alanındaki dönüşümüne de öncülük ediyor. 2015'ten bu yana yapılan yatırımlarla dijital dönüşümü çok büyük oranda tamamlanan Vestel City'de çalışmalar sürerken, tüm iş süreçleri uçtan uca dijital sistemlerle izleniyor.

Vestel, üretimde operasyonel mükemmelliği sağlama hedefiyle Toplam Üretken Bakım (Total Productive Maintenance - TPM) yaklaşımını benimseyerek proaktif ve bütüncül bir yönetim anlayışıyla çalışmalarını sürdürüyor. Dijital dönüşüm ve yalın üretim uygulamalarını entegre ederek üretim süreçlerini anlık olarak izliyor; makineler arası bağlantılarla verileri gerçek zamanlı takip ediyor. Yazılım, mekanik tasarım, otomasyon, simülasyon ve veri analitiği alanlarında güçlenen mühendislik yetkinlikleriyle Vestel, insansız ve otonom üretim vizyonu doğrultusunda akıllı fabrika altyapısını her geçen yıl daha ileri bir seviyeye taşıyor. Vestel, bu dönüşümü verimlilik artışı sağlamanın ötesinde; veriyle öğrenen, değişen teknoloji dinamiklerine hızla uyum sağlayan ve yeni nesil ürün ile hizmet geliştirme kapasitesini besleyen bir operasyon modeli kurmak için kullanıyor.

Vestel, akıllı ev konseptinden yola çıkarak başladığı akıllı yaşam yolculuğunda akıllı cihazlar ve akıllı şehir çözümlerinin ötesine geçerek yapay zeka destekli hizmetler ve dijital servis platformlarıyla değer yaratmaya odaklanıyor. Tüm bağlantılı ürünlere hizmet verebilen, güncel teknolojiler ve sesli asistanlarla uyumlu çalışan bir ekosistem geliştirmeyi sürdüren Vestel; yurt içinde Vestel Akıllı Yaşam, yurt dışında VeeZy mobil uygulamaları aracılığıyla kullanıcılarla kesintisiz dijital iletişim kuruyor. Vestel Asistan, Vşef ve Ürün Asistanı gibi yapay zeka destekli çözümlerle müşteri deneyimini dönüştürürken, Togg ile geliştirilen IoT entegrasyonuyla akıllı yaşam ekosistemini otomotiv sektörüne de taşıyor. Bu bütüncül dijital yaklaşım, Vestel'i yalnızca bir üretici olmanın ötesinde, akıllı yaşamın tüm boyutlarını kapsayan bir teknoloji ekosistemi ortağına dönüştürüyor. Ayrıca enerji verimliliği ve düşük karbonlu çözümler kapsamında Vestel Beyaz Eşya, pazarda en çok satılan buzdolabı ürünlerinden yaklaşık üç kat daha az enerji tüketen A sınıfı ürünler geliştiriyor.

Mobilite sektörünü stratejik bir büyüme alanı olarak konumlandıran Vestel, elektrikli araç ekosistemini insan hayatı ve çevresel etkiler açısından kritik bir dönüşüm fırsatı olarak görüyor. Küresel sera gazı salımlarının yaklaşık %16'sının ulaşım kaynaklı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, elektrikli araçların yaygınlaşması iklim kriziyle mücadelede belirleyici bir rol üstleniyor. Bu doğrultuda Vestel, AC ve DC hızlı şarj üniteleri dahil olmak üzere, geniş bir ürün portföyüyle kurumsal ve bireysel kullanıcılara bütüncül şarj çözümleri sunarken, şarj altyapısına yönelik yazılım geliştirme çalışmalarını da sürdürüyor. 2018'de başlayan batarya teknolojilerine ilişkin Ar-Ge çalışmalarıyla Türkiye'nin ilk yerli elektrikli bisiklet bataryası üreticisi konumuna gelen Vestel, bu birikimi elektrikli araç ekosisteminin daha geniş bir coğrafyaya yayılması için de kullanıyor.

Vestel, akıllı yaşam vizyonu doğrultusunda geliştirdiği IoT ekosistemini, Türkiye'nin elektrikli otomobil markası Togg'un araç içi ekranlarıyla entegre ederek otomotiv sektöründeki işbirliğini somut bir ürüne dönüştürdü. Bu entegrasyon sayesinde kullanıcılar, Togg araçlarının ekranları üzerinden Vestel akıllı ürünlerini kontrol edebiliyor. Vestel, projeye özel geliştirdiği bulut altyapısı ve büyük veri platformuyla bu işbirliğini diğer otomotiv markalarına da açık bir ekosisteme taşımayı hedefliyor.

Vestel, başta üniversiteler olmak üzere birçok ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşla Ar-Ge ve inovasyon odağında işbirlikleri yapıyor. Açık inovasyon yaklaşımı doğrultusunda üniversitelerle yürüttüğü stratejik ortaklıklarla akademik bilginin sanayiye aktarımını destekleyen Vestel, sanayi odaklı doktora programlarında öğrencilere mentorluk yaparak destek oluyor. Uluslararası işbirliği ağını sürekli genişleten Vestel, 2025 itibarıyla üç aktif Horizon 2020, bir Erasmus+, dört EUREKA kümesi, bir Eurostars ve üç ikili işbirliği projesiyle çok ortaklı teknik çalışmalarını sürdürüyor.

Aralarında Google, Amazon, Xperi, Roku ve Netflix gibi küresel şirketlerin de bulunduğu 80'in üzerindeki endüstriyel iş ortağıyla teknolojik alanlarda profesyonel işbirlikleri kuran Vestel; Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Elektronik Cihazlar İmalatçıları Derneği (ECİD), Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESD), Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) ve Ar-Ge merkezleri platformları gibi sivil toplum kuruluşlarına farklı düzeylerde katkıda bulunuyor. Yerli ve milli yayın teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik UHD İttifakı çalışmalarına da aktif katkı sunan Vestel, Manisa Ar-Ge ve Tasarım İşbirliği Platformu (MATİP) bünyesinde yılın ilk yarısında başkanlık düzeyinde görev aldı; yanı sıra Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) sektör meclislerinde mevzuat ve standartlaşma süreçlerini yakından takip ediyor.

İnovasyon ve Endüstri 4.0 dönüşümüne yönelik daha fazla bilgiye, Vestel Elektronik 2025 Entegre Faaliyet Raporu'ndaki "Üretim ve İnovasyon Gücü" bölümünden ulaşabilirsiniz.

Zorlu Enerji Grubu

Zorlu Enerji Grubu, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini yenilenebilir ve temiz enerji çözümleri, enerji verimliliği ve düşük karbonlu çözümler, dijitalleşme ve akıllı enerji sistemleri, sürdürülebilir şehirler ve altyapı ile döngüsel ekonomi ve atık yönetimi olmak üzere 5 temel odak alanı etrafında şekillendiriyor. Bu öncelikli alanlar, şirketin sürdürülebilir değer yaratma stratejisinde kritik bir rol oynuyor ve Zorlu Enerji'nin küresel ölçekteki enerji sorunlarına yönelik kalıcı, yenilikçi ve çevresel etkileri gözeten çözümler üretme hedefini destekliyor. 2025 yılında Zorlu Enerji, Ar-Ge'ye 154 milyon TL yatırım yaparak düşük karbonlu teknoloji geliştirme projelerini ve yenilenebilir enerji alanındaki inovasyon çalışmalarını öncelikli gündemde tutmaya devam etti.

Zorlu Enerji Grubu, hayata geçirdiği Jeotermal Gaz Emisyon Kontrol (Geothermal Emission Control - GECO) projesiyle jeotermal santrallerin çevresel etkilerini azaltmaya odaklanıyor. Proje kapsamında, yoğunlaşmayan gazların arıtılması ve geri kazanımıyla karbon emisyonlarının ortadan kaldırılması amaçlanıyor; CO_2 yeniden enjeksiyon teknolojileri geliştirilerek, bu yaklaşımın küresel ölçekte yaygınlaşmasına katkıda bulunuluyor.

GeoSmart projesiyle ise jeotermal santrallere yenilenebilir enerji teknolojileri entegre ediliyor; Kızıldere sahasında Yoğunlaştırılmış Güneş Enerjisi (Concentrated Solar Power - CSP) ve biyokütle entegrasyonu ile jeotermal akışkanın termal depolanması yoluyla santral verimliliğinin artırılması ve reenjeksiyon sıcaklıkları düşürülerek enerji kullanımının optimize edilmesi hedefleniyor. Ayrıca termal depolama çözümleriyle şebekedeki dalgalanmaların dengelenmesine yönelik çalışmalar sürdürülüyor.

Zorlu Enerji Grubu, jeotermal alanında devam eden bir diğer Ar-Ge projesi olan GeoPro kapsamında, jeotermal enerjinin kimyasal ve fiziksel özelliklerini daha iyi analiz ederek operasyonel süreçleri optimize etmeyi amaçlıyor. İki fazlı akış, yoğunlaşmayan gazlar ve mineral kaynaklı ölçüm sorunlarına yönelik çözümler geliştirilirken, reenjeksiyon sıcaklıklarının düşürülmesine yönelik yenilikçi yöntemler üzerinde çalışmalar devam ediyor. Çoklu Enerji Sistemleri İçin Entegre Planlama (Integrated Planning of Multi Energy Systems – PlaMES) projesiyle Zorlu Enerji Grubu; üretim, depolama, iletim ve dağıtım sistemlerini entegre ederek enerji verimliliğini artırmayı hedefliyor. Osmangazi Elektrik Dağıtım Bölgesi'nde en düşük maliyetli üretim dağılımını optimize ederken, şebeke esnekliği aracılığıyla yenilenebilir enerji entegrasyonunu destekliyor.

Osmangazi Elektrik Dağıtım A.Ş. (OEDAŞ), dijital teknolojilerin enerji sektörüne entegrasyonuna yönelik Açık İnovatif Enerji Piyasaları için Büyük Veri Çözümleri (Big Data Solutions for Open Energy Marketplace - BD4OPEM) projesinde yer alıyor. Proje kapsamında büyük veri analitiğiyle şebeke izleme, bakım, planlama ve enerji yönetimi optimize edilirken, talep tarafı yönetimi ve arıza simülasyonlarıyla daha esnek ve verimli bir enerji sistemi hedefleniyor. Avrupa Birliği tarafından finanse edilen FlexiGrid projesi aracılığıyla ise OEDAŞ'ın dağıtım şebekelerine esneklik kazandırılıyor; dağıtık enerji kaynakları, enerji depolama sistemleri ve araçtan şebekeye (Vehicle to Grid - V2G) teknolojileri dijital akıllı şebeke çözümleriyle entegre edilerek IoT ve blokzinciri tabanlı şeffaf bir veri yönetim altyapısı oluşturuluyor.

OEDAŞ'ın dijital dönüşüm yolculuğunda hayata geçirdiği somut projeler arasında yabancı yazılımlara olan bağımlılığı sınırlayan platformlar öne çıkıyor. Bu kapsamda, şebekedeki ölçüm ve kalite cihazlarından elde edilen verileri yerinde toplayıp merkezi bir ekrandan anlık olarak izlemeye olanak tanıyan yerli bir platformun geliştirilmesi ile yabancı yazılımlara olan bağımlılık azaltıldı. Bunun yanı sıra, Vestel Mobilite ile ortak olarak yürütülen bir proje kapsamında farklı bölgelerde pilot batarya depolama istasyonları kurularak şebekeye en uygun enerji depolama teknolojileri ve konumları belirlendi. Elektrik ve doğal gaz dağıtım süreçlerini tek bir yerli platformda buluşturmayı hedefleyen farklı bir projeyle ise yabancı yazılım bağımlılığı ile lisans maliyetleri düşürülerek sektöre özel ve ölçeklenebilir bir yazılım altyapısı oluşturuluyor.

Zorlu Enerji'nin çok paydaşlı Ar-Ge ağı, yeni nesil enerji teknolojilerinin geliştirilmesi alanında da genişliyor. INNO4GRID projesiyle dayanıklı ve karbonsuz elektrik şebekelerine geçişi destekleyen bütüncül bir mimari geliştirilirken, VERTI-GO projesi kapsamında dikey eksenli yüzer rüzgar türbini teknolojilerine yönelik saha uygulamaları ve Türkiye'ye uyarlanabilecek kullanım senaryoları üzerinde çalışılıyor. Bu projeler ile Zorlu Enerji, enerji dönüşümünü yalnızca bugünün ihtiyaçları çerçevesinde değil, geleceğin altyapı ve teknoloji ihtiyaçları doğrultusunda da ele almak üzere çalışmalarını sürdürüyor.

Yeni nesil teknolojik çözümleri piyasaya sürme vizyonu doğrultusunda yapılan yatırımlar ve projelerden biri olan eCharge4Drivers projesiyle ise elektrikli araç kullanıcılarının şarj deneyiminin iyileştirilmesine odaklanılıyor. ISO 15118 Plug & Charge entegrasyonu, rota planlama ve rezervasyon çözümleriyle kullanıcı dostu şarj hizmetleri sunmayı; pilot bölgelerde yürütülen uygulamalarla kesintisiz ve verimli bir şarj altyapısı oluşturmayı hedefliyor.

Zorlu Enerji Grubu'nun eCharge4Drivers projesinin anlatıldığı Bizden Hikayeler videosuna buradan ulaşabilirsiniz.

Zorlu Tekstil Grubu

Zorlu Tekstil Grubu, daha yaşanabilir bir dünya ve gelecek için çalışmayı sürdürüyor. Açık inovasyon faaliyetleri kapsamında kamu teşviklerinden yararlanırken; üniversiteler, enstitüler ve araştırma merkezleriyle uzun vadeli işbirlikleri kurarak yeni ürün ve hizmet geliştirme projelerini sürdürüyor.

Korteks, üretim ve lojistik süreçlerinde dijital dönüşüm ve yerlileşme odaklı iyileştirme çalışmalarını kararlılıkla sürdürüyor. 2023 yılında devreye alınan otomatik depo sistemi sayesinde stoklama alanı 26.250 m²'den 3.750 m²'ye indirilirken, ürün arama ve bulma süresinde önemli ölçüde iyileşme sağlandı. Depolama ve sevkiyat süreçlerine yönelik geliştirilen proje, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen 2024 yılı Verimlilik Proje Ödülleri'nde "Süreç İyileştirme" kategorisinde birinci oldu. Proje kapsamında yerli yazılım ve otomasyon çözümleri geliştirilerek Endüstri 4.0 standartlarına uygun bir depolama ekosistemi kuruldu; ürün arama-bulma süresi %90, alan kullanımı %86 oranında iyileştirildi, enerji tüketiminde ise %8 verimlilik artışı sağlandı. Aynı zamanda iş kazası riskleri minimuma indirilerek güvenlik standartları güçlendirildi ve karbon ayak izi azaltma hedeflerine katkıda bulunuldu. Proje, alan kullanımı, operasyonel verimlilik, enerji tüketimi ve iş güvenliği alanlarında sağladığı katkılarla Korteks'in dijital dönüşüm ve verimlilik odaklı yaklaşımını destekliyor.

Korteks, çevresel etkisini azaltmak ve sürdürülebilir üretimi desteklemek amacıyla yeşil dönüşüm yolculuğunda önemli adımlar atmaya devam ediyor. Türkiye'nin önde gelen akademik kuruluşlarıyla işbirliği yaparak 2025 yılında Ar-Ge merkezinde iki Ufuk Avrupa projesi, iki Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Sanayide Yeşil Dönüşüm projesi ve 24 özkaynaklı proje yürütüyor. Tekstil ve plastik atıklarının akıllı teknolojilerle geri dönüştürülmesine odaklanan PLASTICE ve kimyasal tasarım süreçlerinde güvenlik ile sürdürülebilirlik kriterlerini ön planda tutan SSbD4Chem projelerini, Ufuk Avrupa programı kapsamında sürdürüyor. TÜBİTAK destekli diğer iki çalışma ise geri dönüştürülmüş polyester ipliklerde izlenebilirlik teknolojisinin geliştirilmesini ve biyobozunur hammaddelerden üretilen ipliklerin sanayi ölçeğinde üretilebilir hale getirilmesini hedefliyor.

Zorluteks, ürün ve üretim süreci bazında karbon ayak izini anlık olarak hesaplayan, geleceğe dönük tahminlerde bulunabilen ve iyileştirme önerileri sunan, sektörüne özel bir yazılımı hayata geçirmeyi amaçlıyor. Dünya Bankası desteğiyle yürütülen TÜBİTAK projesi kapsamında atık takip süreçleri dijitalleştiriliyor; tekstil atıklarının izlenmesi için fabrika içinde ve atık sahasında QR kod uygulaması hayata geçirilerek, tüm atıkların dijital ortamdan anlık olarak takip edilmesi sağlanıyor. Projenin ayrıca AB Yeşil Mutabakatı kapsamında Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması'na (SKDM) yönelik altyapının oluşturulmasına katkıda bulunması hedefleniyor.

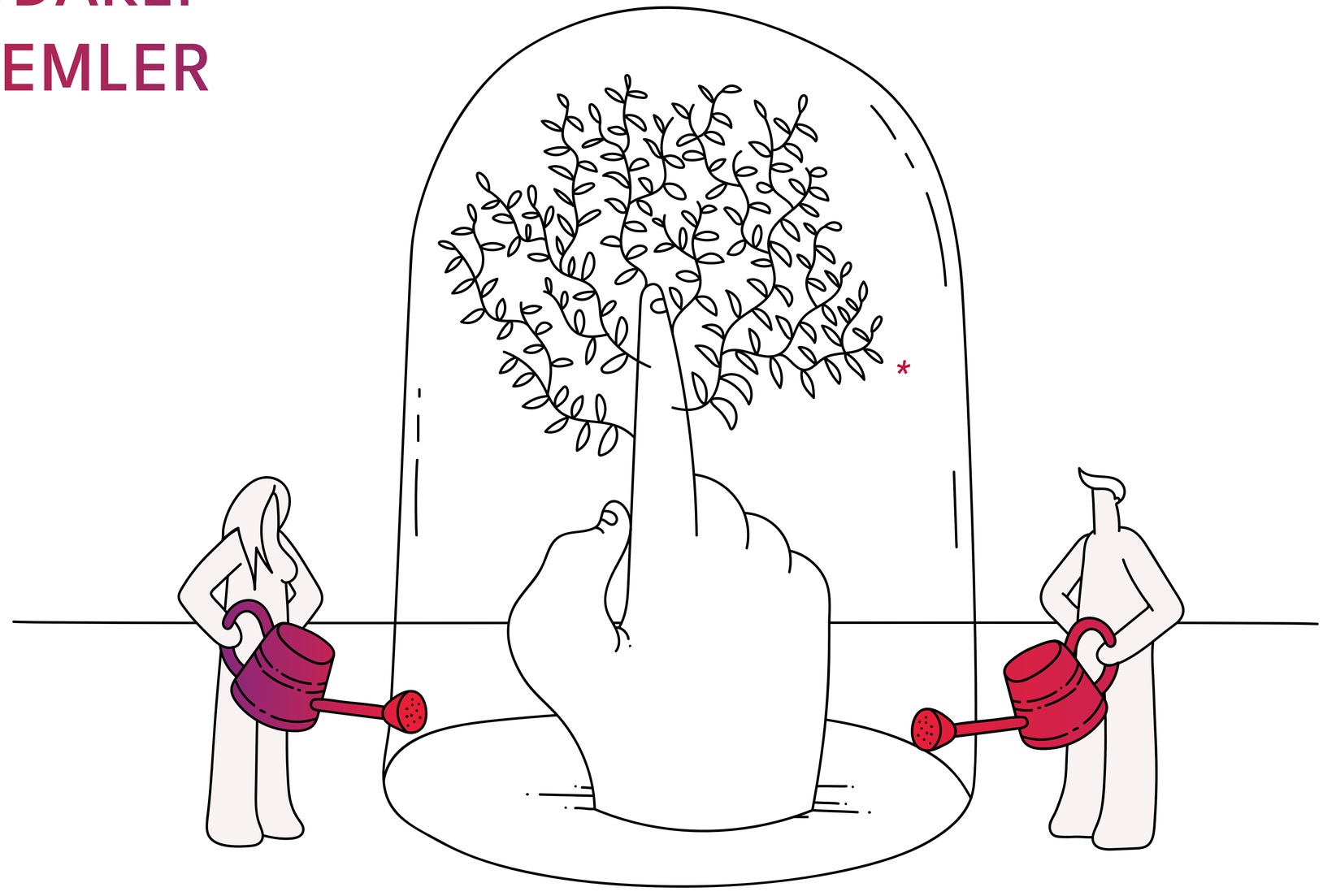
Zorluteks ayrıca, kumaş yıkama süreçlerinde su tüketimini önemli ölçüde azaltmayı amaçlıyor. Su yönetimi, sensörler ve yapay zeka destekli otomasyon sistemleriyle dijitalleştiriliyor. Suyun kirlilik düzeyini anlık ölçen sensörlerden elde edilen veriler analiz edilerek suyun daha az ve daha verimli kullanılması sağlanıyor; ileri filtrasyon teknolojileriyle de kullanılan suyun geri kazanılması planlanıyor. Pilot çalışmalarda öncelikli olarak, makinelerin su tüketiminin en az %30 azaltılması hedefleniyor.

Meta Nikel

Meta Nikel, Akıllı Hayat stratejisi doğrultusunda üretim süreçlerinde verimliliği ve sürdürülebilirliği artırmak üzere Ar-Ge ve inovasyona öncelik veriyor. Ar-Ge birimi, mevcut ürünlerde iyileştirme yaparak proses maliyetlerini düşürmeyi, kapasite artışı sağlamayı, katma değeri yüksek ürünler geliştirmeyi ve çevresel etkileri en aza indirmeyi önceliklendiriyor. Teknoloji ve inovasyon odaklı yaklaşımı doğrultusunda, ürün ve proses geliştirme alanında ilerlemeye odaklanan Meta Nikel, nikel cevherinin işlenmesi için geliştirdiği manyetik separasyon teknolojisini tesislerinde başarıyla uyguluyor. Bu teknoloji, düşük nikel içerikli cevherleri ekonomik olarak işleyerek üretim kapasitesini artırıyor. Karbon minerallerinin sistemden uzaklaştırılmasıyla karbon salımını azaltıyor ve sülfürik asit gibi kimyasalların kullanımını en aza indiriyor. Bu sayede hem üretim kapasitesinde hem de sürdürülebilirlik hedeflerinde önemli ilerlemeler kaydediliyor.

Meta Nikel'in Gördes işletmesinde, açık madencilikle çıkarılan nikel cevheri, belirli kimyasal işlemlerle işlenip karışık hidroksit çökeleği (Mixed hydroxide precipitate - MHP) üretimi yapılıyor. Bu çalışmalar kapsamında MHP ürününün, ileri teknoloji ayırma yöntemleriyle safsızlığının giderilmesi ve yüksek saflıkta nikel metalinin elde edilmesi sağlanıyor. Ar-Ge çalışmalarına dayalı olarak ileri teknoloji ayırma yöntemleri kullanan Meta Nikel, nikel ve kobaltın saflaştırılmasını sağlayarak ülke ekonomisine ve sektöre önemli bir yenilikçi katkıda bulunmayı hedefliyor.

İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

İNSAN ODAKLI EKOSİSTEMLER

Yapay zekanın iş süreçlerine hızla entegre olmasıyla birlikte çalışma biçimleri, yetenek beklentileri ve kurum kültürünün temelleri köklü bir dönüşümden geçiyor. Gartner'ın 2026 yılı için belirlediği işin geleceğine dair trendler, dönüşümün merkezine insanı yerleştiriyor. En başarılı kurumlar yapay zekayı yalnızca verimlilik aracı olarak değil, çalışanların en çok efor harcadığı süreçlerdeki yükü azaltan ve insan enerjisini değer yaratan alanlara yönlendiren bir kaldıraç olarak konumlandırıyor. Bu perspektiften bakıldığında teknolojik dönüşüm, doğru yönetildiğinde insanın yaratıcılığını, eleştirel düşüncesini ve işbirliği kapasitesini ön plana çıkaran bir fırsat haline geliyor.[19]

PwC'nin 48 ülkede yaklaşık 50 bin çalışanın katılımıyla 2025'te yaptığı araştırma, bu dönüşümün çalışanlar açısından nasıl göründüğünü somutlaştırıyor. Yapay zekayı iş hayatına etkin biçimde dahil edenler, verimlilikten iş güvenliğine kadar pek çok alanda somut kazanımlar elde ediyor. Ancak aynı araştırma, bu kazanımlara erişimin henüz eşit dağılmadığını ortaya koyuyor. Öğrenme ve gelişim olanaklarına erişim, yönetici olmayan çalışanlar arasında üst düzey yöneticilere kıyasla kayda değer ölçüde düşük kalıyor. Bu tablo, teknolojik dönüşümün gerçek potansiyelini açığa çıkarabilmek için yatırımın yalnızca araçlara değil, onları anlamlı kılacak çalışanlara yapılması gerektiğini gösteriyor. Kurumun değer ve hedefleriyle örtüşen, yaptığı işin amacını net gören çalışanlar, dönüşümü kendi gelişimlerinin parçası olarak deneyimliyor.[20]

Bununla birlikte dijitalleşme, demografik dönüşüm ve artan paydaş beklentileri; insan odaklı yaklaşımın kapsamını çalışma hayatının ötesine taşıyarak tedarik zinciri, İSG ile toplumsal etki alanlarını da içine alan daha bütüncül bir sorumluluk çerçevesi oluşturuyor. WEF'in Küresel Riskler Raporu 2025'te eşitsizlik ve toplumsal kutuplaşmayı önümüzdeki on yılın öne çıkan riskleri arasında değerlendirmesi, bu alanlarda kapsayıcı ve dayanıklı ekosistemler oluşturmanın önemini ortaya koyuyor.[21]

Zorlu Holding olarak yaşanan dönüşümü yakından takip ediyor; iş yapış biçimlerini ve çalışan deneyimini şekillendiren değişimleri kendi pratiklerimize yansıtıyoruz. Geleceğe hazır bir iş gücü oluşturma sorumluluğuyla hareket ediyor, çalışanlarımızın yetkinliklerini güçlendirecek ve yeni beceriler kazandıracak programlar geliştiriyoruz. İnsan odaklı yaklaşımımız doğrultusunda, kapsayıcılık ve eşitliği gözeten, ekiplerimizin esenliğini artırmaya yönelik uygulamaları hayata geçiriyoruz. Grup şirketlerimizde çeşitlilik ve kapsayıcılığı önemsiyor; toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği gibi temel değerleri gözetiyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerin sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınmasını destekliyor, ortak değer ve fayda temelli toplumsal yatırım yaklaşımımızla programlar yürütüyoruz.

Hedeflerimiz*

- İşin geleceğine yatırım yapmak, kapsayıcılık ve çeşitlilikte lider olmak
- Faaliyet gösterilen tüm sektörlerde en çok tercih edilen şirketler arasında yer almak
- Başta stratejik tedarikçiler olmak üzere, 2030'a kadar %100 sürdürülebilir bir tedarik zincirine sahip olmak
- Sosyal yatırımlarda öncü olmak ve her yıl Zorlu Holding'in FAVÖK'ünün (Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr) %1'ini SKA'lara ayırmak

* Hedeflere yönelik performansa buradan ulaşabilirsiniz.

19 Future of Work Trends for 2026, Gartner

20 Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025, PwC

21 The Global Risks Report 2025, WEF

ÇALIŞANLAR

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

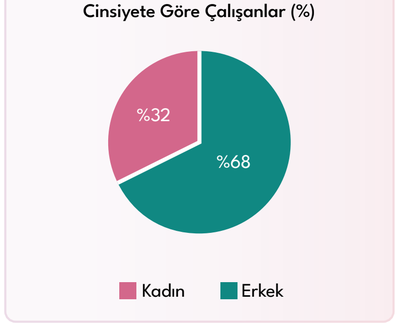
Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (Diversity, equity, inclusion - DEI), günümüz iş dünyasında yalnızca etik bir uygulama olarak değil, kurumsal performansın ve uzun vadeli dayanıklılığın temel belirleyicisi olarak konumlanmaya devam ediyor. WEF'in geleceğin mesleklerine yönelik raporu, DEI uygulamalarının küresel ölçekte hız kazandığını ortaya koyuyor. 55 ülkede binden fazla işverenin katıldığı araştırmaya göre, bu alanda aktif program yürüten şirketlerin 2023'te %67 olan oranı 2025'te %83'e yükseldi.[22] Bu ivme, DEI'yi tercih edilen bir inisiyatiften stratejik bir önceliğe dönüştüren köklü bir paradigma değişimine işaret ediyor.

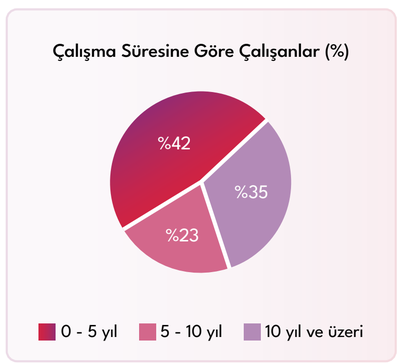
Bu dönüşümün kurumsal ölçekte nasıl gerçekleştiğine bakıldığında, somut ve ölçülebilir programların belirleyici fark yarattığı görülüyor. WEF'in DEI odaklı bir raporu, dünya çapında anlamlı ve sürdürülebilir etki yaratan 8 kurumsal girişimi inceliyor. Altı kıtada 20'yi aşkın ülkeden gelen başvurular, etkili DEI stratejilerinin belirli bir bölge ya da kültüre özgü olmadığını, evrensel ilkelere dayandığını ortaya koyuyor. Kilit bulgular, organizasyonel sistemleri dönüştüren sistematik çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımlarının, yalnızca bireysel davranışları etkilemeyi hedefleyen programlara kıyasla daha sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ortaya koyuyor. Bir başka deyişle, DEI konusu bir İK programından ziyade, kurumsal stratejiyle bütünleşik bir iş modeline dönüşüyor.[23]

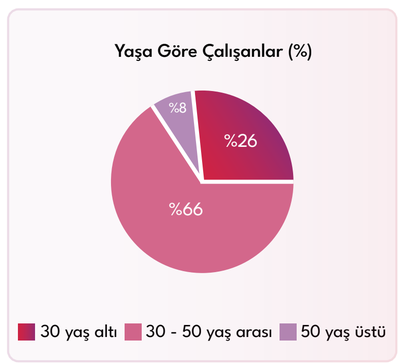
Zorlu Grubu İnsan Hakları Politikası çerçevesinde olumsuz etkileri tespit etmek, bunlardan kaçınmak ve riskleri değerlendirerek oluşmadan önlemek üzere gerekli çalışmaları aktif olarak yürütüyoruz. Bu taahhüdün somut bir yansıması olarak, çalışanlarımızın farklılıklarından güç alarak kapsayıcı ve bütünleştirici bir kurum kültürü inşa etmeye odaklanıyor. İşe alım, ücretlendirme ve kariyer gelişimi gibi İK uygulamalarımızda cinsiyet, yaş, din, ırk, mezhep, sosyal statü, fiziksel yapı, etnik köken, uyruk, cinsel yönelim veya herhangi başka bir kişisel özellikten ötürü hiçbir ayrımcılığa izin vermiyor, eşitlik ilkesini tüm süreçlerimize entegre ediyoruz. Yaratıcılığı teşvik eden, yeniliğe açık ve kapsayıcılığı temel alan bir çalışma ortamı sunmayı; çeşitlilikten beslenen yaklaşımımızla, yalnızca şirket içinde değil, iş dünyasında ve toplum genelinde fırsat eşitliğinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Bu doğrultuda, yıl boyunca hem farkındalığı artırıcı eğitim programları hem de kapsayıcılığı teşvik eden iç iletişim ve gelişim etkinlikleri düzenliyoruz.

2022 yılında Grup şirketlerinin kurumsal iletişim ve İK ekiplerinin katılımıyla, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalıştayı gerçekleştirerek çıktıları doğrultusunda odak alanlarımızı belirledik. Bu çalışmanın ardından, tüm Grup şirketlerimizin İK ekiplerinden temsilcilerin katılımıyla çalışmalar yürüterek, belirlenen odak alanlar doğrultusunda İK fonksiyonları özelinde aksiyon planları oluşturduk. 2025 yılında da bu odak alanları, strateji ve aksiyon planlarına uygun olarak çalışmalarımızı sürdürdük.







22 Future of Jobs Report 2025, WEF

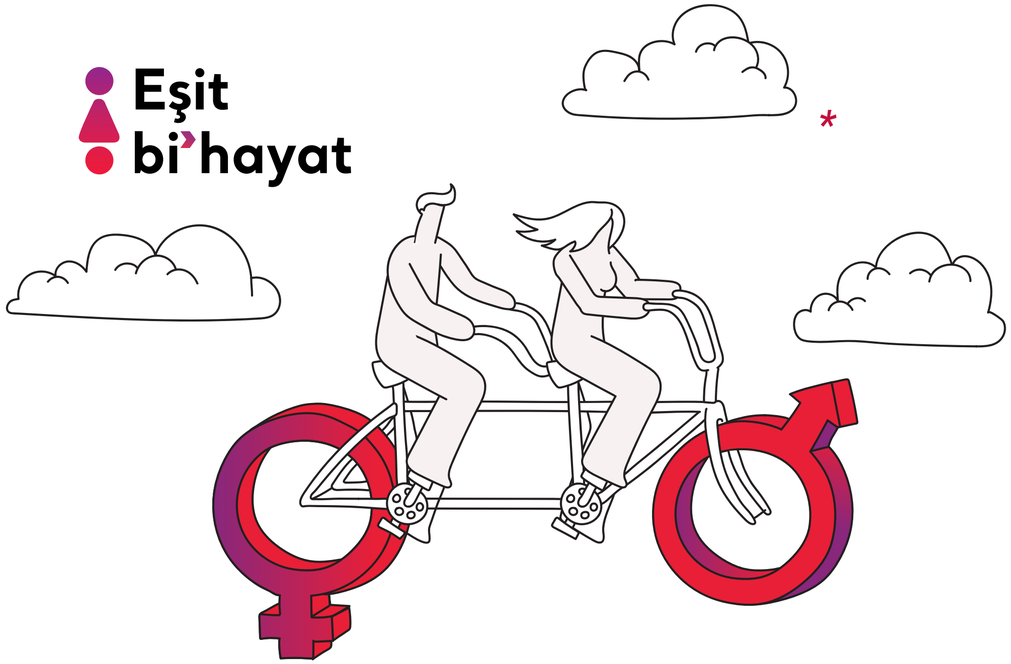
23 Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2025, WEF

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

İklim değişikliğinin artan etkileri ile jeopolitik çatışmalar gibi küresel krizler, kadınların ve kız çocuklarının haklarını tehdit ediyor; toplumsal cinsiyet eşitsizliğini derinleştiriyor. WEF'in cinsiyet uçurumunu konu olan küresel raporu, mevcut ilerleme hızıyla küresel düzeyde cinsiyet eşitliğine ancak 123 yıl sonra ulaşılabileceğini ortaya koyuyor. Raporda, önceki seneye kıyasla 0,3 puanlık artış görünse de bu eşitsizlik, kadınların iş gücüne katılım oranlarının düşük seyretmesiyle ve karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmemesiyle daha da karmaşık bir hal alıyor. Ekonomik katılımda bu süre 135, siyasi temsilde ise 162 yıla uzanıyor. İlerleme devam ediyor ancak yeterince hızlı değil.[24]

BM Kadın Birimi'nin (UN Women) 159 hükümetten derlediği bilgilerle oluşturulan rapor, 2024 yılında dünya genelindeki hükümetlerin yaklaşık dörtte birinin, kadın hakları alanında gerileme bildirdiğini ortaya koyuyor. İklim krizi, jeopolitik çatışmalar ve ekonomik belirsizlikler bu gerilemeyi beslerken, son on yılda çatışmalara doğrudan maruz kalan kadın ve kız çocukların sayısının %50 artış gösterdiği görülüyor. Aynı rapor, ilerlemenin mümkün olduğunu da kanıtlıyor. Kapsamlı koruma mekanizmalarına sahip ülkelerde kadına yönelik şiddet oranları, diğer ülkelerle kıyaslandığında 2,5 kat daha düşük seyrediyor.[25] BM Kadın Birimi'nin 117 ülkedeki şirketlerden derlediği veriler ise kadın ve erkeklerden oluşan karma liderlik ekiplerinin kârlılıkta rakiplerini %25 geride bıraktığını; cinsiyet eşitliğinin tam olarak sağlanmasının ise 2050'ye kadar küresel ekonomiye 342 trilyon dolar katkıda bulunabileceğini ortaya koyuyor.[26]

Zorlu Grubu olarak, her alanda eşitliği sağlamayı, sürdürülebilir bir toplumun önemli yapı taşlarından biri olarak görüyoruz. 2015 yılından bu yana UN WEPs imzacısıyız. Toplumsal cinsiyet eşitliğini bir kurum politikası olarak ele alıyor, tüm şirketlerimizde İK süreçlerimizi bu doğrultuda yürütüyoruz. Kadınların toplumsal ve ekonomik hayattaki varlığının güçlenmesini ve iş gücüne katılımının artmasını teşvik ediyoruz. Tüm Grup şirketlerimizde kadın rol model ve liderlerin sayısının artması ve üst yönetimde eşit temsilin sağlanması için çalışmalar yürütüyor, paydaşlarımızın bilgi ve farkındalığının güçlenmesine katkıda bulunuyoruz. Söylem, iş ortamı, paydaşlarla işbirliği gibi temel alanlarda fırsat eşitliğini gözeterek, daha kapsayıcı bir iş kültürü oluşturmaya odaklanıyoruz. Atölyeler, eğitimler ve iletişim kampanyalarıyla birlikte kurumsal farkındalığı artırmak için çalışıyor, bu alandaki değişimi teşvik etmek için oluşturduğumuz işbirliği platformlarını ve temsiliyetleri önceliklendiriyoruz. Eşitliği hayatın her alanında gözetiyor, Grup şirketlerimizle birlikte faaliyet gösterdiğimiz sektörlere öncülük eden bir vizyonla çalışmalarımıza devam ediyoruz.



Toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarımızı tek bir çatı altında yürütmek amacıyla Eşit Bi'Hayat yaklaşımını oluşturduk. Bu yaklaşımla, eşitliğin teşvik edilmesini ve kadınların başta çalışma hayatı olmak üzere toplumun tüm alanlarında güçlenmesini destekleyecek aksiyon alanlarını pekiştirmeyi hedefledik. Eşit Bi'Hayat yaklaşımını, Zorlu Holding'in sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolculuğunda, Akıllı Hayat vizyonuna uygun olarak, "Çalışanlar ve Toplumla İlişkiler" odak alanlarında değer yaratmak üzere kurguladık. Bu yapının temelini, Zorlu Holding'in üst yönetiminden tabana yayılan liderlik yaklaşımı oluşturuyor. Eşitliğin teşvik edilmesini ve kadının başta çalışma hayatında olmak üzere, toplum genelinde güçlenmesini sağlayacak aksiyon alanlarını pekiştirmeyi amaçladık. Bu hedefe yönelik taahhütlerimizi ve yaklaşımımızı paylaştığımız Eşit Bi'Hayat Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu'na buradan ulaşabilirsiniz.

24
Global Gender Gap 2025, WEF

25
Women's Rights in Review: 30 Years After Beijing, UN Women

26
Unfinished Business: Private Sector and Gender Equality, UN Women

* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği E-Eğitimi

Tüm Zorlu Grubu çalışanlarının toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki duyarlılığını ve bilgi birikimini artırmak amacıyla, Kapsayıcılık ve Çeşitlilik Uzmanı, Eğitmen Ebru Nihan Celkan ile birlikte müfredatını oluşturduğumuz e-eğitimi hayata geçirdik. Kurumsal eğitim platformumuz Zorlu Akademi ve sınıf içi eğitimler aracılığıyla çalışanlarımıza sunduğumuz zorunlu eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel noktalarına değiniyor; toplumsal cinsiyet, cinsiyet temelli önyargılar gibi önemli kavramlara odaklanıyor. Zorlu Akademi üzerinden erişilebilen eğitimi, 2022 yılından bu yana 13.385 çalışan tamamladı[27].

Eşit Bi'Hayat manifestosunda da vurguladığımız gibi, yalnızca insan kaynağımızın değil, birlikte çalıştığımız tedarikçilerden müşterilere, değer zincirindeki tüm paydaşlarımızın farkındalığına katkıda bulunmayı önceliklendiriyoruz. Cinsiyetçi söylemler ve önyargılar gibi birçok unsurla mücadele edebilmek için toplumdaki tüm bireylerin temel bir farkındalık seviyesine ulaşması ve bilgi sahibi olması büyük önem taşıyor. Zorlu Grubu olarak bu alanda çalışırken, paydaşlarımızı da desteklemeyi ve sistematik bir dönüşümü hayata geçirmeyi önemsiyoruz. Bu kapsamda, çalışanlarımızın yüksek katılım gösterdiği e-eğitimi, 2023 yılında bayiler, tedarikçiler, servis ağı çalışanları öncelikli olmak üzere, tüm paydaşlarımızın erişimine açtık. Zorlu Holding'in YouTube kanalında yayınladığımız eğitimle, bu konuda kendini geliştirmeyi arzu eden herkese destek olmayı amaçladık.

Eşit Bi'Hayat Sözlüğü

Kapsayıcı bir dil kullanmanın, eşitliğe ulaşmak konusunda atabileceğimiz en önemli adımlardan biri olduğunun bilincindeyiz. Bu yaklaşımla, cinsiyetçi ifadelerin kullanımını ortadan kaldırmak, eşitlik ve kapsayıcılık bakış açısıyla kullanabileceğimiz alternatif söylemlere kolayca erişebilmek için, 2020 yılında Eşit Bi'Hayat Sözlüğü'nü hazırlayarak internet sitemizde yayımladık. Tüm paydaşlarımızın kullanımına açık olan sözlük, dilimize yerleşmiş cinsiyetçi kalıp ve deyimlerden kaçınmamıza yardımcı olacak bir rehber niteliği taşıyor.

Sözlükte yer alan deyim ve ifadeleri, 2022 yılında Microsoft Office programlarına taşıdık. "Söylem Kontrol Mekanizması" adını verdiğimiz uygulamayla, şirket içi tüm yazışma ve sunumlarda, cinsiyetçi ifadelerin yerini daha kapsayıcı alternatiflerin almasını sağlıyoruz. Eşit Bi'Hayat Sözlüğü'nü internet sitemizden inceleyebilirsiniz.

Ev İçi Şiddetle Mücadele

Dünya genelinde her üç kadından biri, yaşamı boyunca en az bir kez şiddete maruz kalıyor[28]. Toplumsal cinsiyet temelli şiddetin en yaygın ve görünmez biçimlerinden biri olan aile içi şiddet, kadınların bedensel bütünlüğünü, ruhsal sağlığını, toplumsal hayata katılımını ve ekonomik bağımsızlığını ciddi şekilde tehdit ediyor. En önemli toplumsal sorunların başında gelen kadına yönelik şiddet konusunda, toplumsal etkimizin bilinciyle kararlılıkla hareket etmeyi önemsiyoruz. Zorlu Holding olarak şiddetin ve ayrımcılığın her türüne karşı olduğumuz bir duruş sergiliyoruz. 2020 yılında Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun TÜSİAD işbirliğiyle gerçekleştirdiği, Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (United Nations Population Fund - UNFPA) ve Sabancı Vakfı tarafından desteklenen İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı (Business Against Domestic Violence - BADV) inisiyatifine katılarak çeşitli eğitimler aldık. Buradan edindiğimiz içgörülerle, Ev İçi Şiddeti Önleme Politikası'nı yayımladık. Bu politika, şiddet türlerinin yanı sıra, çalışanlarımızın ve çocuklarının şiddete maruz kalmaları durumunda başvurabilecekleri iç ve dış iletişim kanallarını ve ilgili İK politikalarımızı içeriyor.

Şiddete maruz kalan çalışanların ve çocuklarının güvenli ve gizli bir şekilde durumlarını paylaşabilecekleri destek ve yardım mekanizmaları sunuyoruz. Şiddete uğrayan çalışanların talebi durumunda, hukuki ve psikolojik destek almalarını sağlıyoruz.

Toplumda şiddet konusunda farkındalık yaratmak ve şiddete maruz kalan bireyleri başvurulabilecekleri kanallar hakkında bilgilendirmek amacıyla hazırladığımız filmlere YouTube kanalımızdan ulaşabilirsiniz.

Aile İçi Şiddet Acil Yardım Hattı'na yönelik farkındalığı artırmak amacıyla, Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu (TKDF) ile protokol imzaladık. Bu kapsamda hattın bilinirliğini artırmak üzere çeşitli farkındalık çalışmalarını hayata geçiriyoruz.

Her yıl olduğu gibi 2025'te de BM Kadın Birimi'nin cinsiyete dayalı şiddete karşı düzenlediği 16 Günlük Aktivizm kampanyasına destek olduk, Levent 199 ve Zorlu Center binalarımızın aydınlatmasını, 16 gün boyunca turuncu yaptık.

Zorlu Holding Ev İçi Şiddeti Önleme Politikası'na bu linkten ulaşabilirsiniz.

27
Hesaplama konusunda yapılan iyileştirmeler ve kapsam genişletmeleri doğrultusunda, yıllık verilerde farklılıklar oluşabilmektedir. Sunulan veriler kayıtlarda yer alan en güncel verilerdir.

28
Global Database on Violence Against Women, UN Women

İş Ortamında Fırsat Eşitliği

İşe alım, eğitim, kariyer planlama ve geliştirme gibi süreçlerdeki eşitsizlikleri saptayarak iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına dayalı yaklaşımlara son vermeyi hedefliyoruz. Zorlu Holding olarak, 2019 yılında tüm İK süreçlerinin fırsat eşitliği gözetilerek yürütüldüğünü bağımsız denetim firmaları aracılığıyla tescilleyen KAGİDER FEM Sertifikası'nı almaya hak kazandık. 2023'te ise Grup şirketlerimizden Vestel, Zorlu Enerji, Zorlu Gayrimenkul, Zorluteks ve Hometeks FEM Sertifikası ile belgelendirildi.

Vestel, farkındalığı artıran projeler geliştirmek amacıyla "Herkes İçin Eşit Bi'Hayat Mümkün" söylemiyle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Grubu'nu kurdu ve Mutlu Bi'Anne projesi kapsamında çalışan annelere yönelik çalışmalar gerçekleştiriyor.

Zorlu Enerji, iki farklı programla kadınların enerji sektöründeki varlığını güçlendiriyor: FutureFem projesiyle mühendislik fakültelerinde eğitim gören genç kadınları sektörle buluşturuyor, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) işbirliğiyle hayata geçirilen Baba Destek Programı aracılığıyla, babaların çocuk gelişimi süreçlerine daha aktif katılımını destekleyerek aile içi eşitliğin pekişmesine katkıda bulunuyor. 2025 yılında Denizli ve Eskişehir'de görev yapan 31 Zorlu Enerji çalışanı programı tamamladı.

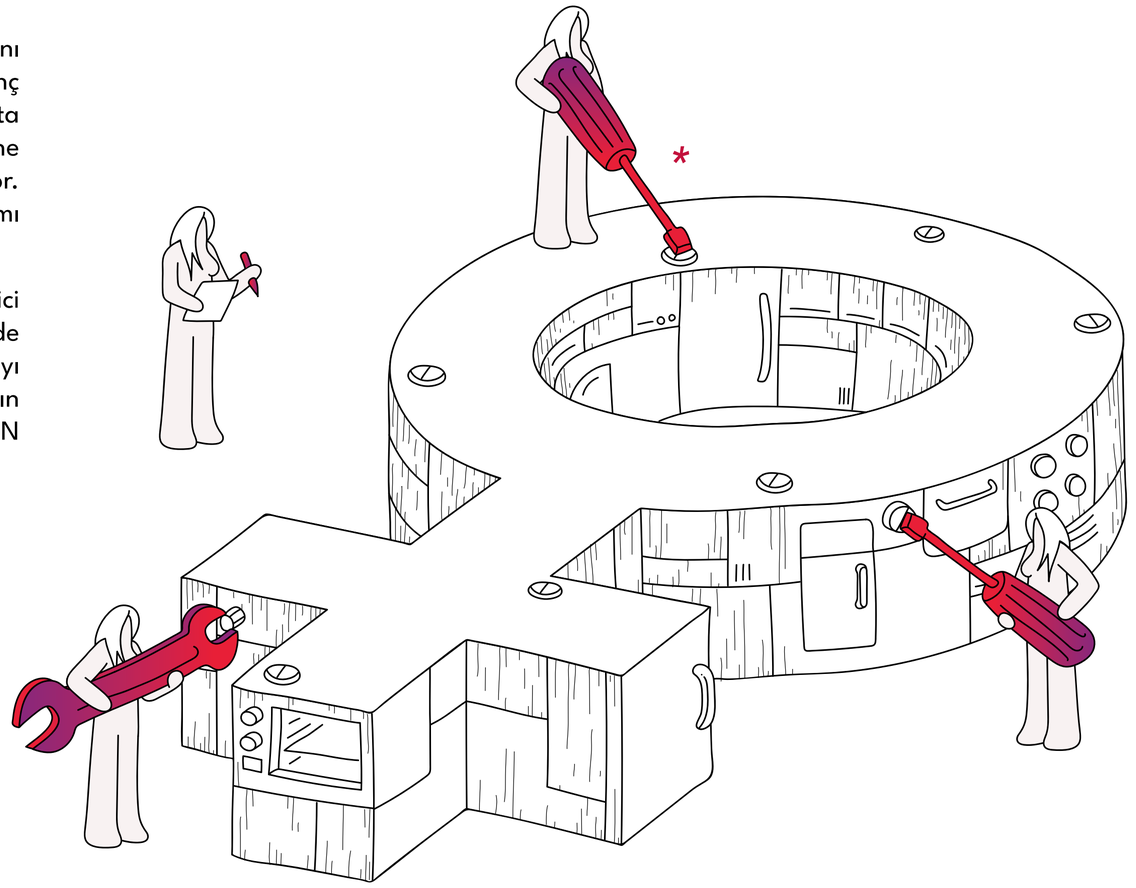
Zorluteks, mağazacılık operasyonlarında %70 kadın çalışan ve %42 kadın yönetici oranıyla dikkat çekerken, YenidenBiz Derneği işbirliğiyle geliştirilen "Kariyerimde 2. Perde" projesiyle 40 yaş ve üzeri kadınları iş yaşamına yeniden kazandırmayı hedefleyen ölçeklenebilir bir istihdam modeli sunuyor. Tüm bu uygulamaların çerçevesini Zorlu Holding'in Eşit Bi'Hayat Manifestosu ve imzacısı olduğu UN WEPs ilkeleri oluşturuyor.

Kapsayıcı İşbirlikleri ve Destekler

Ülkemizde toplumsal cinsiyet dengesinin şirketlerin karar mekanizmalarında, yönetim kurullarında ve üst yönetimde oluşması için kadın oranının %30'a yükseltilmesini amaçlayan Yüzde 30 Kulübü'nün, Türkiye'de kurulduğu günden beri destekçisiyiz ve çalışmalarında aktif olarak rol alıyoruz.

Ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için evrensel insan hakları çerçevesinde çalışmalar yürüten Yanındayız Derneği'nin yanı sıra, eğitimli ve deneyimli kadınların iş hayatlarına ara vermelerinin, kariyer gelişimlerine engel olmadığını savunan YenidenBiz Derneği'nde de kurumsal temsiliyetlerimiz bulunuyor.

2025 yılında, tüm medya ve reklam içeriklerindeki cinsiyetçi stereotipleri ortadan kaldırmayı amaçlayan bir platform olan BM Kadın Birimi tarafından yürütülen Unstereotype Alliance'ın imzacıları arasında yer aldık.



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

Çalışan bağlılığı, şirketlerin sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi, rekabet gücünü koruması ve uzun vadeli başarıya ulaşmasının temel şartlarından birini oluşturuyor. Gallup'un 140'tan fazla ülkede yürüttüğü araştırma[29], bu küresel dinamiğin ne kadar kırılgan bir noktada olduğunu gözler önüne seriyor. Araştırma tarihinde ilk kez küresel çalışan bağlılığı iki yıl üst üste geriledi. Bağlılıktaki düşüş, yalnızca soyut bir iş kültürü sorunu olarak değil; verimlilik, inovasyon kapasitesi ve yeteneği elde tutma üzerinde doğrudan etki yaratan ekonomik bir gerçeklik olarak da değerlendiriliyor. Öte yandan aynı araştırma, bağlılığı yüksek tutan kurumların ortak paydalarını da açıkça ortaya koyuyor. En iyi performans gösteren organizasyonlarda yönetici bağlılığının küresel ortalamanın çok üzerinde seyrettiği görülüyor. Bu bulgu, çalışan bağlılığının, liderlik kalitesi, güven ortamı ve çalışanı merkeze alan kültürün somut bir yansıması olduğunu kanıtlıyor. Çalışan memnuniyeti, yetenek gelişimi ve kurum kültürü; finansal performansla doğrudan bağlantılı stratejik öncelikler olarak her zamankinden daha fazla önem kazanıyor.

Zorlu Holding olarak çalışan bağlılığını ve memnuniyetini stratejik yol haritamızın merkezine taşıyor, bu alandaki kararlılığımızı somut adımlarla hayata geçiriyoruz. Çalışanlarımızın güvenli ve destekleyici bir ortamda en yüksek katma değeri üretebilmeleri için şeffaf bir iletişim kültürü oluşturuyor, geri bildirimlerini düzenli olarak alıyor ve güven temelli bir çalışma deneyimi inşa etmek için adımlar atıyoruz. Eğitim, gelişim ve yetenek yönetimi programlarıyla bireysel ve takım bazındaki performansı güçlendiriyor; her çalışma arkadaşımızın profesyonel potansiyelini en üst düzeye taşımasını destekliyoruz. Holding ve Grup şirketleri genelinde bağlılığı artırmaya yönelik çalışmalar yürütüyor, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen araştırma ve anketler aracılığıyla geliştirilmesi gereken alanları her şirketin sektör dinamikleri özelinde analiz ederek iyileştirme yol haritaları oluşturuyoruz. Çalışan bağlılığı ve memnuniyetindeki ilerlemeyi her yıl ölçüyor, elde ettiğimiz bulgularla programlarımızı sürekli güncelliyoruz. Bu alanda belirlediğimiz kısa ve orta vadeli hedefleri titizlikle takip ediyor; "faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde çalışma arkadaşlarımız tarafından en çok tercih edilen işveren olma" hedefimize ulaşmak için kararlılıkla çalışıyoruz.

Çalışan Esenliği

Zorlu Holding olarak, insan odaklı ekosistem yaklaşımımız doğrultusunda çalışan esenliğini, sürdürülebilirlik stratejimizin merkezinde yer alan ölçülebilir ve izlenebilir bir değer alanı olarak ele alıyoruz.

Küresel araştırmalar, çalışan esenliğinin kurumsal performans, üretkenlik, bağlılık ve devamsızlık oranları üzerinde belirleyici etkisi olduğunu gösteriyor. Gallup, Dünya Sağlık Örgütü ve Oxford Üniversitesi Wellbeing Research Centre tarafından yayımlanan çalışmalar da çalışan iyi oluşunun hem bireysel deneyim hem de şirket performansı açısından stratejik önemini ortaya koyuyor[30] [31] [32]. Bu bulgular, çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını bütüncül bir yaklaşımla destekleyen uygulamaların uzun vadeli kurumsal dayanıklılık ve sürdürülebilir başarı açısından kritik rol oynadığına işaret ediyor.

Bu anlayışla 2020 yılında hayata geçirdiğimiz Kurumsal Esenlik Programımız "Birlikte İyiyiz", çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluşlarını bütüncül bir sistem içinde destekliyor. Program kapsamında psikolog, diyetisyen ve spor eğitmenlerinden birebir danışmanlık, dijital esenlik deneyimleri, meydan okumalar, uzman içerikleri ve sosyal kulüp faaliyetleri sunuluyor. Çalışanlarımız, haftanın altı günü erişilebilen uzman danışmanlık hizmetlerinden yararlanabiliyor ve yılda 26 esnek görüşme hakkını ihtiyaçlarına göre kullanabiliyor.

2025 yılında 2.450'yi aşkın çalışma arkadaşımız esenlik platformunda aktif olarak yer alırken, çalışanlarımızın %33'ü danışmanlık hizmetlerinden faydalandı; toplam 1.676 danışmanlık görüşmesi gerçekleştirildi.

Birlikte iyiyiz!

29 State of the Global Workplace, 2026, Gallup

30 Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance, Wellbeing Research Center, University of Oxford

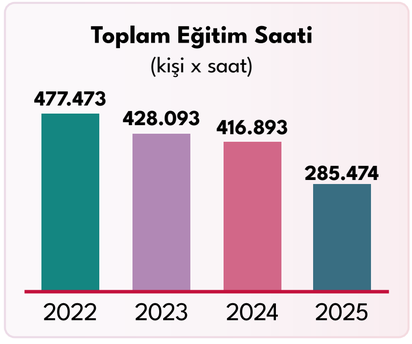
31 Mental Health, Brain Health and Substance Use, WHO

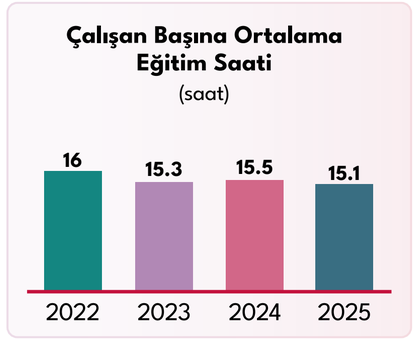
32 Importance of Employee Wellbeing, Gallup

İşin Geleceği ve İşgücü Yönetimi

İşin geleceğini şekillendiren dönüşüm, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çok sektörlü yapılar için hem bir fırsat hem de bir sorumluluk zemini oluşturuyor. Gallup'un araştırması, küresel çalışan bağlılığının 2025 yılında %20'ye gerilediğini ve bu düşüşün yaklaşık 10 trilyon dolarlık verimlilik kaybına yol açtığını ortaya koyuyor.[33]

McKinsey'nin Nisan 2026 tarihli araştırması ise AI kullanımının 2023'teki %30 seviyesinden 2025'te %76'ya yükseldiğini ortaya koyuyor. AI yetkinliği yüksek çalışanların iş piyasasında en çok talep gören profil haline geldiğini vurgulayarak, kuruluşları bu yetenekleri elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirmeye davet ediyor.[34] Gartner'ın geleceğin iş trendlerine dair çalışması ise insan ve makineyi birlikte kurgulayan yeni iş modellerini İK önceliklerinden biri olarak tanımlarken, bu dönüşümün yalnızca teknoloji değil, liderlik ve kültür meselesi olduğunun altını çiziyor.[35]





Zorlu Holding olarak, küresel iş gücü trendlerinin yanı sıra, 2025 yılı itibarıyla 19 bine yakın çalışanımızın değişen beklentilerini yakından takip ederek amaç odaklı çalışmalar yürütüyoruz. Zorlu Grubu çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeleri ve geleceğin iş dünyasında ihtiyaç duyulan becerilerle donanmalarının verimlilik ve sürdürülebilir büyümeyle doğrudan ilişkili olduğuna inanıyor; tüm çalışanlara adil, eşitlikçi, kapsayıcı ve insana yakışır bir çalışma ortamı sunmayı stratejik bir öncelik olarak benimsiyoruz.

Yetenek Yönetimi

Son yıllarda artan belirsizlikler ve hızla değişen öncelikler sebebiyle şirketlerin geleceğe hazır hale gelmesinde iş gücünün dönüşümü her zamankinden daha kritik bir rol oynarken, bu dönüşümün taşıyıcısı olan yetenek yönetimi her geçen gün daha fazla stratejik ağırlık kazanıyor. Manpower Group'un yetenek barometresi, bu bağlamda dikkat çekici bir tablo ortaya koyuyor. Dünya genelinde araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası son dönemde herhangi bir eğitim almadığını, neredeyse aynı oranda bir kesim ise mentorluk ve gelişim desteğine erişemediğini belirtiyor. Bu bulgu bir eğitim istatistiği olmanın ötesinde; hızla değişen beceri gereksinimlerinin tam ortasında, iş gücünün önemli bir bölümünün gelecekle bağının zayıfladığına işaret eden yapısal bir uyarı niteliği taşıyor. Aynı çalışma, otomasyonun ilerleyen dönemde işlerin geleceği üzerindeki olası etkilerine ilişkin kaygıların arttığını ortaya koyuyor. Şirketlerin geleceğe hazır hale gelebilmesi için yalnızca teknolojiye yatırım yapması yetmiyor. Çalışanların değişime uyum sağlamasını, yeni beceriler kazanmasını ve bu süreçte kendini güvende hissetmesini mümkün kılan kapsayıcı, şeffaf ve adil bir yetenek yönetimi kültürünün kurulması zorunlu hale geliyor.[36]

Zorlu Holding olarak yetenekli iş gücünün, Akıllı Hayat vizyonumuzun gerçekleşmesinin temel taşı olduğu bilinciyle hareket ediyor; geleceğin iş dünyasında fark yaratacak liderleri bugünden yetiştirmeye odaklanıyoruz. Bu doğrultuda çeşitli kariyer yolculukları tasarlıyor, yeni nesil yetenekleri kazanmaya yönelik yetenek yönetimi programları uyguluyoruz. Çalışanlarımızın iş modellerimize değer katan yenilikçi bakış açılarını destekliyor; fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri platformlar aracılığıyla girişimcilik ruhunu ve problem çözme kapasitelerini güçlendiriyoruz. Yıl boyunca sunduğumuz eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanlarımızın hem mesleki hem de kişisel gelişimlerini destekliyoruz. 2025 yılında çalışanlarımıza toplam 285.474 saat eğitim sunduk. Kariyer yolculuklarını aktif olarak planlayan çalışanlarımızı destekliyor, mevcut yeteneklerini değişen küresel trendlere uygun alanlara yönlendiriyoruz.

33 State of the Global Workplace, 2026, Gallup

34 How AI is—and isn't—changing the future of work, McKinsey

35 The Top Future of Work Trends for CHROs in 2026, Gartner

36 Global Talent Barometer 2026, Manpower Group

> İŞ DÜNYASININ HIZLA DEĞİŞEN İHTİYAÇLARI, ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME UYUM SAĞLAYACAK VE GELECEĞİN İŞ YAPIŞ BİÇİMLERİNİ ŞEKİLLENDİRECEK YETKİNLİKLERLE DONATILMASINI STRATEJİK BİR ÖNCELİK HALİNE GETİRİYOR. BU DOĞRULTUDA SÜREKLİ ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN BİR GELİŞİM EKOSİSTEMİ OLUŞTURUYOR; DİJİTAL ÖĞRENME PLATFORMLARI VE FARKLI GELİŞİM ARAÇLARIYLA ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIZIN FARKLI ALANLARDA BİLGİ EDİNMELERİNİ VE YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRMELERİNİ DESTEKLİYORUZ..
>
> ANIL OĞUZ
> İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

Çalışanlarımızdan gelen gelişim ihtiyaçları ve öğrenme deneyiminin çeşitlendirilmesine yönelik beklentiler doğrultusunda, Zorlu Akademi'nin dijital öğrenme ekosistemini güçlendirerek LinkedIn Learning gibi küresel öğrenme platformlarını beyaz yakalı çalışanlarımızın erişimine sunduk. Bu yaklaşımı yalnızca bir eğitim fırsatı olarak değil, sürekli öğrenme kültürünü kurumsal performansın ayrılmaz bir parçasına dönüştüren stratejik bir gelişim alanı olarak ele alıyoruz. LinkedIn Learning kapsamındaki öğrenme içeriklerini çalışan performans karnelerinde yer alan gelişim hedefleriyle ilişkilendirerek, bireysel yetkinlik gelişiminin kurumun dönüşüm yolculuğuyla bütünleşmesini destekliyoruz.

Tüm Grup şirketlerinde sunduğumuz yatay ve dikey kariyer gelişim fırsatları sayesinde, hem bireysel kariyer ilerlemesini hem de şirket ihtiyaçlarına yanıt veren rotasyonları mümkün kılıyoruz. Dijital dönüşüm süreçlerine paralel olarak geliştirdiğimiz İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri altyapısını etkin biçimde kullanıyor; geri bildirim odaklı performans yönetimi süreçlerini bu platform üzerinden yürütüyoruz.

VESTalent (Vestel Management Trainee Programı)

Vestel, geleceğin liderlerini kendi bünyesinde yetiştirmeyi stratejik bir öncelik olarak benimsiyor. Bu doğrultuda sürdürdüğü VESTalent - Yönetici Yetiştirme Programı'nda 2025 yılında Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden mezun genç yeteneklerle buluştu. Vestel içi teorik eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri ve staj aşamalarını kapsayan dört aylık program; katılımcılara Vestel kültürünü bizzat deneyimleme ve sektörde değer yaratacak projeler geliştirme fırsatı sunuyor.

16. Vestel MT Programı, Koç Üniversitesi iş birliğiyle hibrit formatta gerçekleştirildi; Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden mezun 25 genç katılımcı 16 farklı başlıkta toplam 6.463 kişi x saat eğitim alarak programı tamamladı ve Vestel bünyesinde göreve başladı.

Vestel Teknoloji Akademisi

Özyeğin Üniversitesi işbirliğiyle hayata geçirilen Vestel Teknoloji Akademisi, mühendislerin yüksek lisans ve doktora düzeyinde lisansüstü eğitim alarak teknik yetkinliklerini derinleştirmesine zemin hazırlıyor. Akademi aynı zamanda, nitelikli çalışanların misafir öğretim üyesi olarak kendi alanlarında ders vermesine de imkân tanıyor.

2025 yılında Bilgisayar, Elektrik-Elektronik, Endüstri, Makine Mühendisliği ve Veri Bilimi alanlarında 84 Vestel çalışanı lisansüstü eğitimine devam etti; program kapsamında 10.503 kişi x saat eğitim aldı. Programın başlangıcından bugüne toplam 473 çalışan mezun oldu, 85 akademik çalışma endüstriyel uygulamaya dönüşürken 57 çalışma patent, yayın veya teşvik süreçlerine dahil edildi.

Akıllı Hayat Akademisi

Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, Akıllı Hayat 2030 vizyonumuz doğrultusunda ÇSY alanlarında tüm paydaşlarımız ve şirketlerimiz için yüksek değer yaratmayı hedefliyoruz. Çalışanlarımızın sürdürülebilirliğe ilişkin konularda bilgi birikimi ve farkındalığını artırmak amacıyla, eğitimler ve çeşitli etkinlikler düzenliyoruz. 2019 yılından bu yana devam eden Akıllı Hayat Akademisi Sürdürülebilirlik 101 eğitim programını, bu sene Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (SUEDU) işbirliğiyle gerçekleştirdik. Program kapsamında, sürdürülebilirlik alanındaki temel kavramlarla birlikte dünyada yaşanan en güncel gelişme ve yaklaşımları ele alıyoruz.

2025'te 7.'si düzenlenen eğitim programına 110 çalışma arkadaşımız katıldı. Eğitim kapsamında "Sürdürülebilirliğin Temelleri, İklim Krizi ve Adaleti, Ekolojik Ekonomi", "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Strateji", "Sistem Düşüncesi ve Uyumlu Stratejiler", "Kapitalizmi Yeniden Düşünmek", "Sürdürülebilirlik Liderliği", "Büyüme Paradigmasının Eleştirel Değerlendirilmesi", "Kapsayıcılık ve Çeşitlilik", "Kurumsal Gönüllülük", "Çoklu Krizler Çağı ve Sürdürülebilirlik", "Girişimcilik ve İnovasyon" başlıkları altında dersler yer aldı. Eğitimi başarıyla tamamlayanlar, SUEDU'nun başarı sertifikasını almaya hak kazandı.

Akıllı Hayat Akademisi Sürdürülebilirlik 101 programına bugüne kadar yaklaşık 1.600 Zorlu Grubu çalışanı katıldı.

Geleceğe bi'adım

Üniversitelerin farklı bölümlerinde eğitimini sürdüren gençleri iş dünyasıyla buluşturmayı hedefleyen Geleceğe Bi'Adım staj programını 2025 yılında da hayata geçirdik. Program kapsamında gençlerin kariyer yolculuklarını en başından itibaren bilinçli bir yaklaşımla şekillendirmeleri amaçlandı. 2025 yaz döneminde gerçekleştirilen programa çeşitli üniversitelerin 3. ve 4. sınıflarında öğrenim gören toplam 26 öğrenci katıldı. Program; katılımcılara kariyer ve kişisel gelişim alanlarında destek sunmanın yanı sıra proje çalışmaları ve mentörlük süreçleriyle iş dünyasını yakından tanıma imkânı sundu.

Kapsamlı staj programı boyunca gençler teknik ve kişisel gelişim odaklı eğitimler ve uygulamalı atölyelerle iş hayatına yönelik yetkinliklerini geliştirdi. Staj koçlarıyla düzenli olarak bir araya gelerek projelerine ilişkin geri bildirim alan katılımcılar, süreç boyunca mentörlük desteğinden de yararlandı. Yönetici buluşmaları aracılığıyla üst düzey yöneticilerin deneyimlerini dinleme ve kariyerlerine yönelik öneriler alma fırsatı elde eden gençler, program sonunda katılım durumları, tamamladıkları eğitimler ve proje çıktıları doğrultusunda değerlendirilerek sertifika almaya hak kazandı.

> ZORLU HOLDİNG'DE STAJYER OLARAK BAŞLADIĞIM SÜREÇ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ DÜNYASINDAKİ ETKİLERİNİ YAKINDAN GÖZLEMLEMEMİ SAĞLADI. FARKLI EKİPLERLE ÇALIŞMAK VE ÇEŞİTLİ PROJELERDE SORUMLULUK ALMAK, MESLEKİ GELİŞİMİMİ DESTEKLEDİ VE DEĞERLİ DENEYİMLER KAZANMAMA OLANAK TANIDI. BUGÜN AYNI ALANDA GÖREV ALIYOR OLMAMIN, STAJ PROGRAMI KAPSAMINDA SUNULAN FIRSATLARIN GENÇLERİN KARİYER GELİŞİMİNE SAĞLADIĞI KATKININ SOMUT BİR GÖSTERGESİ OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM.
>
> BATUHAN ÖZDUMAN
> SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UZMAN YARDIMCISI

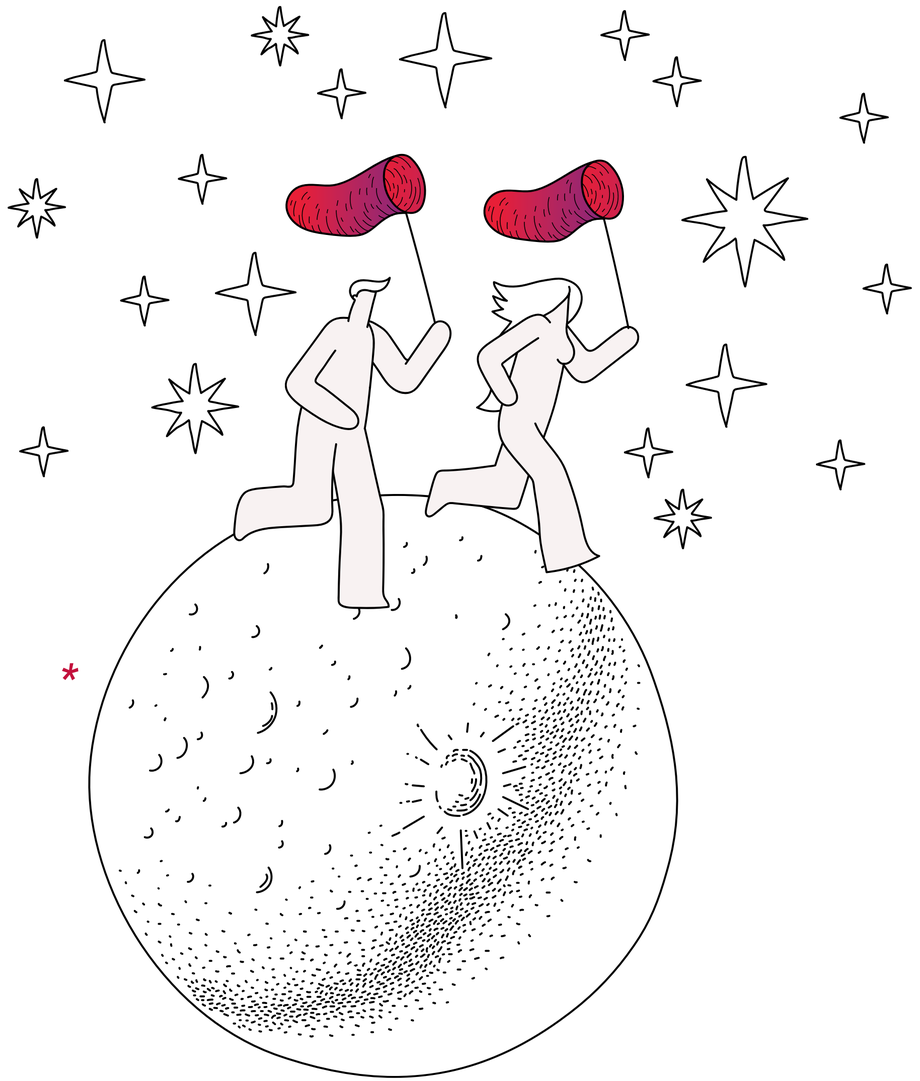
Kurumsal Gönüllülük

Kurumsal gönüllülük, çalışanların potansiyelini toplumsal faydaya dönüştürürken; kurum kültürü, çalışan bağlılığı ve paydaşlarla kurulan ilişkileri de güçlendiren önemli bir sürdürülebilirlik alanı olarak öne çıkmaya devam ediyor. Association of Corporate Citizenship Professionals (ACCP) raporuna göre, bu alanda çalışan profesyonellerin %61'i 2025 yılında çalışan gönüllülük programlarına katılımın arttığını bildiriyor. Bireysel gönüllülük fırsatlarının, önceki yıla kıyasla %26'dan %37'ye yükselmesi ise şirketlerin çalışanlara daha esnek ve kişiselleştirilmiş katılım seçenekleri sunmaya yöneldiğini gösteriyor.[37] Gönüllülüğün toplumsal etkisi açısından bakıldığında; BM Gönüllüleri'nin (United Nations Volunteers - UNV) 2026[38] tarihli küresel raporu gönüllü eylemi sosyal uyum, güven ve kolektif problem çözme kapasitesini destekleyen önemli bir kaynak olarak konumlandırıyor. Akademik literatürde ise iyi tasarlanmış kurumsal gönüllülük programlarının çalışan deneyimi, beceri gelişimi ve paydaşlarla değer yaratımı açısından olumlu katkılar sağlayabildiğine işaret ediliyor.

Benevity'nin Kurumsal Gönüllülük Raporu'na göre, şirket çalışanları 2025 yılında toplam 23,7 milyon onaylı gönüllülük saati gerçekleştirdi. Bu rakam 2019'a kıyasla %175 artışa işaret ederken, gönüllü sayısı da üç katından fazlasına çıkarak 1,87 milyona ulaştı.[39]

Zorlu Holding olarak, Akıllı Hayat vizyonumuz doğrultusunda ve kurumsal gönüllülük programımız Kıvılcımlar Hareketi çatısı altında STK'larla işbirliği içinde hayata geçirdiğimiz gönüllülük çalışmalarıyla ekip arkadaşlarımızın bilgi ve yetkinliklerini toplumsal faydaya dönüştürmelerine destek oluyoruz. 2018'den bu yana eşitsizliklerin azaltılması ve çevre temaları etrafında 3.850'den fazla gönüllüyle ve Açık Açık Platformu'na üye 19 STK'nın işbirliğiyle toplamda 22 bin saatin üzerinde 185 projeyi hayata geçirdik. 2025 yılında 2.450 saatin üzerinde gönüllülük faaliyeti gerçekleştirdik. Bu alandaki tüm çalışmalarımızı, AbilityPool Platformu aracılığıyla sistematik ve ölçülebilir biçimde takip ederek raporladık.

Gönüllülük yaklaşımımızda, çalışma arkadaşlarımızın mesleki bilgi ve deneyimlerini toplumsal faydaya dönüştüren yetkinlik bazlı uygulamalar önemli bir yer tutuyor. Kariyer Sohbetleri projesi aracılığıyla Zorlu Grubu profesyonelleri ile üniversite öğrencilerini bir araya getirerek gençlerin kariyer planlama süreçlerine destek olmayı amaçlıyoruz. Proje kapsamında MZV, Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV) ve Kanserli Çocuklara Umut Vakfı (KAÇUV) bursiyerleri, ilgi alanlarına göre profesyonellerle eşleştirilerek bire bir görüşmeler gerçekleştiriyor. Bugüne kadar 915



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

37 6th Annual CSR Insights Report, ACCP

38 2026 State of the World's Volunteerism Report: Volunteerism and its Measurements, UN Volunteers

39 The State of Corporate Volunteering 2026, Benevity

gönüllü çalışma arkadaşımız, 723 gencin kariyer yolculuğuna eşlik etti. 2021'den bu yana Hayat Sende Derneği işbirliğiyle sürdürülen yabancı dil mentorluk programı kapsamında koruma altında yetişen üniversite öğrencilerine 6 ay boyunca bire bir İngilizce desteği veriyoruz. Programdan bugüne kadar 106 genç yararlandı. Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) ile yürütülen Kız Kardeşim projesiyle de üniversite son sınıf öğrencisi genç kadınların kariyer ve kişisel gelişim süreçlerini desteklemeyi hedefliyoruz. Deprem bölgesinden gelen 57 öğrenci, 51 Kıvılcım ile mentorluk sürecinde bir araya geldi.

Toplumsal fayda odağımızı; eğitim, gençlik, sağlık ve çevre alanlarında hayata geçirdiğimiz farklı gönüllülük çalışmalarıyla destekliyoruz. Bilim Kahramanları Derneği işbirliğiyle 2022'den bu yana her yıl FIRST LEGO League Turnuvaları'nda jüri üyeliği yapıyoruz. 2025 yılında 19 gönüllü, turnuva süresince toplam 20 saat görev aldı.

2017'den bu yana her yıl İstanbul Maratonu'nda bir STK yararına koşuyor; gönüllülerin İyilik Peşinde Koş platformundaki bağış sayfaları aracılığıyla atılan adımları toplumsal faydaya dönüştürüyoruz. 2025 yılında Robot El Derneği adına gerçekleştirilen koşu sonucunda 441.200 TL bağış toplandı; bu bağışla 12 çocuğun yetişkinlik dönemine kadar kullanacağı Robotel'lerin yapımına katkıda bulunuldu. KAÇUV Umut Kafe'yi her ay L199 lokasyonunda ağırlıyor; gün boyu 14 gönüllünün yürüttüğü satış faaliyetleriyle KAÇUV Aile Evleri'ne düzenli kaynak yaratıyoruz. 2022'den bu yana Tohum Otizm Vakfı'nın mezuniyet törenlerine katılıyor; Eataly ve Zorluteks'in katkılarıyla gerçekleştirilen kek yapımı ile çanta ve yastık boyama atölyeleriyle törenlere değer katmayı amaçlıyoruz. Kıyı, orman, antik kent ve mesire alanlarında düzenlenen çevre temizliği ve fidan dikim etkinlikleriyle de doğanın korunmasına yönelik çalışmalara katkıda bulunuyoruz.

Bugüne kadar 9 farklı ödüle layık görülen kurumsal gönüllülük programımız Kıvılcımlar, 2025 yılında da ÖSGD tarafından düzenlenen 18. Gönülden Ödüller kapsamında ödül kazandı. Kıvılcımlar Hareketi çatısı altında Vestel Beyaz Eşya çalışanlarının hayata geçirdiği "Vestel Beyaz Eşya Yenileme Merkezi – Beyaz Eşya Geri Kazanım için Sürdürülebilir Okul Atölyesi Modeli" projesi, "En Başarılı Gönüllülük Projesi – Kuşaklar" kategorisinde ödüle layık görüldü.

ZORLU Arama Kurtarma Ekipleri

Zorlu Grubu olarak Afet, Acil Durum ve İSY çalışmaları kapsamında; kurumsal gönüllülük anlayışımızı yalnızca sosyal fayda yaratmakla sınırlı tutmuyor; afet ve acil durumlara hazırlık kapasitesinin güçlendirilmesini de kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz. Bu doğrultuda, gönüllü çalışanlarımızdan oluşan arama kurtarma ekiplerini, afet dayanıklılığı ve iş sürekliliği hedefleriyle uyumlu şekilde yapılandırıyor ve yetkinlik temelli bir modelle destekliyoruz.

Bu kapsamda beş Zorlu Arama Kurtarma Ekibi'nin akredite edilmesini hedefliyoruz. Daha önce bu süreci tamamlayan Korteks ekibine ek olarak 2025 yılında 30 gönüllü çalışma arkadaşımızdan oluşan Zorluteks ekibi de akredite edildi. Teorik ve uygulamalı eğitimlerini tamamlayan İstanbul, Zorlu Enerji (Eskişehir) ve Vestel (Manisa) ekiplerinin ise 2026 yılında süreci tamamlaması planlanıyor.

> KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK PROGRAMIMIZ KIVILCIMLAR HAREKETİ KAPSAMINDA YÜRÜTTÜĞÜMÜZ ÇALIŞMALARLA, ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIZIN BİLGİ VE DENEYİMLERİNİ TOPLUMSAL FAYDAYA DÖNÜŞTÜRMELERİNİ DESTEKLİYORUZ. FİKİRLERİNİ PROJELERE DÖNÜŞTÜRMELERİ VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIYLA BİRLİKTE SOMUT FAYDA YARATMALARI, KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK YAKLAŞIMIMIZIN EN ÖNEMLİ UNSURLARINDAN BİRİNİ OLUŞTURUYOR. BU YAKLAŞIMIN, TOPLUMSAL ETKİNİN YANI SIRA İŞ BİRLİĞİ, PLANLAMA, İLETİŞİM VE LİDERLİK GİBİ YETKİNLİKLERİN GELİŞİMİNE DE ÖNEMLİ KATKI SAĞLADIĞINA İNANIYORUZ.
>
> ÇAĞLA İNCE
> İK PROGRAMLARI YÖNETİCİSİ

Çalışanlarla Diyalog

Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının önünü açmak hedefiyle, çalışanlarımızla iletişim fırsatları yaratmak ve onların refahını desteklemek üzere diyalog zemini oluşturmak için çalışıyoruz.

ZORLU Dergi

Zorlu Dergi aracılığıyla Grubumuzdaki önemli gelişmeleri, iki aylık periyotlarla çalışan ve paydaşlarımıza aktarıyoruz. Grup şirketlerimizin öne çıkan projelerine, etkinlik ve başarılarına yer veriyor, gündemimizdeki odak konularda yöneticilerimizle özel röportajlar gerçekleştiriyoruz. Kurum kültürünü güçlendirmek ve çalışan aidiyetini desteklemek hedefiyle yayımladığımız Zorlu Dergi ile paydaşlarımızla sinerjimizi de artırmayı amaçlıyoruz. Sürdürülebilirlik yaklaşımıyla 2018 yılından bu yana dijital olarak yayımlanan Zorlu Dergi, 2025 yılında 4.866 erişime ulaştı.

ZONE

Zorlu Grubu intranet sitesi Zone üzerinden; kurum içindeki önemli gelişmeleri, haberleri, Zorlu Dergi içeriklerini ve Grup genelini ilgilendiren duyuru ve dokümanları çalışma arkadaşlarımızın erişimine sunuyoruz. 2025 yılında Zone'a erişen çalışanlarımızın sayısı 14.051 oldu.

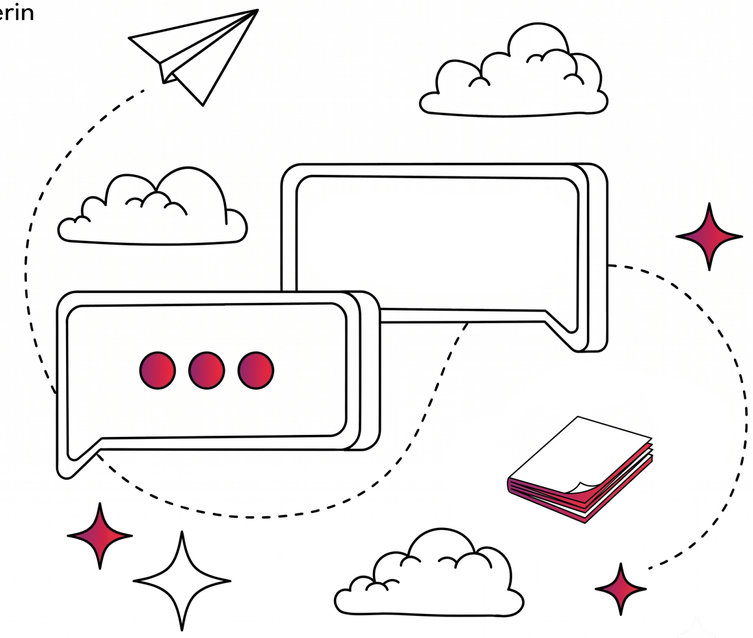
YaZ Duyuruları

Akıllı Hayat sürdürülebilirlik stratejimizin ana hedeflerinden biri olan kurum içi dijital dönüşüm yolculuğumuz kapsamında, Grubumuza iş gücü ve finansal katkı sağlayacak, geleceğimizi şekillendirecek yapay zeka projelerini hayata geçirmek üzere YaZ programını başlattık. Zorlu Grubu bünyesindeki tüm ekiplerin katılımına açık programla, operasyonel iş süreçlerinin AI destekli uygulamalarla güçlendirilmesini hedefliyoruz. Program kapsamında geliştirilen projeleri Holding genelinde paylaşarak iyi uygulamaların yaygınlaşmasını destekliyoruz.

Zorlu Holding, Vestel, Zorlu Enerji, OEDAŞ ve Osmangazi Elektrik Perakende Satış A.Ş.'de (OEPSAŞ) bilgi güvenliği, hukuk, veri koruma, insan kaynakları, satın alma, operasyon, müşteri deneyimi, IoT, büyük veri ve AI gibi farklı fonksiyonlarda görev alan çalışanlarımız, program kapsamında projelerin geliştirilmesine katkıda bulundu.

xYZ Bülten Serisi

Grup seviyesinde sahiplendiğimiz, AI ile iş yapış biçimlerimizi dönüştürme vizyonu doğrultusunda; çalışanlarımızla AI ekosistemindeki güncel gelişmeleri, iş dünyasına etkilerini ve stratejik kullanım alanlarını sade ve uygulanabilir bir çerçevede ele almak amacıyla xYZ Bülten Serisi'ni hayata geçirdik. Bu kapsamda küresel trendler, dikkat çeken girişimler, yeni teknolojiler ve kurumlara değer yaratabilecek kullanım senaryolarını Grup genelinde düzenli olarak paylaşıyoruz. xYZ Bülten Serisi, YaZ Yapay Zeka Programı'nın kurum çapında farkındalığı artırma, doğru kullanım alanlarını görünür kılma ve değer odaklı uygulamaları yaygınlaştırma hedefini destekleyen bir içerik serisi niteliğini taşıyor. 2025 yılında başlatılan seri kapsamında bugüne kadar 10 içerik paylaştık.



İş Sağlığı ve Güvenliği

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (International Labour Organization - ILO) verilerine göre, her yıl dünya genelinde 2,93 milyon kişi, iş kazaları veya meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybediyor. 395 milyon çalışan ise ölümle sonuçlanmayan iş kazalarına maruz kalıyor.[40] Bu tablo, İSG'nin yalnızca bir uyum yükümlülüğü değil, çalışan refahı ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öncelik olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Nitekim teknolojinin hızla dönüştürdüğü iş ortamları, bu önceliğin nasıl hayata geçirileceğini de yeniden şekillendiriyor.

ILO'nun bir başka raporu, dijitalleşme ve yapay zekanın İSG alanında yarattığı dönüşüme dikkat çekiyor. Rapora göre yapay zeka destekli sensörler, giyilebilir cihazlar ve akıllı izleme sistemleri; tehlikeleri gerçek zamanlı olarak tespit ederek riskleri öngörmeyi ve proaktif önlem almayı mümkün kılıyor. İleri robotik ve otomasyon teknolojileri ise çalışanları yüksek riskli koşullardan ve tekrarlayan ağır işlerden uzaklaştırmada kritik bir rol üstleniyor. Rapor, dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeni İSG risklerinin de dikkatle yönetilmesi gerektiğini vurguluyor. Mevcut İSG çerçevelerinin dijital çağın gerekliliklerine göre güncellenmesi ve çalışan katılımının sağlanmasını da bir gereklilik olarak öne çıkarıyor.[41]

Enerji, dayanıklı tüketim, tekstil ve gayrimenkul gibi çok sayıda sektörde faaliyet gösteren bir Grup olarak iş süreçlerimiz, farklı düzeylerde İSG riskleri barındırıyor. Dijitalleşme, iklim değişikliğine bağlı aşırı hava olayları, sıcak stresi ve afetler gibi çalışma koşullarını dönüştüren gelişmeleri de dikkate alarak İSG yaklaşımımızı dinamik ve risk bazlı bir çerçevede geliştiriyoruz. Zorlu Holding olarak çalışanlarımızın ve tüm paydaşlarımızın sağlığını ve güvenliğini korumayı temel sorumluluklarımızın başında konumlandırıyoruz. Bu doğrultuda olası riskleri proaktif bir şekilde değerlendiriyor, ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için sistematik ve önleyici adımlar atıyoruz.

İSG yönetim sistemimiz; ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi başta olmak üzere ILO, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Amerikan Ulusal Yangından Korunma Kurumu (National Fire Protection Association - NFPA) ve Avrupa Standardı (European Norm - EN) gibi ulusal ve uluslararası çerçeveler esas alınarak yapılandırıldı. Bu referans standartlar doğrultusunda tüm Grup şirketlerimizde güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı tesis etmeye, bu alandaki riskleri yapısal bir yaklaşımla yönetmeye ve bu konudaki performansımızı sürekli geliştirmeye odaklanıyoruz.

İSG süreçlerinin etkin yönetimi ve izlenebilirliğini güçlendirmek amacıyla Grup genelinde aktif olarak kullanılan İSG Portalı; İSG evraklarının dijital ortamda takibini, 6331 sayılı Kanun kapsamındaki yükümlülüklerin tek platformdan yönetilmesini ve sahalarımıza giren 3. taraf şirketlerin çalışanları da dahil olmak üzere, tüm paydaşların sisteme entegrasyonunu sağlıyor. İSG performansını birlikte geliştirmek için iş ortaklarımız ve tedarikçilerimizle işbirliği yapıyor, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde güvenlik standartlarının yükselmesine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

İSG politikamız, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesinin ötesinde; operasyonların sürekliliğine, çalışan motivasyonuna ve ürün ile hizmet kalitesine de doğrudan katkıda bulunuyor. Bu perspektiften hareketle İSG'nin kurumsal performans üzerindeki sayısal ve niteliksel etkilerini bütüncül biçimde izliyor ve değerlendiriyoruz. Üst yönetimin etkin liderliğinde tüm çalışanlarımızın sürece dahil olmasını teşvik ederek İSG risklerini kabul edilebilir sınırların altına çekmeyi, kalıcı bir güvenlik kültürü oluşturmayı ve bu konuda güçlü bir farkındalık yaratmayı hedefliyoruz.

Sürekli iyileştirme ilkesiyle yürüttüğümüz İSG çalışmalarıyla güvenli çalışma ortamlarını kalıcı kılmayı amaçlıyor, çalışan refahını en üst seviyede tutmayı önceliklendiriyoruz. Grup şirketlerimizde belirlenen İSG hedeflerinin ötesine geçmeyi ve performansımızı kararlılıkla ileri taşımayı sürdürüyoruz. Yürütülen çalışmalar ve sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda, 2025 yılında Zorlu Holding ve Grup şirketlerinde ölümlü iş kazası yaşanmadı.

İSG kültürünü kurumun her kademesine yayma, içselleştirilmesini sağlama ve güvenli davranışları tüm çalışma ortamlarında kalıcı hale getirme hedefimiz kapsamında yıl boyunca düzenli eğitim programları yürütüyoruz. 2025 yılında Zorlu Holding ve Grup şirketlerinde 181.810 saatlik eğitim gerçekleştirildi, kişi başına düşen ortalama eğitim süresi 9,6 saat oldu. Bu eğitimlerle hem teknik bilgi birikimini pekiştirmeyi hem de çalışanlarımızın günlük iş akışlarında İSG uygulamalarını önceliklendirmelerini destekliyoruz.

Zorlu Grubu'nun ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasyonuna raporun "Ekler" bölümünden ulaşabilirsiniz.

40
A call for safer and healthier working environments, ILO

41
Revolutionizing Health and Safety: The Role of AI and Digitalization at Work, ILO

KAPSAYICI DEĞER ZİNCİRİ

Küresel tedarik ve değer zincirleri; derinleşen jeopolitik gerilimler, iklim krizinin yansımaları, ticaret savaşları ve ekonomik kırılganlıklar nedeniyle köklü bir dönüşüm sürecine girdi. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü'nün (UN Trade and Development - UNCTAD) Aralık 2025'te yayımladığı Küresel Ticaret Güncellemesi'ne göre şirketler, tedarik zinciri stratejilerini tek merkezli yapılardan uzaklaştırarak çok bölgeli ve çok kaynaklı modellere dönüştürüyor. Dayanıklılığı beraberinde getiren bu süreç, yeni karmaşıklıklar da doğuruyor.[42] Rusya-Ukrayna savaşı ve ardından gelen yaptırımların enerji arzı ve stratejik hammaddeler üzerindeki baskısı sürerken, küresel ticaret koridorlarındaki jeopolitik gerilimler ve deniz yolu güvenliğine yönelik tehditler Asya-Avrupa arasındaki ticareti aksatmaya devam ediyor. WEF verilerine göre, 2025 yılında tarife artışları küresel ticaret akışlarının rotasını ve hacmini 400 milyar doların üzerinde bir ölçekte dönüştürürken, kritik deniz yollarındaki aksaklıklar konteyner nakliye maliyetlerini bir önceki yıla kıyasla %40 oranında artırdı.[43] Süveyş ve Panama gibi kritik ticaret koridorlarındaki siyasi gerilimler ise dünya ticareti için yeni kırılganlık noktaları olmayı sürdürüyor.

Buna paralel olarak yüksek gümrük tarifeleri ve küresel ticaret anlaşmalarındaki belirsizlikler, şirketlerin arz-talep planlamalarını ve tedarik stratejilerini doğrudan etkiliyor. Bu dalgalanmalar yalnızca kısa vadeli envanter ve lojistik planlarını değil, uzun vadeli tedarik coğrafyalarını da yeniden şekillendiriyor. Dışa bağımlılığı azaltma, tedarikçi tabanını çeşitlendirme ve bölgesel ağları güçlendirme stratejileri öne çıkarken; veri temelli karar alma, esnek iş modelleri ve dijital iş ortaklıkları kritik başarı faktörleri haline geliyor. AI tabanlı sistemlerin ve dijital ikiz teknolojisinin lojistiğe entegrasyonu, tedarik zincirlerinde verimlilik, izlenebilirlik ve esneklik açısından önemli dönüşümlere zemin hazırlıyor.

İklim krizinin değer zincirleri üzerindeki baskısı da giderek belirleyici bir rol üstleniyor. Aşırı sıcaklar, su stresi, doğal afetler ve karbon düzenlemeleri; hem üretim süreçlerini sekteye uğratıyor hem de düzenleyici çerçevenin daha sıkı bir yapıya evrilmesine neden oluyor. Bu gelişmeler, değer zinciri yönetiminde dayanıklılık kavramının kârlılık kadar kritik bir başarı ölçütüne dönüştüğünü ortaya koyuyor. Artık yalnızca maliyet ve hız değil; sosyal ve çevresel etkiyi gözeten kapsayıcı iş modelleri de rekabet avantajı sağlıyor.

Zorlu Holding olarak işbirliklerimizi sürdürülebilir tedarik ilkelerimiz doğrultusunda şekillendiriyor, iklim krizi ve sosyal eşitsizlik gibi küresel sorunlara karşı kolektif çözümler üretmeyi hedefliyoruz. Bu anlayışla tedarik zincirimizin her halkasında izlenebilirlik, şeffaflık ve kapsayıcılık ilkelerini önceliklendiriyoruz.

42
Global Trade Update, UNCTAD

43
Globalization isn't over, WEF

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

Çatışmalar, doğal afetler, jeopolitik gerilimler ve ekonomik dalgalanmalar, tedarik zincirinin dayanıklılığını artırmanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne seriyor. Büyük ekonomiler arasındaki ticaret konsantrasyonu artarken, gelişmekte olan ülkeler üzerindeki baskı da derinleşiyor.[44] Bu ortamda kurumların beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olması ve hızlı adaptasyon kapasitesi geliştirmesi zorunlu hale geliyor. Tedarikçi çeşitlendirmesi ve yerel kapasite güçlendirmesi gibi stratejiler yalnızca tedarik süreçlerinde dirençliliği artırmakla kalmıyor; sosyal eşitsizliklerle mücadele ve uzun vadeli değer yaratımı açısından da kritik bir işlev üstleniyor.

Zorlu Grubu olarak, küresel tedarik zincirindeki aksaklıklardan en az düzeyde etkilenmek ve olası riskleri proaktif biçimde yönetmek amacıyla tedarik zinciri dayanıklılığını artıracak sürdürülebilir yatırımlara odaklanıyoruz. Sorumlu bir bakış açısıyla tedarik zincirlerimizde daha fazla izlenebilirliği ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik ediyoruz.

Tedarik zinciri yaklaşımımızın temeline yerelleşmeyi koyuyor, yerel tedarikçilerle yaptığımız stratejik işbirlikleri sayesinde küresel tedarik zinciri risklerinden en az ölçüde etkileniyoruz. 2025 yılında işbirliklerimizin %84,3'ünü oluşturan yerel tedarikçilere yapılan ödemeler, toplamın %57,9'una karşılık geldi.

Zorlu Grubu olarak işimizin uzun vadeli sürdürülebilirliği için, kritik ve stratejik öneme sahip tedarikçilerimizle ilişkilerimizi önceliklendiriyor; 2030'a kadar %100 sürdürülebilir bir tedarik zincirine sahip olmayı hedefliyoruz.

Enerji, tüketici elektroniği ve tekstil gibi geniş tedarik zincirlerine sahip sektörlerde faaliyet gösteren Grup şirketlerimizde; tedarikçilerin seçimi, değerlendirilmesi, performanslarının ölçülmesi ve denetimine yönelik süreçleri, sektörel koşullara uygun iç yönergeler doğrultusunda yürütüyoruz. Yönergelerle belirlenen stratejik ve kritik tedarikçiler öncelikli olmak üzere sürdürülebilirlik yaklaşımımızı tüm tedarikçi ve alt yüklenicilerimize yansıtarak sorumlu bir tedarik zinciri anlayışı ortaya koyuyoruz. Bu kapsamda tüm tedarikçilerimizin uluslararası çevresel, sosyal ve etik standartlara uyumunu gözetiyor ve gelişimlerini destekliyoruz. Çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmanın önlenmesi, ayrımcılığın engellenmesi, insanca muamele, adil çalışma saatleri ve ücretlendirme, sendika özgürlüğü ve toplu sözleşme hakkı, İSG, çevre ve etik ilkelerini içeren Zorlu Holding Tedarik İlkeleri, tüm Grup şirketlerimiz için yol gösterici olmayı sürdürüyor.

Birlikte çalıştığımız tedarikçilerin Zorlu Holding Tedarik İlkeleri'ne uyumunu gözetiyor; gelişimlerinin desteklenmesi için farkındalık çalışmaları ve eğitimler düzenliyoruz. Bu çerçevede 2025 yılında tedarikçilere, bayi ve distribütörlerimizden 4.553 kişinin çevresel, sosyal, teknik ve yönetim sistemleri kapsamında toplam 18.016 saat eğitim almasını sağladık.

Küresel krizler, daha dayanıklı tedarik zinciri sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılıyor. Bu bağlamda süreç verimliliğini ve izlenebilirliği sağlamak amacıyla dijitalleşme çabaları önem kazanıyor. 2021'de devreye giren satın alma sistemimiz vSRM (Sanal Tedarikçi İlişkileri Yönetimi), satın alma süreçlerini dijitalleştirmenin yanı sıra, tedarik zinciri uygulamalarında iş ortaklarıyla dijital iletişimin artırılmasını ve satın alma teklifi değerlendirmelerinin tek bir platform üzerinden yürütülmesini sağlıyor. vSRM, kurumsal hafıza oluşturarak tedarikçilere tekliflerini şeffaf bir ortamda iletebilecekleri bir altyapı sunuyor. Aynı zamanda tedarikçi performansını sistematik olarak ölçmeyi ve onay süreçlerini tamamen dijitalleştirerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamayı hedefliyor.

Grup şirketlerimizde tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirmeye yönelik yapısal ve dijital dönüşüm adımlarını hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda Vestel'de talep, tedarik, üretim ve finansal planlamayı entegre eden Satış ve Operasyon Planlama (Sales and Operations Planning - S&OP) yapısına geçilerek planlama süreçlerinde öngörülebilirlik artırıldı, erken uyarı sağlayan risk göstergeleriyle tedarik süreçlerinin daha proaktif yönetilmesi desteklendi. Vestel'in Sorumlu İş İttifakı'na (Responsible Business Alliance - RBA) katılımı ise sorumlu üretim ve tedarik zinciri uygulamalarını küresel standartlarla daha güçlü biçimde hizalanması yönünde önemli bir adım oldu.

Zorlu Enerji'de ise tedarikçilerin ÇSY performansını daha sistematik biçimde izlemek amacıyla geliştirilen Tedarik Zinciri ÇSY Olgunluğu Kontrol Paneli üzerinden kritik tedarikçilere yönelik analizler gerçekleştirildi; Shine SAP S/4HANA dijital dönüşüm programı kapsamında santral depo ve bakım-onarım süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle stok yönetimi, malzeme takibi ve saha operasyonlarında şeffaflık ve operasyonel süreklilik desteklendi.

Zorluteks'te devreye alınan ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi ile tedarik zinciri süreçlerinde güvenlik risklerinin sistematik biçimde yönetilmesi hedeflendi. Operasyonel sürekliliğin sağlanması ve paydaş güveninin artırılması 2020 yılından bu yana belgelendirme ile güvence altına alınıyor.

44
Global Trade Update, UNCTAD

TOPLUMLA İLİŞKİLER

Günümüzde karşılaştığımız çevresel, ekonomik ve sosyal krizlere yanıt vermek konusunda devletler, kamu kurumları, akademi ve bireylerle birlikte özel sektöre de büyük sorumluluklar düşüyor. WEF'in 2026 Küresel Riskler Raporu, küresel görünümün jeopolitik, çevresel, toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda giderek daha parçalı bir hal aldığını ortaya koyuyor. Kısa vadede jeo-ekonomik çatışmalar, dezenformasyon ve yanlış bilgi, toplumsal kutuplaşma ve aşırı hava olayları öne çıkan riskler arasında yer alırken; 10 yıllık perspektifte aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü, dünya sistemlerinde kritik değişimler gibi çevresel riskler küresel gündemin zirvesini oluşturuyor.[45] Eşitsizlik, toplumsal kutuplaşma ve ekonomik istikrarsızlık gibi toplumsal kırılganlıklar, kolektif eylem kapasitesini daraltarak küresel dayanışmayı zorlaştırıyor. Bu bağlamda özel sektörün yalnızca kâr odaklı değil, çok paydaşlı ve çözüm üretici bir yaklaşımla hareket etmesi giderek daha kritik bir hale geliyor.

Şirketlerin toplumla ilişkilerini güçlendirmesi, yalnızca toplumsal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmıyor; aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve ekonomik güçlenme için de önemli bir strateji haline geliyor. BM ve Accenture'ın araştırmasına göre, üst düzey yöneticilerin %97'si sektör ve değer zinciri işbirliklerinde, %98'i ise sürdürülebilirliğin değer zincirleri genelinde içselleştirilmesinde ilerleme bekliyor.[46] Bu tablo, özel sektörün toplumsal dönüşümdeki rolünün stratejik bir zorunluluğa dönüştüğünü açıkça ortaya koyuyor. Kamu ve özel sektör işbirliği sayesinde sağlanan toplumsal yatırımlar, yaşam kalitesini iyileştirmekle kalmıyor, şirketlerin operasyonel risklerini azaltıyor ve uzun vadeli değer yaratımına zemin hazırlıyor. Bu nedenle toplumla güçlü ilişkiler kurmak, kalıcı ve ölçülebilir bir etki yaratmak için kritik bir unsur olarak öne çıkıyor.

Zorlu Grubu olarak, kuruluşumuzdan bu yana, toplum, çevre ve dünya için değer üreten çalışmaları önceliklendiriyoruz. Ekonomik kalkınma ve sosyal refahın birbirinden ayrı düşünülemeyeceği inancıyla, gerçekleştirdiğimiz yatırımların, ülkemize ve topluma katkıda bulunmasını hedefliyoruz. Amaç odaklı sorumlu yatırım holdingi anlayışımız ve Akıllı Hayat 2030 vizyonumuzla, toplumsal katkı ve değer üretmeye odaklı bir iş modelini benimsiyoruz. Bu doğrultuda, 2030 yılına kadar FAVÖK'ümüzün %1'ini SKA'lara katkıda bulunacak faaliyetlere ayırma hedefimizi sürdürüyoruz. Tüm paydaşlarımızın refahını gözeterek insan odaklı ekosistemler oluşturuyor, kimseyi geride bırakmayan ve günümüz sorunlarına çözüm üreten bir anlayış benimsiyoruz. Paydaşlarımızın işbirliği ve ortaklığıyla güçleniyor, ÇSY alanlarında en yüksek değeri yaratmaya odaklanıyoruz. 2025 yılında, SKA'lara katkı sağlamayı amaçlayan çalışmalar için ayırdığımız bütçe, yıllık FAVÖK'ümüzün %1,1'ine karşılık geldi.

Toplumsal fayda yaklaşımımız kapsamında "nitelikli eğitim ve geleceğin yetkinlikleri", "kültür-sanat", "çeşitlilik ve kapsayıcılık", "sosyal inovasyon", "biyoçeşitlilik" ve "iklim" alanlarına odaklanıyoruz. Hayata geçirdiğimiz proje ve işbirliklerinin etkisini ölçmeyi önemsiyoruz. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında katılımcılığı teşvik eden kurumsal yapının ve işbirliğine açık bir kültürün önemini biliyor, bu anlayışı her alanda destekliyoruz.

Mehmet Zorlu Vakfı aracılığıyla başta eğitim, kültür-sanat, spor ve sağlık olmak üzere, toplumsal gelişimi destekleyen, fayda ve etki odaklı projeleri hayata geçiriyoruz. Gençlere yönelik burs programı uyguluyor, onlar için geliştirilen eğitim programlarını destekliyor, eğitim kurumları inşa ediyoruz. Bu kapsamda 2015'ten 2025 yılı sonuna kadar paydaşı olduğumuz MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı ile gençlerin değişen dünyaya uyum sağlayacakları becerileri kazanmalarına ve nitelikli insan kaynağının gelişimine katkıda bulunarak kalıcı bir etki yaratılmasına destek olduk. Öğretmenleri toplumu dönüştüren liderler olarak görmemizden hareketle; yeni nesillerin yetişmesinde kritik rol üstlenen öğretmenlerin güçlenmesini hedefleyen, Eğitim Reformu Girişimi (ERG) yürütücülüğündeki Öğretmen Ağı'nı destekledik ve okullarda eğitim kalitesinin artmasına katkıda bulunduk.

> TOPLUMSAL YATIRIMLARIMIZI, KURUMLARIN TOPLUMLA BİRLİKTE GELİŞMESİNİN VE ORTAK DEĞER ÜRETMESİNİN ÖNEMLİ BİR ARACI OLARAK GÖRÜYORUZ. TÜM PAYDAŞLARIMIZIN REFAHINI GÖZETEN VE RADİKAL İŞ BİRLİKLERİYLE GÜÇLENEN YAKLAŞIMIMIZ DOĞRULTUSUNDA; EĞİTİMDEN KÜLTÜR-SANATA, SOSYAL İNOVASYONDAN KAPSAYICILIĞA UZANAN FARKLI ALANLARDA YÜRÜTTÜĞÜMÜZ ÇALIŞMALARLA UZUN VADELİ SOSYAL DEĞER YARATMAYA VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİNE KATKI SUNMAYA ODAKLANIYORUZ.
>
> GİZEM AKYAVUZ
> KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİCİSİ

45 The Global Risks Report 2026, WEF

46 2025 CEO Study: Turning the Key, UN Global Compact, Accenture

Mehmet Zorlu Vakfı (MZV)

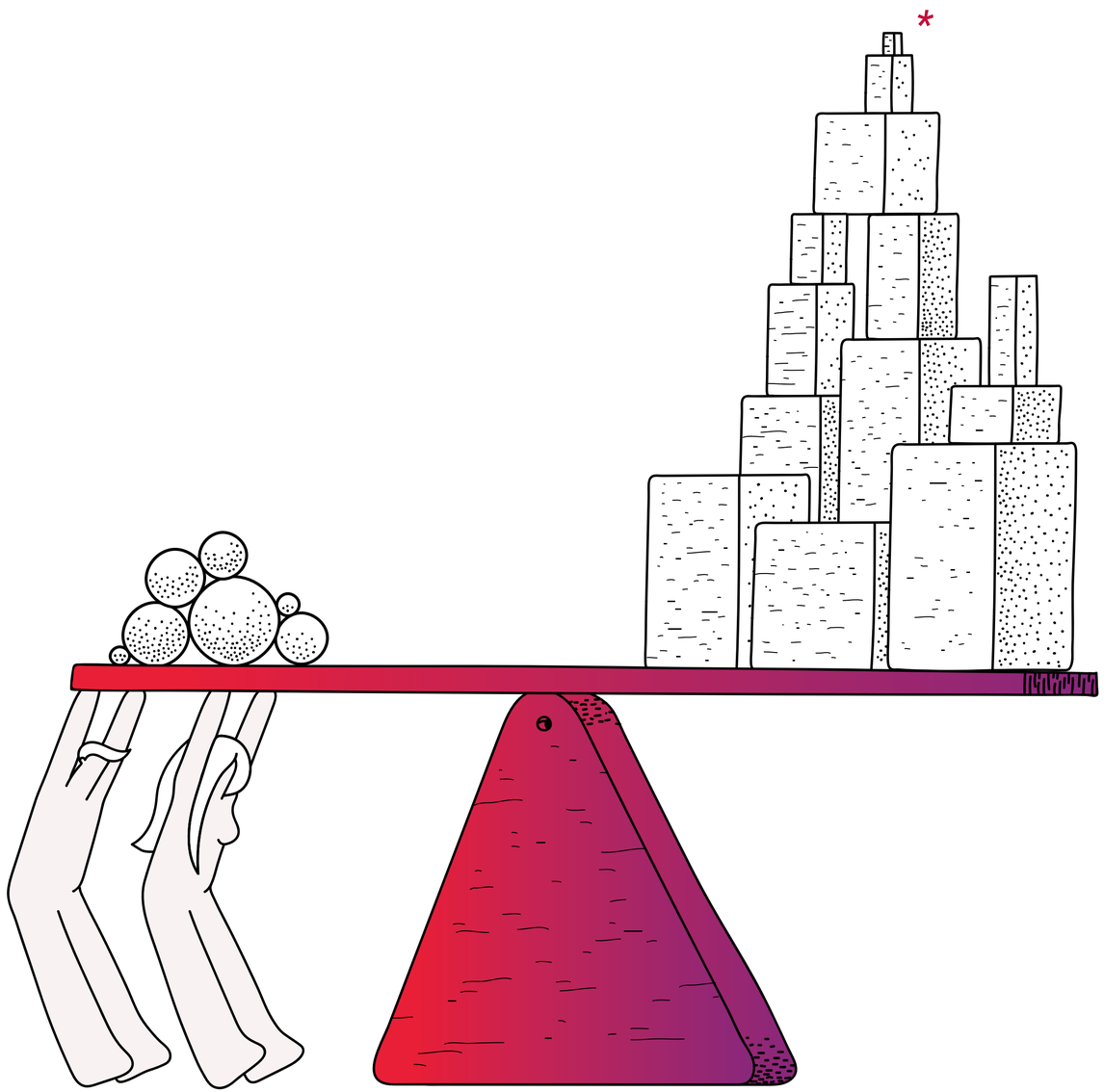
1999 yılından bu yana MZV çatısı altında yürüttüğümüz çalışmalarla hayal eden, kendine inanan ve güvenen nesiller yetiştirilmesine katkıda bulunmayı, her alanda en iyiler arasında yer almaya hazırlanan gençlerin hayatında fark yaratmayı, 21. yüzyılın yetkinlikleriyle donanmış, sağlıklı nesiller yetiştirmeyi misyon ediniyoruz. Başta eğitim, sağlık, kültür-sanat alanlarında olmak üzere, toplum için değer yaratan faaliyetler gerçekleştiriyoruz.

MZV'nin eğitim burslarıyla her yıl ortalama 2 bin öğrenciyi destekliyor, geleceği inşa eden gençlerin yolculuklarına ortak oluyoruz. %40'ı ilkokul, ortaokul ve lise, %60'ı üniversite öğrencilerinden oluşan bursiyerlerimize uzun soluklu destekler sunuyor, başarı ve ihtiyaç kriterlerine göre mezun olana kadar desteğimizi sürdürüyoruz. Bu kapsamda, 2025-2026 eğitim ve öğretim yılında burs desteği verilen 1.741 öğrenciyle birlikte bugüne kadar 35 bini aşkın öğrenciye burs desteği sağladık.

MZV aracılığıyla ihtiyaç sahiplerine ilaç yardımı ve çeşitli tıbbi ürün ve malzeme desteği veriyor, ülkemizde yaşanan deprem, sel gibi felaketlerde afet bölgelerine ihtiyaç malzemeleri ulaştırıyoruz.

Zorlu Çocuk Tiyatrosu

Zorlu Çocuk Tiyatrosu ile Türkiye'nin dört bir yanındaki çocukların hayal gücünü geliştirmek için onları kültür ve sanatla buluşturuyoruz. 2003 yılından beri faaliyet gösteren Zorlu Çocuk Tiyatrosu ile 22 yılda 17 farklı oyun sahneleyerek yaklaşık 1 milyon çocuğu tiyatroyla buluşturduk. Zorlu Çocuk Tiyatrosu, 2025 yılında Ezop Masalları ve Vay! Dedi Baykuş oyunlarıyla Zorlu PSM'de izleyiciyle buluşmaya devam etti. Klasik Ezop masallarını çağdaş ve eğlenceli bir anlatımla sahneye taşıyan Ezop Masalları, sabır, dostluk ve dayanışma gibi değerleri renkli bir sahne diliyle çocuklara aktarıyor. Okul öncesi çocuklara yönelik hazırlanan Vay! Dedi Baykuş ise çocukların duygularını tanıma ve ifade etme becerilerini destekleyen hikayesiyle interaktif bir tiyatro deneyimi sunuyor. Zorlu Çocuk Tiyatrosu, Ekim ayında başlayan sezonda 2025 yılı içerisinde 32 sahnelemeyle 4 binin üzerinde izleyiciyi tiyatroyla buluşturdu. Zorlu Çocuk Tiyatrosu, Zorlu Grubu şirketlerinin faaliyet gösterdiği Manisa'ya turneye çıkarak 500'ü aşkın çalışan ve yakınıyla bir araya geldi.



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı

Küresel trend ve krizlerin yanı sıra, teknolojinin hızla ilerlemesinin etkisiyle kurumlar dönüşüyor, ihtiyaç duydukları yetenekler de değişiyor. Şirketler yetkin iş gücü bulmakta zorluklarla karşılaşıyor. Bu gerçekliğin de farkında olarak, gençlerin 21. yüzyılın gerektirdiği yaşam becerileri ve uyum yetkinliklerini kazanması için MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Yetkinlikleri Eğitim Programı'na desteğimizi 2025 yılında da sürdürdük. YetGen Kurucusu Prof. Dr. Erhan Erkut'un öncülüğünde yürütülen programla, gençlerin akademik ve teknik bilginin ötesinde 21. yüzyılın gerektirdiği beceri ve yetkinliklerle donatılmalarına katkıda bulunduk.

Program kapsamında 2025 yılında "Kariyer Planlama", "Kendini Etkili Anlatma Sanatı", "Yeni Dünyada Liderlik ve Dayanışma", "Problem Çözme: Algoritmik Düşünme", "Veriyi Güce Dönüştür: Excel ile Modelleme", "Geleceğin Teknolojilerini Keşfetmek", "21. Yüzyıl Okuryazarlıkları", "Sürdürülebilirlik ve Sosyal İnovasyon", "Girişimcilik ve Freelance Çalışma", "GirişGen" ve "Profesyonel Hayata Geçiş" gibi derslerle gençlerin yanında olduk. Programın erişilebilirliğini artırmak amacıyla eğitimleri canlı yayınlayarak, Türkiye'nin farklı bölgelerindeki gençlerin de eğitime ulaşmasını sağladık. 2025 yılında 2.041, 2015 yılından bu yana 15 bine yakın lise ve üniversite öğrencisi MZV-MEF YetGen 21. Yüzyıl Becerileri Eğitim Programı'na katıldı.

Öğretmenlerin öğrencilerine rehberlik ederken yeni dünyanın ihtiyaçlarına paralel yetkinlik ve farkındalıklarının pekiştirilmesini amaçlayan Zorlu-MEF YetGen Öğretmen Eğitimi Programı'nın 2025 yılında gerçekleştirilen 4. dönemine ise 450'yi aşkın öğretmen ve öğretmen adayı katıldı. Program kapsamında "21. Yüzyılda Öğretmenlik: Yeni Roller ve Fırsatlar", "Eğitimde Dijital Beceriler: Araçlar ve Uygulamalar", "Yapay Zeka ile Öğretimde Yeni Ufuklar", "Öğretmenin Veri Pusulası: Excel ile Modelleme", "Sınıfın Ötesinde: Girişimcilik Yolculuğu" ile "Alternatif Kariyer Pusulası: Freelance, Markalaşma ve Ötesi" gibi eğitim içerikleriyle öğretmenlere gelişim fırsatı sunduk.

YetGen mezunlarını ve programı yakından tanımak isteyen gençleri sektör profesyonelleriyle bir araya getirmeyi ve işe alım süreçlerini deneyimlemelerini desteklemeyi amaçlayan YetGen StepUp etkinliğine 2025 yılında da katıldık. Zorlu Holding, Vestel, Korteks, Zorluteks, Zorlu Enerji ve Zorlu PSM'nin İK ekiplerinin katkılarıyla gerçekleştirdiğimiz mülakat simülasyonları ve Zorlu Kariyer standındaki buluşmalar aracılığıyla gençlerin işe alım süreçlerine dair deneyim kazanmalarına ve kariyer fırsatlarını yakından tanımalarına katkıda bulunduk. Etkinlik kapsamında gerçekleştirdiğimiz konuşma ve atölye çalışmalarıyla ise AI teknolojilerinin iş dünyasında yarattığı dönüşümü ele alarak gençlerin geleceğin becerilerine dair farkındalıklarını artırmayı ve girişimcilik yetkinliklerini geliştirmeyi destekledik.

Öğretmen Ağı

Nitelikli ve kaliteli eğitimin yanı sıra, başarılı ve öğrenmeyi seven öğrencilerin varlığının öğretmenlere bağlı olduğuna inanıyoruz. Kurulduğu günden 2025 yılı sonuna kadar, ERG'nin yürütücülüğünü üstlendiği Öğretmen Ağı'nı destekledik. Öğretmenlerin, meslektaşları ve farklı disiplinlerden kişi ve kurumlarla bir araya gelerek kişisel ve mesleki olarak güçlendiği bir paylaşım ve işbirliği ağı olan Öğretmen Ağı'nın Aydın Doğan Vakfı, Bir Arada Yaşarız Eğitim ve Toplumsal Araştırmalar Vakfı (BAYETAV), Ekol Vakfı, Enka Vakfı, Mehmet Zorlu Vakfı, Sabancı Vakfı ve Vehbi Koç Vakfı ile birlikte ana destekçileri arasında yer aldık.

Öğretmenlerin ihtiyaçlarına, onlar adına değil onlarla birlikte çözüm geliştiren ve topluluk yaklaşımıyla eğitim alanında ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmelerini sağlayan Öğretmen Ağı, öğretmenlerin güçlenmesini odağına alan çalışmalarını farklı program ve topluluklarla 2025'te de sürdürdü. Deprem bölgesindeki öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla faaliyet gösteren Öğretmen Dayanışma Alanı kapsamında 181 etkinlik gerçekleştirilirken, öğretmenlerin farklı temalarda birlikte öğrenmesini ve üretmesini sağlayan 30 adhokratik topluluk da çalışmalarına devam etti. Öğretmen Ağı'nın yıl boyunca yürüttüğü bu çalışmalar, öğretmenler arasındaki dayanışmayı güçlendirirken, eğitim alanında kapsayıcı ve katılımcı öğrenme ortamlarının gelişmesine katkıda bulundu.

Zorlu Holding Toplumsal Fayda Projeleri

imece

İçinde bulunduğumuz belirsizlikler çağında, toplumsal sorunlara yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üretmenin, farklı kurumların, disiplinlerin ve insanların ortak amaçlar etrafında bir araya gelebildiği işbirliği modelleriyle mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda, ülkemizde sosyal inovasyon ekosisteminin gelişimine katkıda bulunan radikal işbirliklerine önem veriyoruz. Bu yaklaşımın kurumumuzdaki en önemli yansıması olarak, 2016 yılında ATÖLYE ve S360 ile birlikte sosyal inovasyon platformu imece'yi kurduk. Değişim yaratan birey ve kurumların toplumsal, ekolojik ve kültürel meselelere çözüm üretmek üzere buluştuğu ve birlikte çalıştığı imece platformunda kolektif çözüm üretmenin gücüne inanıyoruz. imece, sunduğu eğitim, mentorluk ve iletişim ağları ile sosyal girişimciler ve gençler başta olmak üzere, etki ekosisteminin kapasitesini geliştirmeye odaklanıyor, oluşturduğu içerikler ve topluluklar üzerinden sistemsel dönüşümü tetiklemeye katkıda bulunuyor.

imece çatısı altında yer alan açık inovasyon laboratuvarı imeceLAB, lise ve üniversite öğrencilerinin sosyal fayda ve inovasyon konularında yetkinlik kazanabilecekleri, ekonomik, ekolojik, sosyal, kültürel meseleler etrafında kolektif bir şekilde çözüm üretebilecekleri bir program sunuyor. Sivil toplum, akademi, özel sektör ve kamu kuruluşları gibi pek çok paydaşın kaynak ve uzmanlıklarının bir araya getirildiği süreçlerde imeceLAB, disiplinler arası mentor ağıyla gençlere bilgi ve deneyim aktarıyor. imeceLAB, kurulduğu 2016 yılından bu yana 58 ayrı kurumla 20 ayrı program hayata geçirdi. Türkiye genelinde tüm şehirlerden 10 bini aşkın gençle süreçlerini yürüttü. imeceLAB 2025 yılında 4 farklı partnerin dahil olduğu iki ayrı eğitim programında yürütücülük görevi üstlenerek 2.457 öğrenciyle program yürüttü.

2025'te 7. yılına giren imeceLAB, çalışmalarını günümüzün değişen ihtiyaçları doğrultusunda yenileme sürecine taşırken, bu dönüşümün yönünün gençlerle birlikte şekillendirilmesi amacıyla Zorlu Holding'in ana partnerliğinde "Geleceğe Köprüler Kurmak" buluşması hayata geçirildi. Farklı üniversitelerden öğrenciler ve gençlik alanında çalışan profesyonellerden oluşan 85 katılımcı, 16 ayrı grup oluşturarak iç görüler geliştirdi. imeceLAB'in yürütücülüğünde ve S360'ın bilgi ve strateji partnerliğinde Zorlu PSM'de gerçekleştirilen etkinlikle farklı üniversitelerden öğrencileri ve gençlik alanında çalışan profesyonelleri bir araya getirerek gençlerin sürdürülebilirlik odağındaki fikir, ihtiyaç ve beklentilerinin ortak bir diyalog zemininde ele alınmasına olanak tanıdık. Zorlu Holding Teknoloji ve Yapay Zeka Genel Müdür Yardımcısı Can Konur buluşmada yaptığı konuşmada, yapay zekanın iş dünyasının geleceğini nasıl şekillendirdiğine dair görüşlerimizi paylaşarak gençlerin geleceğin dünyasında öne çıkacak becerileri anlamalarına ve bu dönüşüme hazırlanmalarına katkıda bulunduk.

imece, 2025 yılı boyunca sosyal inovasyon ve etki ekosistemini güçlendirmeye yönelik çalışmalarını eğitim programları, topluluk buluşmaları ve uluslararası işbirlikleriyle sürdürdü. Gençlerin sürdürülebilirlik, teknoloji ve girişimcilik alanlarında yetkinlik kazanmalarını destekleyen Zorlu Enerji ile hayata geçirilen ZExperience Programı kapsamında 71 bursiyer, 14 eğitimden oluşan ve toplam 21 saat süren gelişim yolculuğuna katıldı. Kadınların geleceğin iş dünyasına hazırlanmasını destekleyen gelişim programlarında ise 65 ilden 2.382 katılımcıya ulaşılırken, 21 farklı eğitim gerçekleştirildi. Programın sosyal etki analizine göre, yapılan her 1 birimlik yatırımın topluma 17,37 birim değer olarak geri döndüğü hesaplandı. Yapay zekanın toplumsal ve çevresel fayda yaratma potansiyeline odaklanan çalışmalar kapsamında ise seçilen 4 etki girişiminin uluslararası platformlarla bağlantı kurması desteklendi, içlerinden bir girişimin İsviçre'nin Cenevre kentinde BM tarafından düzenlenen AI for Good Global Summit'te Türkiye'yi temsil etmesi sağlandı. Fintek, AI, blokzinciri ve kuantum hesaplama gibi alanlarda etkinlikler gerçekleştirdi. Yıl boyunca yürütülen bu çalışmalar, gençlerin ve girişimcilerin kapasitelerinin gelişmesine, farklı sektörlerden paydaşlar arasında işbirliklerinin güçlenmesine ve sosyal inovasyon ekosisteminin gelişimine katkıda bulundu.

DAHA İYİ BİR GELECEK, GENÇLERİN AKTİF KATILIMIYLA MÜMKÜN. GELECEKLERİNİ ŞEKİLLENDİRİRKEN GENÇLERİN YANINDAYIZ!

Eşit bi'hayat

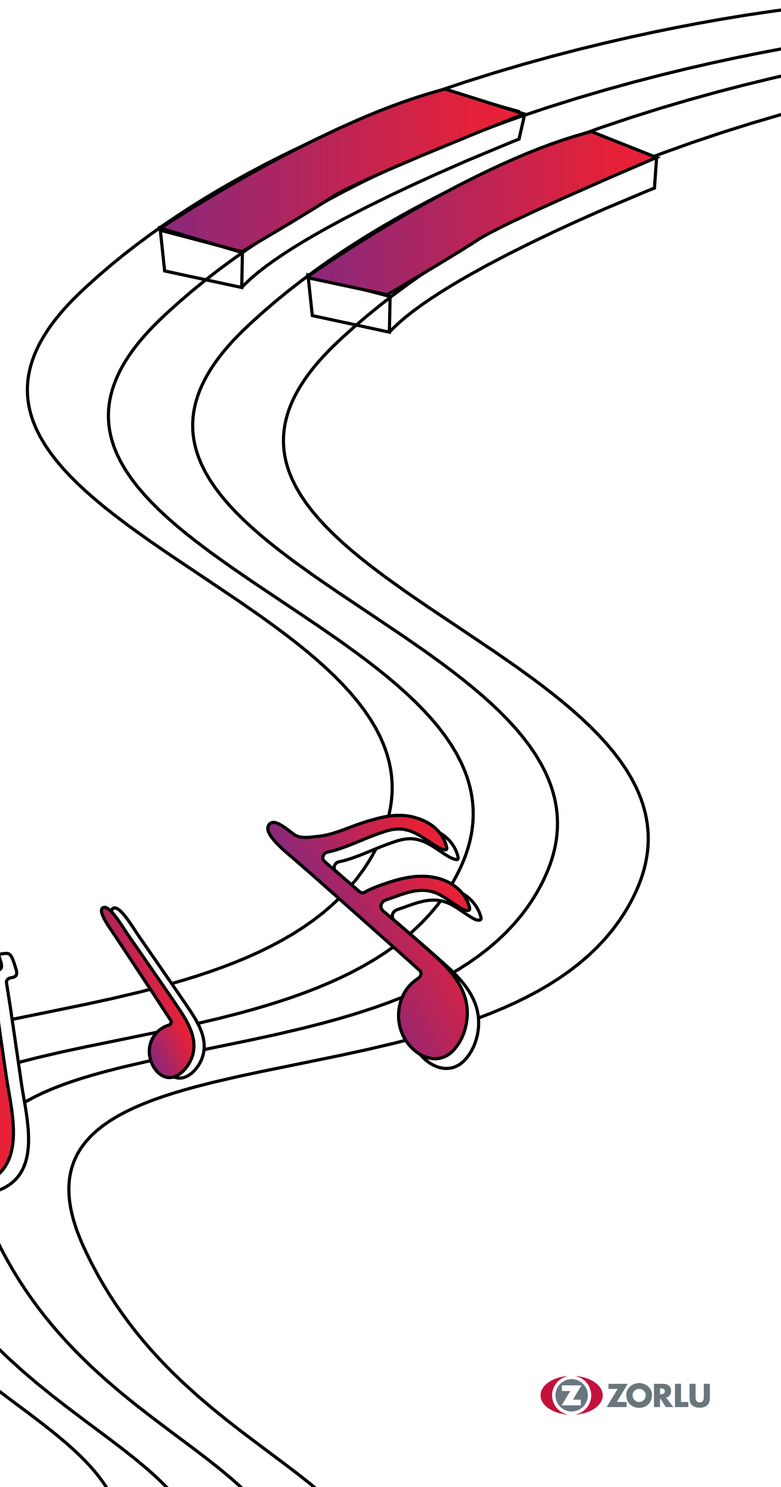
Yaşamın her alanında eşitliği savunuyor, herkes için eşit bir hayatın mümkün olduğuna inanıyoruz. Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta karar alma süreçlerine tam ve etkin biçimde katılımlarını ve eşit temsiliyetlerini önemsiyor, iş gücüne eşit katılımı destekleyen uygulamaları hayata geçiriyoruz. 2015 yılından bu yana UN WEPs'in imzacısıyız. İş dünyasıyla birlikte toplum genelinde eşitliği sağlamak adına çalışmalar yapıyor, kadınların hayatın her alanına daha aktif katıldığı bir ekosistem oluşturmayı amaçlıyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığımızı, söylemlerimize ve iş ortamımıza yansıtıyor, birlikte çalıştığımız tüm paydaşların farkındalığına katkıda bulunmaya odaklanıyoruz. Çeşitlilikten beslenen ve kapsayıcı bir kurum kültürü oluşturmak, iş dünyası başta olmak üzere toplum genelinde eşitliği sağlamaya bir adım daha yaklaşmak için, oluşturduğumuz taahhütleri içeren Eşit Bi'Hayat manifestomuzu buradan görüntüleyebilirsiniz.

Eşit Bi'Hayat yaklaşımımız kapsamında yaptığımız çalışmaların ayrıntılarına, raporun "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" bölümünden ulaşabilirsiniz.

1923
Müzikal

Cumhuriyet değerlerine bağlılığımızın ve sorumluluğumuzun bir yansıması olarak, Cumhuriyetimizin 100. ve Grubumuzun 70. yılı olan 2023'te 1923 müzikalini hayata geçirdik. Cumhuriyet'in kuruluş hikayesini yeni kuşaklara aktarma misyonuyla Çolpan İlhan & Sadri Alışık Tiyatrosu, Piu Entertainment ve Zorlu PSM ortak yapımıyla sahnelenen müzikali erişilebilir kılmak amacıyla 2025 boyunca başta MZV, SosyalBen ve Türk Eğitim Vakfı (TEV) olmak üzere, alanında saygın STK'lar, üniversiteler, liseler, ilkokullar ve belediyelerle işbirliği yaparak 250 yetişkin, genç ve çocuğu ücretsiz ağırladık. 1923, 25. Afife Tiyatro Ödülleri'nde Haldun Dormen Özel Ödülü ve 48. İsmet Kuntay Tiyatro Ödülleri'nde En İyi Yapım Ödülü'ne layık görüldü.



Sürdürülebilirlik Odağında Farkındalık Projeleri

Nereye Kadar Podcast Serisi

2022 yılında, sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon, toplumsal cinsiyet eşitliği, dijital dönüşüm, girişimcilik, nitelikli eğitim, iklim krizi, kurumsal gönüllülük gibi birçok konuyu ve çözüm önerilerini, alanında uzman isimlerle masaya yatırarak, "Nereye Kadar?" adlı podcast serisini hayata geçirdik. Günümüzün değişen ve dönüşen dünyasındaki çok katmanlı, derin ve çok boyutlu küresel meselelere ilişkin sorunların üstesinden ancak kolektif çabayla hareket edilirse gelinebileceğine dikkat çektik.

Serinin 3. sezonunu, 2025 yılında yayınladık. Gazeteci Duygu Demirdağ moderatörlüğünde hayata geçirdiğimiz ve 4 bölümden oluşan seride, "İklim Krizi ve Toplum" başlığında FutureBright Group Kurucusu Akan Abdula ile Veri Enstitüsü Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Ağırdır; "Sürdürülebilirlik Gündemi" başlığında EkoIQ ve İklim Haber'in Genel Yayın Yönetmeni Gazeteci Barış Doğru; "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" başlığında İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği İstişare Kurulu Başkanı Ebru Dildar Edin ve "Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişim" başlığında SosyalBen Vakfı'nın kurucusu, sosyal girişimci Ece Çiftçi ile imece'nin direktörü Zeynep Erdoğan'ı konuk ettik.

Akıllı Hayat Sözlüğü

Sürdürülebilirlik alanında ortak bir anlayış geliştirmek ve temel kavramlara dair farkındalığı artırmak amacıyla, ÇSY başlıklarında sade ve anlaşılır açıklamalar sunan dijital bir bilgi kaynağı olan Akıllı Hayat Sözlüğü'nü 2024 yılında hayata geçirdik. Sürdürülebilirlik iletişimi ve yönetimi alanında faaliyet gösteren Ekologos işbirliğiyle hazırladığımız kaynakla, sürdürülebilirlik okuryazarlığını geliştirmek isteyen tüm paydaşlarımız için erişilebilir bir referans olmayı hedefledik. Akıllı Hayat internet sitesi üzerinden yayımlanan ve 238 kavramı içeren sözlüğü, bu alanda literatüre giren yeni terminolojilerle güncelleyerek 2025 yılında da geliştirmeye devam ettik.

Akıllı Hayat Buluşmaları

Zorlu Grubu çalışanlarının, alanında uzman konukların katılımıyla sürdürülebilirlik odağında yeni kavramları, güncel konuları, küresel ve yerel ölçekte gelişmeleri takip etmelerine zemin oluşturan Akıllı Hayat Buluşmaları'nı düzenlemeyi sürdürüyoruz. 2025 yılında 3 buluşma gerçekleştirdik, 260'ın üzerinde Zorlu Grubu çalışanı için "Afet Farkındalığı", "İklim Kanunu" ve "COP30'un (30. İklim Değişikliği Konferansı (Conference of the Parties 30) Ardından" başlıklı buluşmalar ile farkındalık yarattık. Afet farkındalığı başlığında, İstanbul Teknik Üniversitesi Meteoroloji Mühendisliği Bölüm Başkanı ve İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Afet Yönetimi Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Mikdat Kadıoğlu ile buluştuk. Başta depremler olmak üzere doğal afetler hakkında bilinçlendik ve riskleri en aza indirmek için alabileceğimiz önlemleri konuştuk. İklim Kanunu başlıklı buluşmada, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Koordinatörü ve Sürdürülebilirlik Editörü, Gazeteci ve Yazar Didem Eryar Ünlü moderasyonunda, akademisyen Prof. Dr. Ayşe Uyduranoğlu'nu ağırladık. İklim politikalarının geleceğini şekillendiren düzenlemeleri, uluslararası hedeflerle bağlantılarını ve iş dünyasına etkilerini uzmanlardan dinledik. "COP30'un Ardından" başlığında ise EkoIQ ve İklim Haber'in Genel Yayın Yönetmeni Dr. Barış Doğru ile BM 30. İklim Değişikliği Konferansı'nda öne çıkan ve tartışılan konuları, alınan kararları ve küresel iklim mücadelesiyle ilgili güncel gelişmeleri ele aldık.

Akıllı Hayat 2030 Blog

Akıllı Hayat 2030 sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında tüm paydaşlarımızla birlikte, toplum ve gelecek için ÇSY alanlarında en yüksek değeri yaratmaya odaklanıyoruz. Paydaşlarımızın da bu yaklaşım ve bilinci benimsemeleri için çalışıyoruz. Bu kapsamda Akıllı Hayat 2030 Blog ile dünyadaki sürdürülebilirlik gündemini takip ederek yeni bakış açıları kazanmak ve örnek uygulamaları inceleyerek farkındalıklarını artırmak isteyen paydaşlarımıza bir bilgi platformu sunuyoruz. 2025 yılında 1.038 kişinin ziyaret ettiği Akıllı Hayat Blog'da 29 içerik yayımlayarak bilgi paylaşımını sürdürdük.

Sürdürülebilirlik dünyasından haber ve makalelere, gündem özetlerine, Zorlu Holding ve Grup şirketlerinin sürdürülebilirlik projeleri ve prensiplerine, inovasyon, teknoloji ve girişimcilik dünyasında yaşanan gelişmelere, kurumsal gönüllülük, nitelikli eğitim gibi alanlarda yapılan projelere; çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında atılan yeni adımlara yer verdiğimiz Akıllı Hayat 2030 Blog'u bugüne kadar ortalama 310 bin kişi ziyaret etti.

Akıllı Hayat Bültenleri ve Sürdürülebilirlik Haberleri

Sürdürülebilirlik yaklaşımını içselleştiren çalışanların; işin devamlılığını sağlamak, topluma ve çevreye değer yaratmak üzere beceri ve sorumluluk bilinçlerinin gelişeceğine inanıyoruz. Bu doğrultuda, çalışanlarımızın sürdürülebilirlik gündemini takip etmelerini kolaylaştırmak için, sürdürülebilirlik iletişimi ve yönetimi alanında faaliyet gösteren Ekologos tarafından Zorlu Grubu çalışanları için özel olarak hazırlanan, küresel ve yerel ölçekte önemli gelişmelere yer veren haftalık bir bülten hazırlıyoruz. Ayrıca ulusal basından derlenen kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki haberleri, her hafta tüm Zorlu Grubu çalışanlarına ulaştırıyoruz. Küresel iklim sorunları ve çözüm önerilerine odaklanan COP30'daki önemli gelişmeleri de bir bülten haline getirerek günlük olarak çalışanlarımızla paylaştık.

Zorlu Grubu Şirketleri'nin Toplumsal Fayda Projeleri

Vestel Şirketler Grubu

Vestel, sosyal ve çevresel alanlarda toplumun farklı kesimlerine yönelik çalışmalarını sürdürüyor. Nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği ve insana yakışır iş ile ekonomik büyüme öncelikli olmak üzere BM SKA'ları doğrultusunda çeşitli projeler hayata geçiriyor. Spor, sanat ve kültür alanlarındaki yatırımları ile kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla toplumun gelişimini desteklemeye devam ediyor.

Zorlu PSM'nin kurumsal sponsorları arasında yer alarak kültür ve sanatı destekleme misyonunu sürdürüyor.

2021 yılında başlatılan Elim Sende projesi, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubu, Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Kadın Konuk Evi Müdürlüğü ile Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri (ŞÖNİM) işbirliğiyle yürütülüyor. Proje iki aşamadan oluşuyor: İlk aşamada fiziksel, duygusal, cinsel, ekonomik ve sözlü istismara maruz kalan kadınların bulunduğu konukevlerine beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri temin ediliyor. İkinci aşamada ise konukevinden ayrılarak bağımsız yaşamlarını kuran kadınlara yeni yaşam alanları için destekte bulunuluyor. 2025 yılında proje kapsamında herhangi bir başvuru alınmadığından, yeni ihtiyaçların gündeme gelmesi halinde çalışmalar sürdürülecektir.

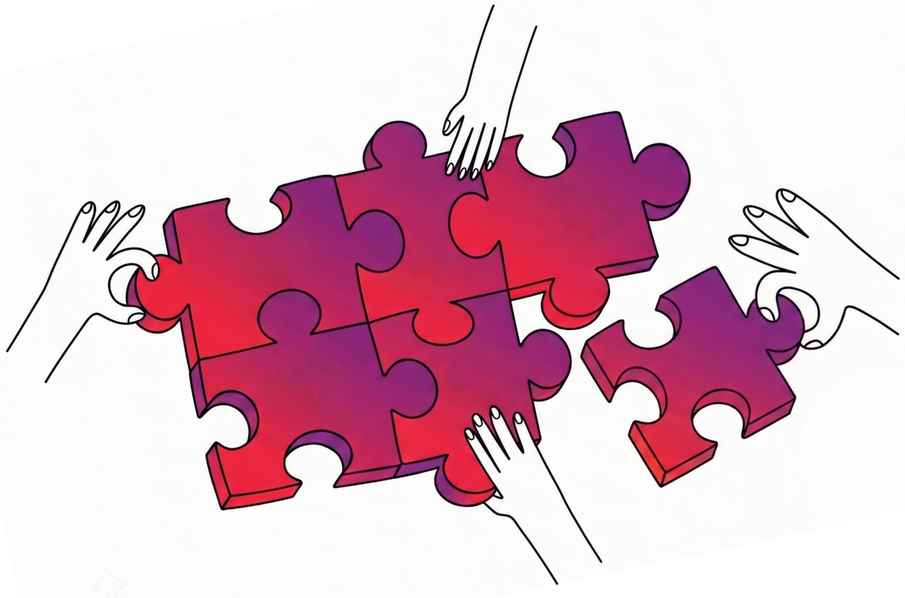
Vestel, spor alanındaki desteklerini sporun birleştirici, iyileştirici ve kapsayıcı gücünü toplumsal faydaya dönüştüren uzun soluklu bir sosyal yatırım alanı olarak ele alıyor. 2025-2026 sezonunda da Türkiye Voleybol Federasyonu'nun (TVF) ana sponsoru olarak Türk voleybolunu desteklemeye devam ediyor. İstanbul'daki Burhan Felek Voleybol Salonu "TVF Burhan Felek Vestel Voleybol Salonu", İzmir'deki TVF Atatürk Voleybol Salonu ise "TVF Atatürk Voleybol Salonu Vestel Spor Kompleksi" adını taşıyor. "Biz Voleybol Ülkesiyiz" kampanyası gibi iletişim faaliyetleriyle Türkiye'de voleybolun görünürlüğü güçlendiriliyor. Vestel, bu çalışmaları ile bugüne kadar 100'den fazla ödüle layık görüldü.

2025 yılında Manisa Büyükşehir Belediye Spor Kulübü (Manisa BBSK) Kadın Voleybol Takımı'nın ana sponsorluğunu üstlenerek kadın sporuna ve yerel spor ekosistemine verdiği desteği güçlendirdi.

Türkiye Cimnastik Federasyonu ve Cimnastik Milli Takımları'nın ana sponsorluğunu 2025 yılında da sürdüren Vestel, Uluslararası Jimnastik Federasyonu (Fédération Internationale de Gymnastique - FIG) tarafından Antalya'da düzenlenen ve 109 farklı ülkede canlı yayınlanan Vestel FIG Artistik Cimnastik Dünya Kupası 2026'ya ev sahipliği yaptı. Bireysel sponsorluklar kapsamında ise 2025 yılında Türkiye Olimpiyat tarihinde ilk kez yüzme branşında finale kalan Dünya Gençler ve Avrupa Şampiyonu Kuzey Tunçelli ile dünyanın ilk ve tek engelli kadın ralli pilotu Kübra Denizci Keskin'e destek verdi.

Sporun çocukların gelişimi üzerindeki dönüştürücü etkisinden hareketle Vestel, SosyalBen Vakfı işbirliğiyle depremden etkilenen bölgelerdeki çocuklara yönelik çalışmalarını 2025 yılında da sürdürdü. SosyalBen Beceri ve Yetenek Merkezleri Spor Atölyeleri'nin destekçisi olarak; Adıyaman ve Hatay'da yürütülen spor atölyeleri ve etkinlikler aracılığıyla çocukların spor yoluyla sosyal ve fiziksel gelişimlerinin desteklenmesi amaçlandı; çocuklar milli sporcularla bir araya gelerek ilham veren deneyimler yaşadı.

Vestel, teknoloji alanındaki yetkinlikleriyle toplumsal dayanıklılığı destekleyen çalışmalara da katkıda bulunuyor. Bu kapsamda 2025 senesinde İTÜ bünyesinde kurulan Yapı ve Deprem Uygulama Araştırma Merkezi'ne sağlanan teknoloji desteğiyle, deprem riskine yönelik bilimsel çalışmaların daha güçlü bir altyapıda yürütülmesi desteklendi.



Zorlu Enerji Grubu

Zorlu Enerji, eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal gelişim alanlarında projeler yürütüyor. Sosyal inovasyon platformu imece'yi ve MZV'yi destekleyen Zorlu Enerji, Eşit Bi'Hayat programına da katkıda bulunuyor.

Zorlu Enerji, toplumsal fayda yaklaşımını faaliyet gösterdiği bölgelerde yerel kalkınmayı, eğitime erişimi, enerji okuryazarlığını, gençlerin ve kadınların güçlenmesini destekleyen uzun vadeli programlar üzerinden yapılandırıyor. 2025 yılında toplumsal yatırım projelerine ayrılan kaynağın artırılması ve faydalanıcı ölçeğinin genişletilmesi, dokunduğu topluluklarla kurduğu ilişkiyi daha ölçülebilir ve bütüncül bir zemine taşıdı.

Zorlu Enerji, Mehmet Zorlu Vakfı ile yürüttüğü burs programı kapsamında, her yıl 300'ü aşkın üniversite öğrencisine 9 ay boyunca burs desteği sağlıyor. 2024-2025 döneminde programa 309 öğrenci dahil edildi. Buna ek olarak Zorlu Enerji'nin faaliyet gösterdiği bölgelerdeki üniversitelerde seminer ve özel etkinlik düzenleniyor, teknolojik ekipman gibi çeşitli destekler veriliyor. Okul Destek Derneği işbirliğiyle 2023'ten bu yana yürütülen Ders Destek Projesi ile faaliyet bölgelerindeki devlet okullarında öğrenim gören 5, 6 ve 7. sınıf öğrencilerine çevrimiçi eğitim desteği sağlanıyor. Gönüllü akademisyen ve uzmanların katılımıyla matematik ve fen dersleri verilen programın ilk döneminde 500 öğrenciye ulaşıldı.

Zorlu Holding'in kurucu ortağı olduğu imece yürütücülüğünde hayata geçirilen Zorlu Enerji Experience (ZExperience), bursiyerlere sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon ve proje yönetimi alanlarında çeşitli eğitimler sunuyor. Program sonunda düzenlenen proje yarışmasıyla katılımcılar teorik bilgilerini uygulamaya dönüştürme fırsatı buluyor. 2024 yılında Communitas Awards'ta "Organization's Specific Program" ödülüne layık görülen program, 2022 yılından bu yana üç dönemde yürütülerek toplam 145 mezuna ulaştı; 2025 yılında ise 40 öğrencinin katılımıyla devam etti. Yeni dönemde yapay zeka teknolojilerine odaklanılarak katılımcıların bu teknolojiyi iş süreçlerine entegre edebilecekleri bir yetkinliğe kavuşmaları hedefleniyor.

OEPSAŞ bünyesinde hayata geçirdiği Enerjimiz Çocuklar İçin projesi, çocukların yenilenebilir enerji kaynakları ve verimli enerji kullanımı konusunda erken yaşta bilinçlenmesini amaçlıyor. Projenin pilot uygulaması Eskişehir'de iki ilkokulda başladı. Gönüllülerimiz Kıvılcımlar tarafından gerçekleştirilen etkileşimli okuma etkinlikleri ve atölye çalışmalarıyla 400'den fazla öğrenciye ulaştı. Uzman çocuk kitabı yazarları tarafından hazırlanan beş resimli kitap öğrencilere armağan edildi. Projenin Afyonkarahisar, Bilecik, Kütahya ve Uşak'a da yaygınlaştırılması ve toplamda bine yakın öğrenciye ulaşılması hedefleniyor.

Farklı yaşam evrelerindeki kadınların potansiyelini destekleyen FutureFem programı, son iki yılda yaklaşık 50 genç yeteneğe ulaştı. FutureFem'25 döneminde 18 katılımcı; mülakat simülasyonlarından proje sunumlarına uzanan çok boyutlu bir gelişim deneyimi yaşadı. Program mezunlarından 10 katılımcı staj programlarına dahil oldu.

2015'ten bu yana yürütülen Enerjimiz Bölgemiz İçin projesi kapsamında, yatırım yapılan bölgelerdeki yerel halka yöresel etkinlik sponsorlukları, köylere temiz su ve ilkyardım eğitimi erişimi, kadın kooperatiflerine ekipman desteği ve dezavantajlı bölgelerdeki okullara yönelik yenileme çalışmaları hayata geçiriliyor.

Zorlu Enerji'nin toplumsal fayda yaklaşımı, faaliyet bölgelerindeki canlı yaşamını ve ekosistemleri de kapsıyor. 2021 yılında, OEDAŞ bünyesinde hayata geçirilen Can Dostlar projesi kapsamında sokak hayvanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesine destek verilirken, Göçmen Kuşların Korunması çalışmalarıyla enerji altyapısının biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini azaltmaya yönelik uygulamalar hayata geçiriliyor. Göç rotaları üzerindeki yaklaşık 1.000 direğe yerleştirilen koruyucu ekipmanlarla da kuş ölümlerinin azaltılmasına katkıda bulunuluyor.

OEDAŞ, 2017'den bu yana her yıl farklı şehirlerde düzenlediği şiir ve resim yarışmalarıyla ilkokul ve ortaokul çağındaki çocuklarda enerji tasarrufu ve çevre bilinci konusunda farkındalık yaratıyor.

Tarihi ve kültürel mirası koruma amacıyla 2021'de başlatılan OEDAŞ Tarihi Aydınlatıyor projesi kapsamında, Kütahya'daki Aizanoi Antik Kenti ve Frigya Vadisi'nin turistik bölgelerine elektrik altyapısı sağlandı; kültürel mirasın görünürlüğü ve erişilebilirliği artırıldı. Proje, kurulan altyapının işlevselliğini ve sürekliliğini güvence altına almak amacıyla her yıl gerçekleştirilen periyodik bakım çalışmalarıyla desteklenmekte olup bu kapsamdaki bakım faaliyetleri 2025 yılında da sürdürüldü.

OEDAŞ'ın Eskişehir Sanayi Odası işbirliğiyle hayata geçirilen Yeşil Yaka Kampüste Seminerleri projesi, faaliyet bölgelerindeki 6 üniversitenin elektrik-elektronik mühendisliği bölümlerinde toplam 120 öğrenciye yeşil dönüşüm odaklı eğitim ve sertifikasyon olanağı sunuyor. Program kapsamında öğrenciler AB Yeşil Mutabakatı, SKDM ve Emisyon Ticaret Sistemi gibi konularda bilgileniyor. İlk uygulaması Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde gerçekleştirilen programın 2026 yılında farklı üniversitelere yaygınlaştırılması planlanıyor.

Zorlu Tekstil Grubu

Zorlu Tekstil Grubu, toplumsal faydayı odağına alan çalışmalarını çeşitli projelerle sürdürüyor.

2018'den bu yana farklı şehirlerde uygulanan Benim Renkli Sınıfım projesi, dezavantajlı bölgelerdeki eğitim ortamlarının fiziksel koşullarını iyileştirmeyi ve çocukların yaratıcılığını desteklemeyi hedefliyor. Bugüne kadar 14 şehirde 50 okulda hayata geçirilen proje ile binlerce öğrenciye ulaşıldı. 2025 yılında Eskişehir ve Şanlıurfa'da iki okulda uygulanan proje kapsamında öğrencilerin çizimleri TAÇ markasıyla üretilen perdelere dönüştürülerek sınıf ve ortak alanlara kazandırıldı. Proje, eğitim ortamlarını iyileştirmenin ötesinde, çocukların hayal gücünü görünür kılarak öğrenme alanlarını onların üretimleriyle şekillenen daha sıcak, yaratıcı ve aidiyet duygusu yüksek mekanlara dönüştürüyor.

Korteks, toplumsal katkı anlayışını çalışanlarının gönüllü katılımıyla somutlaştırıyor. 2025 yılında Kızılay işbirliğiyle düzenlenen kan bağışı kampanyası, çalışanların toplumsal dayanışmaya gönüllü katkı sunmasını desteklerken, acil kan ihtiyacının karşılanmasına yönelik farkındalığı da güçlendirdi.

Korteks çalışanları, Zorlu Enerji'nin bursiyerlerine yönelik yürüttüğü ZExperience programına mentorluk desteği sağlıyor. Gençlerin kişisel ve mesleki gelişimine odaklanan program kapsamında, mentorlar bursiyerlerin BM'nin SKA'ları doğrultusunda proje üretmelerine rehberlik ediyor.

Zorluteks Pazar Projesi, kurum içi dayanışmayı sosyal faydaya dönüştüren sürdürülebilir bir kaynak yaratma modeli olarak konumlanıyor. Proje aracılığıyla elde edilen gelir, her yıl belirlenen bir sosyal amaca aktarılıyor. 2024 yılında Acil İhtiyaç Vakfı'nın "Anadolu Sana Geliyoruz" projesi kapsamında 100 çocuğa bot, mont ve kırtasiye desteği sağlandı. 2025 yılında ise Ecording işbirliğiyle yürütülen tohum topu çalışmasıyla ağaçlandırılması güç orman bölgelerine drone aracılığıyla 20 bin tohum topu atılarak biyoçeşitliliğe katkıda bulunuldu.

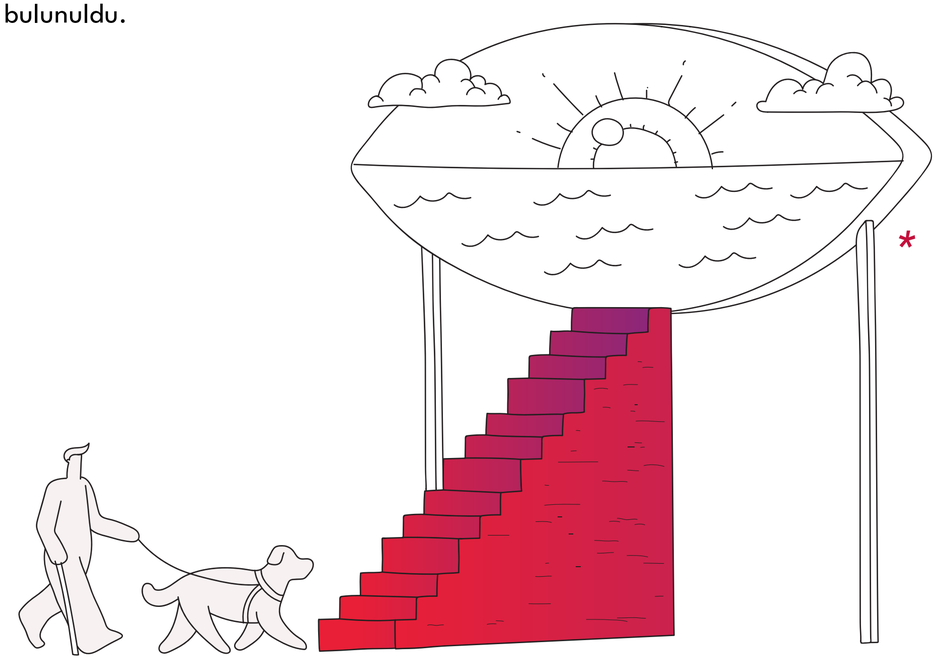
Zorluteks, erişilebilir müşteri deneyimini desteklemek amacıyla mağazacılık ekiplerine yönelik işaret dili farkındalığı çalışmalarını sürdürüyor. Zorlu Akademi üzerinden sunulan eğitimle, çalışanların işaret dili kullanımına ihtiyaç duyulan durumlarda doğru yönlendirme yapabilmeleri ve temel iletişim farkındalığı kazanmaları hedefleniyor. Bu doğrultuda, mağaza operasyonlarında görev yapan 560 çalışanın tamamı işaret dili farkındalığı eğitimi aldı. Eğitimin, tekstil ürünlerinin işaret dilindeki karşılıklarını içeren uygulamalı video içerikleriyle genişletilmesi planlanıyor.

Zorlu Gayrimenkul Grubu

Zorlu Gayrimenkul, gayrimenkul alanındaki faaliyetlerini herkes için erişilebilir kılma anlayışıyla hareket ediyor; kapsayıcılığı sürdürülebilir şehir ve kentlerin temel koşullarından biri olarak değerlendiriyor.

Zorlu'da Engel Yok projesiyle Zorlu Center'ın engelsiz bir yaşam alanına dönüştürülmesi için çalışılıyor. 2017'de Rehber Köpekler Derneği işbirliğiyle başlayan projenin kapsamı her yıl genişletiliyor. İşbirliği çerçevesinde Zorlu Center, Rehber Köpekler Derneği'ne merkez ofis desteği sağlarken, görme engelli bireylerin rehber köpeklerle bağımsız hareket becerilerini geliştirmelerine yönelik hareketlilik testleri ve saha uygulamaları için de uygun alanlar sunuyor. Zorlu Center'daki yeme-içme alanlarında çalışan herkese işaret dili eğitimi verildi; Türkiye Görme Engelliler Derneği (TURGED) desteğiyle tüm restoran menüleri Braille alfabesini de içerecek biçimde sunuluyor. Turkcell ve Young Guru Academy (YGA) işbirliğiyle geliştirilen Hayal Ortağım uygulamasının Yol Arkadaşım AVM özelliği sayesinde görme engelli misafirler çevrelerindeki mekanlar hakkında bilgi alarak istedikleri yere bağımsız biçimde ve kolayca ulaşabiliyor.

Kadına karşı şiddetle mücadele kapsamında, 25 Kasım-10 Aralık 2025 tarihleri arasında 16 Günlük Aktivizm kampanyasına verilen destekle Zorlu Center'ın ışıkları turuncuya çevrilerek kamusal görünürlüğü yüksek bir yaşam alanı üzerinden toplumsal farkındalığın artırılmasına katkıda bulunuldu.



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

Zorlu Performans Sanatları Merkezi

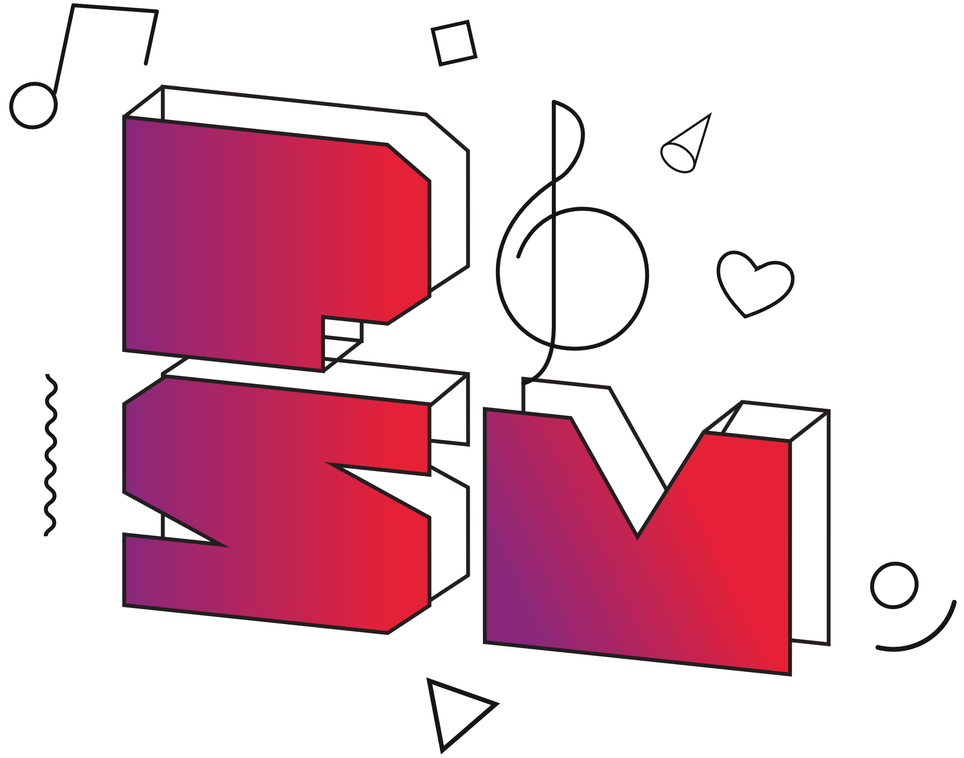
Zorlu PSM, kültür-sanat alanındaki faaliyetlerini toplumsal fayda odağındaki projelerle desteklemeyi sürdürdü. Kültür-sanatın farklı kesimler için daha erişilebilir hale gelmesi amacıyla Zorlu Holding'in desteğiyle hayata geçirilen İlk Tiyatrom İlk Konserim projesi, 2025 yılında da devam etti. Sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde yaşayan, sanata erişimi sınırlı 2.500 çocuk, genç ve yetişkinleri; belediyeler, devlet okulları, öğretmenler, üniversite öğrenci kulüpleri, Mehmet Zorlu Vakfı, SosyalBen, TEV, TED, Askıda Ne Var ve diğer paydaşlarının işbirliğiyle, Hepimizin Sahnesi mottosuyla Zorlu PSM'deki konser ve tiyatro etkinliklerinde ücretsiz olarak ağırladı. Projeyle kültür-sanat deneyiminin dönüştürücü etkisinin daha geniş kitlelerle buluşmasını sağlamak ve kültürel yaşama katılımda fırsat eşitliğini desteklemek amaçlanıyor.

Tiyatronun mutfağına genç yetenekler kazandırmak hedefiyle 2021 yılında başlayan "PSM Atölye" programında, 2025 yılıyla birlikte mezun olan genç sayısı 89'a, sahneye taşınan oyun sayısı ise 29'a yükseldi. 2025'te programa 20 öğrenci katılırken, 7 özgün oyun üretildi. Ücretsiz sunulan program kapsamında gerçekleştirilen teorik ve pratik eğitimlerle yeteneklerin gelişimi desteklenirken, tiyatro ekosisteminin nitelikli insan kaynağı ve özgün üretim kapasitesinin güçlendirilmesine katkıda bulunuldu. Bu proje kapsamında, "Kısık Ateşte Düdüklü Tencere" isimli oyun, PSM Prodüksiyonu olarak 2025 yılında prömiyerini yaptı.

Gençlerin kültür-sanat yaşamına daha aktif katılımını destekleyen "Son Dakika Koltuğum" projesiyle, sanatın gençler için daha erişilebilir hale gelmesine destek olunurken, proje kapsamında gerçekleştirilen bağışlar Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) aracılığıyla gençlerin kişisel gelişimlerine ve sanata erişimlerine destek oldu. Bu projeyle 2025 yılında 1.945 genç Zorlu PSM'nin farklı sahnelerindeki etkinliklere katıldı.

Zorlu PSM, Galatasaray Üniversitesi ile yürüttüğü işbirliği kapsamında ise gençlere rehberlik etmeyi sürdürdü. İletişim Fakültesi öğrencilerine yönelik sürdürülen ve bu yıl 25 mezun veren "Sanat ve Mekan Yönetimi" dersi öğrencilerden büyük ilgi görürken, işbirliğinin kapsamı genişletilerek "Kültür Yönetimi" dersi de müfredata eklendi.

Zorlu PSM, kültür-sanata erişimi toplumsal fayda projelerinin yanı sıra, mekansal erişilebilirlik ve kapsayıcı izleyici deneyimi uygulamalarıyla da destekledi. Özel ihtiyacı olan misafirlerin etkinliklere daha kolay katılmasını sağlamak amacıyla refakatçi bilet uygulamaları, tekerlekli sandalye erişimine uygun alanlar, ayakta etkinlikler için yükseltme platformları ve ihtiyaç halinde etkinlik alanına kadar eşlik desteği sunuldu.

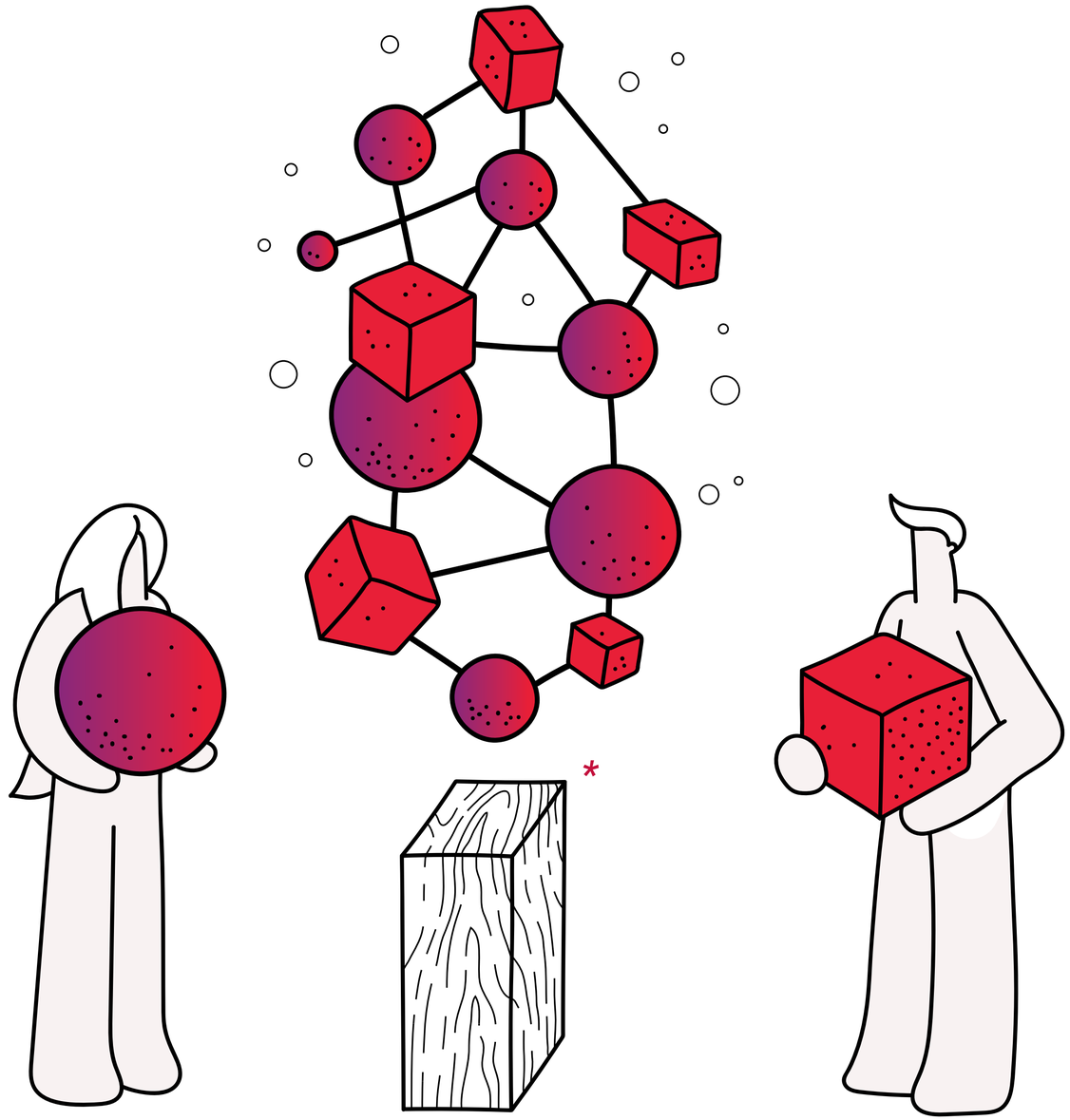


Meta Nikel

Meta Nikel, faaliyet gösterdiği bölgedeki gençlerin eğitimlerine katkıda bulunmayı önemsiyor ve MZV aracılığıyla eğitim bursu vererek öğrencilere destek oluyor.

Meta Nikel ile Devlet Su İşleri (DSİ) Genel Müdürlüğü arasında imzalanan protokol çerçevesinde inşa edilen Çiçekli Göleti'nde, çiftçilerin tarımsal sulama faaliyeti için gerekli olan pompaj düzenlemesinin %98`i de Meta Nikel tarafından karşılanıyor.

YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

YENİLEYİCİ İŞ MODELLERİ

Son yıllarda çevresel riskler, küresel ölçekte en ciddi tehditler arasında yer almaya devam ediyor. İklim değişikliği, çok boyutlu etkileriyle toplumsal ve ekonomik yapıları dönüştürüyor, etkileri ise giderek daha görünür hale geliyor. Sıklığı ve şiddeti her geçen yıl artan aşırı hava olayları, WEF'in Küresel Riskler Raporu'na göre on yıllık perspektifte en şiddetli risk olma özelliğini korurken; biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü, uzun vadede ikinci sırada yer alıyor. Kirlilik ise hem kısa hem uzun vadede ilk on risk arasındaki yerini muhafaza ediyor. Bu tablo, çevresel risklerin hem toplumlar hem de kurumlar için stratejik bir öncelik haline geldiğini güçlü biçimde ortaya koyuyor.[47]

Doğa, küresel ekonominin de temelini oluşturuyor. Küresel GSYİH'nin yarısından fazlasına karşılık gelen 44 trilyon dolarlık ekonomik değer üretiminin, doğaya ve ekosistem hizmetlerine doğrudan ya da dolaylı biçimde bağlı olduğu görülüyor. Ne var ki bu bağımlılık, iş stratejilerine henüz yeterince yansımıyor. Fortune 500 şirketlerinin %78'i iklim hedefi belirlemiş olsa dahi, yalnızca %12'si biyoçeşitlilik kaybını durdurmaya veya tersine çevirmeye yönelik somut adımlar atıyor. Benzer biçimde, dünyanın en kalabalık 500 şehrinin yalnızca %37'si doğayı korumaya yönelik bir strateji izliyor.[48] Oysa doğanın ve doğal kaynakların bilinçli bir şekilde korunması ve kullanılması; iklim değişikliğiyle mücadelede insan sağlığının ve ekonomik istikrarın sürdürülmesinde belirleyici bir rol oynuyor.

Bu nedenle döngüsel ekonomiye geçiş, hem çevresel açıdan bir zorunluluk hem de güçlü bir büyüme fırsatı olarak öne çıkıyor. Bugün küresel ekonomi büyük ölçüde doğrusal işleyişini sürdürüyor, yani kaynaklar çıkarılıyor, kullanılıyor ve bertaraf ediliyor. Sonuç olarak yılda 2 milyar tonun üzerinde katı atık üretiliyor ve bu rakamın 2050'ye kadar 3,4 milyar tona çıkması öngörülüyor. Kaynak temini 1970'ten bu yana üç katına çıkarken, biyoçeşitlilik kaybının %90'ı ve sera gazı emisyonlarının %55'i bu doğrusal modelin izlerini taşıyor. Döngüsel modele geçiş 2030 yılına kadar küresel ekonomiye 4,5 trilyon dolar değer katma, emisyonları düşürme ve yeşil istihdam yaratma potansiyeli barındırıyor.[49] Bu dönüşüm; üretim ve tüketim süreçlerini köklü biçimde yeniden tasarlayarak gezegen sınırları içinde kalmayı mümkün kılan en kritik ekonomik dönüşümlerden biri olarak değerlendiriliyor.

Benzer şekilde, doğa-pozitif iş modellerinin geliştirilmesi de kritik bir stratejik adım olarak görülüyor. Doğa-pozitif ekonomiye geçiş 2030 yılına kadar 10,1 trilyon dolar iş değeri yaratabilir.[50] Erken hareket eden şirketler maliyetleri düşürme, tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirme ve yeni pazarlara erişim sağlama avantajı elde edebilir. Bu doğrultuda rejeneratif tarım uygulamaları, karbon yakalama teknolojisiyle entegre üretim teknikleri ve endüstriyel simbiyoz gibi yaklaşımlar, hem gezegenin sınırlarını korumaya yardımcı oluyor hem de uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliğe katkıda bulunuyor. Bununla birlikte, doğa-pozitif dönüşümün ölçeklenebilmesi için finansman mekanizmalarının güçlendirilmesi, yatırımların uzun vadeli değer yaratımıyla ilişkilendirilmesi ve kurumların bu alandaki uygulama kapasitesinin artırılması kritik önem taşıyor.

T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından hazırlanan 2025-2028 Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (UDESEP), Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi doğrultusunda döngüsel ekonomi ilkelerini üretim, tüketim ve atık yönetimi süreçlerine entegre etmeyi amaçlıyor. Plan kapsamında Sıfır Atık uygulamaları ile endüstriyel simbiyoz ve yeşil organize sanayi bölgesi (OSB) projelerinin ülke genelinde yaygınlaştırılacağı, üretim süreçlerinden çıkan atıklardan yan ürün geliştirilerek farklı sektörlerde girdiye dönüştürüldüğü endüstriyel simbiyoz yaklaşımının, yenileyici iş modelleri kapsamında giderek daha fazla benimsendiği ifade ediliyor.[51]

Zorlu Holding olarak, yenileyici iş modellerine geçişi, çevresel ve sosyal etkilere çözüm üretmenin ötesinde görüyor; kurumların uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artıran, risklerin bütüncül şekilde yönetilmesini sağlayan ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendiriyoruz.

Hedeflerimiz*

- 2030'a kadar Kapsam 1-2'de, 2050'ye kadar tüm değer zincirinde (Kapsam 1-2-3) net sıfır emisyon
- 2030'a kadar atıklarda %50 azalma, 2050'ye kadar sıfır atık
- 2030'a kadar kullanılan suyun %50'sini, 2050'ye kadar tamamını geri kazanmak

* Hedeflere yönelik sektörel performansa buradan ulaşabilirsiniz.

47 Global Risks Report 2026, WEF

48 New Reports Chart Pathways for Nature-Positive Transformation Across Key Industries and Cities, WEF

49 Transitioning to a circular economy: The future we cannot afford to delay, UNDP

50 Investible Opportunities for a New Nature Economy, WEF

51 2025-2028 Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (UDESEP), T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı

ÇEVRE YÖNETİMİ

Sorumlu yatırım holdingi anlayışımız çerçevesinde, Grup şirketlerimizde iklim kriziyle mücadeleyi ve döngüsel ekonomiye geçişi önceliklendiren yenilikçi iş modellerini destekliyoruz. Yatırım kararlarımızı bu vizyonla uyumlu biçimde şekillendiriyor, değer zincirimiz boyunca tüm paydaşlarımızı sürece katan bir yaklaşımla etki alanımızdaki ekosistemi dönüştürmeye devam ediyoruz.

Zorlu Holding olarak, çevresel ayak izimizi azaltmak ve ekosistemimizin devamlılığını güvence altına almak amacıyla, uluslararası standartlara dayalı çevre yönetim sistemimizi sürdürülebilirlik stratejimizle tam entegrasyon içinde uyguluyoruz. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi başta olmak üzere, sahip olduğumuz çeşitli sertifikasyonlar aracılığıyla çevresel performansımızı sistematik biçimde izliyor, sürekli geliştiriyor ve bu alandaki iyi uygulamaların Grubumuz geneline yayılmasını sağlıyoruz. Ayrıca CDP gibi küresel raporlama platformlarında yer alan Grup şirketlerimizin çalışmalarını destekleyerek sürdürülebilirlik stratejimizin uluslararası normlarla uyumunu pekiştiriyor ve global ölçekte kurumsal görünürlüğümüzü artırıyoruz.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve AB Döngüsel Ekonomi Eylem Planı gibi düzenleyici çerçevelere uyumu öncelikli gündemimiz olarak belirliyor; karbon emisyonlarının takibi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı konularında aktif sorumluluk üstleniyoruz. Bu yönetim yaklaşımı, çevresel etkileri azaltmanın yanı sıra operasyonel verimlilik ve ekonomik kazanımlar da sağlıyor. Etki alanımızdaki tüm süreçlerde sürdürülebilirlik entegrasyonunu derinleştirmeyi ve tüm paydaşlarımızla işbirliği içinde ortak değer yaratmayı hedefliyoruz.

Bu stratejik perspektiften hareketle, çevre yönetim sistemlerimizin uluslararası standartlara uygunluğunu belgelendirmeyi önemsiyoruz. Holding ve Grup şirketlerimiz genelinde toplam 44 işletme / fabrika arasından sertifikalı olanların dağılımını aşağıdaki tablodan inceleyebilirsiniz.

Grup şirketlerimizin çevreyle ilgili sahip oldukları uluslararası standart ve sertifikalara, "Ekler" bölümünden ulaşabilirsiniz.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimiz doğrultusunda, Grup şirketlerimizin sürdürülebilirlik performanslarını yalnızca entegre faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla değil, CDP çerçevesinde de paylaşıyoruz. Zorlu Enerji, iklim değişikliği ve su güvenliğine ilişkin yönetişim yapısını, risk ve fırsatlarını, stratejik hedefleriyle birlikte 2010 yılından bu yana düzenli olarak açıklıyor. Vestel Beyaz Eşya 2012'den, Vestel Elektronik ise 2013'ten bu yana CDP'nin İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programları'na katkıda bulunuyor. CDP İklim Değişikliği Programı'nda Vestel Beyaz Eşya ve Vestel Elektronik skorunu 2025'te A (Liderlik) seviyesine yükseltti. Zorlu Enerji ise B (Yönetim) seviyesinden A (Liderlik) seviyesine yükseldi. CDP Su Güvenliği Programı'nda da Vestel şirketleri B (Yönetim) seviyesini korurken, Zorlu Enerji C (Farkındalık) seviyesinde yer aldı.

Grup genelinde yürüttüğümüz çevre yatırımlarını ve harcamalarını her yıl düzenli olarak izliyor ve raporluyoruz. 2025 yılında, çevre politikalarımız doğrultusunda yaklaşık 61,7 milyon TL tutarında çevresel yatırım ve harcama gerçekleştirdik.

SERTİFİKA	TESİS SAYISI
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	33 (%75)
ISO 14064 Sera Gazı Doğrulaması	23 (%52)
ISO 14046 Su Ayak İzi Doğrulaması	10 (%23)
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi	26 (%59)

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Zorlu Grubu

AB'nin 2050 yılına kadar iklim nötr bir kıta olmayı öngören Yeşil Mutabakat stratejisi, birbirine bağlı bir düzenlemeler bütününü de beraberinde getiriyor. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasını yeniden tanımlayan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) ve ESRS, yeşil yatırımları sınıflandıran AB Taksonomisi, 2026 itibarıyla kesin rejimiyle yürürlüğe giren SKDM, ürün tasarımı ve döngüselliği ele alan Sürdürülebilir Ürünler için Eko-Tasarım Tüzüğü (Ecodesign for Sustainable Products Regulation - ESPR) ve değer zinciri sorumluluğunu genişleten CSDDD, bu çerçevenin temel bileşenlerini oluşturuyor. AB ile yoğun ticari ilişkileri ve coğrafi konumu göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu düzenlemeler Türkiye'deki şirketler için doğrudan bağlayıcı ya da dolaylı uyum yükümlülükleri doğuruyor. Yurt içinde ise TSRS ve Temmuz 2025'te yürürlüğe giren İklim Kanunu çerçevesinde hayata geçirilmekte olan Türkiye Emisyon Ticaret Sistemi (TR ETS), bu küresel dönüşümün yerel karşılığını oluşturuyor.

Temiz enerji, hem iklim değişikliğiyle mücadelenin hem de net sıfır hedeflerine erişimin temel bileşenlerinden biri olmayı sürdürüyor. Karbon yoğun üretim yapan şirketler; SKDM'nin getirdiği doğrudan maliyet baskısı ve TR ETS pilot fazının yaklaşan yükümlülükleriyle hızlı bir dönüşüm sürecine giriyor. Buna karşın yenilenebilir enerjiye, döngüsel tasarıma ve düşük karbonlu iş modellerine yönelen kuruluşlar için belirgin bir rekabet avantajı doğuruyor. Bu süreç, çevresel etkileri azaltmayı merkeze alan iş modellerinin sektördeki konumunu güçlendiriyor.

2026 itibarıyla kesin rejimiyle yürürlüğe giren SKDM, çimento, çelik, alüminyum ve benzeri karbon yoğun sektörlerde Avrupa'ya ihracat yapan şirketler için ürünlerin gömülü karbon emisyonlarını doğrudan bir karbon maliyetine dönüştürüyor. Döngüsel Ekonomi Eylem Planı ve ESPR ise elektronik, batarya ve tekstil gibi sektörleri kapsayan yeni ürün gerekliliklerileriyle Yeşil Mutabakat hedeflerine zemin hazırlıyor. Ürün tasarımı, ambalajlama, etiketleme ve ürün ömrü yönetimi (product lifecycle management - PLM) gibi konular, şirketlerin operasyonel süreçlerini doğrudan etkileyen bir dönüşümü beraberinde getiriyor. CSDDD ise tedarik zincirinin tamamında çevresel ve sosyal risklerin yönetilmesini zorunlu kılarak, değer zinciri şeffaflığı beklentisini kalıcı biçimde yükseltiyor. Bu gerekliliklere uyum sağlanamaması halinde, Avrupa pazarına erişimin kısıtlanması, yaptırımlarla karşılaşılması ve artan sertifikasyon maliyetleri gibi doğrudan finansal sonuçlar gündeme gelebiliyor.

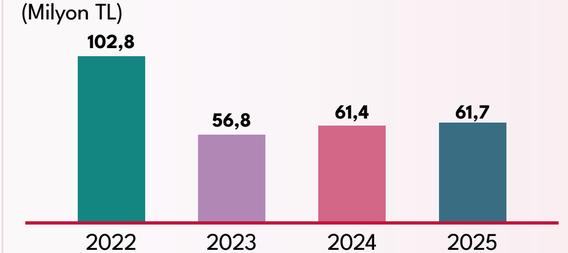
Zorlu Grubu olarak, bu genişleyen düzenleyici çerçeveyi bütüncül bir perspektifle izliyor; her bir düzenlemeyi birbirini tamamlayan stratejik dönüşüm sinyalleri olarak değerlendiriyoruz. Olası risklere karşı gerekli hazırlıkları yaparken, yeni fırsatları değerlendirmeye yönelik adımlar atıyoruz. Yeşil Mutabakat'ın ve buna eşlik eden düzenleyici çerçevenin iş yapış biçimlerimize yansımasını salt bir uyum yükümlülüğü olarak değil, stratejik bir dönüşüm fırsatı olarak konumlandırıyor; tüm Grup şirketlerimizi sürdürülebilir ürün ve çözümler geliştirme yönünde destekliyoruz.

Vestel, Yeşil Mutabakat'ı yalnızca bir uyum zorunluluğu olarak değil, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme için bir zemin olarak ele alıyor. Enerji ve su verimliliği yüksek, geri dönüştürülebilir malzemelerden tasarlanan ve karbon emisyonlarını azaltan ürünler geliştirmeyi sürdürüyor. Elektrikli araç şarj sistemleri, enerji depolama çözümleri ve VeeZy enerji yönetimi uygulamalarıyla sürdürülebilir ürün portföyünü genişletiyor. Net sıfır hedefi kapsamında SBTi onaylı emisyon azaltım taahhüdünü hayata geçirirken, AB Taksonomisi ve Avrupa Enerji Etiketlemesi Ürün Veri Tabanı (European Product Registry for Energy Labelling - EPREL) gibi standartlara uyumunu güçlendiriyor. Döngüsel ekonomi ilkelerini üretim sonrası süreçlere entegre ederek onarım, yeniden kullanım ve yenileme uygulamalarıyla ürün ömrünü uzatıyor. Vestel ürünlerinde kullanılan çimento, demir-çelik, alüminyum, hidrojen ve elektrik ile ilgili girdilerin karbon emisyonları yakından takip ediliyor ve gelecekte SKDM'nin genişleyecek kapsamına uyum sağlayabilmek adına uygulamalar hayata geçiriliyor.

Zorlu Enerji Grubu, Yeşil Mutabakat'ın 2050 iklim nötr ekonomi hedefleriyle örtüşen bir yol haritasıyla geleceğin enerji ihtiyaçlarına yönelik akıllı ve sürdürülebilir çözümler geliştiriyor. 2030'a kadar toplam enerji üretiminde yenilenebilir enerji payını %100'e taşımayı hedefliyor. Bu doğrultuda yenilenebilir enerji yatırımları, hibrit üretim yapıları ve dijital enerji çözümleriyle düşük karbonlu enerji dönüşümünü destekleyen portföy dönüşümünü sürdürüyor. Grup, yalnızca üretim boyutuyla değil, enerjinin kullanımı alanında da önemli adımlar atıyor. Türkiye'de ZES, Avrupa'da ise electrip markasıyla elektrikli araç şarj altyapısını yaygınlaştırarak, elektrikli mobiliteye katkı sağlıyor. ZES Solar markasıyla üst segment güneş panelleri üreten Grup, yerli üretim kapasitesini artırarak küresel pazarlara enerji çözümleri sunuyor. Zorlu Enerji, enerji depolama sistemleri ve akıllı şebeke teknolojileri aracılığıyla yenilenebilir enerjinin şebekeye daha istikrarlı entegrasyonunu hedefliyor; Kırklareli'ndeki Hamitabat RES ve Tekirdağ'daki Yeniçiftlik RES projeleriyle, ilk depolamalı elektrik üretim tesislerini portföyüne eklemek üzere proje geliştirme çalışmalarını sürdürüyor.

Zorlu Tekstil Grubu da Avrupa'daki ticari ilişkileri çerçevesinde ilgili düzenlemeleri yakından takip ediyor ve Grup genelindeki sürdürülebilirlik yaklaşımıyla uyumlu sektörel dönüşüm projelerini hayata geçirmeye devam ediyor.

Yıllara Göre Çevre Yatırım ve Harcamaları
(Milyon TL)



İKLİM KRİZİYLE MÜCADELE

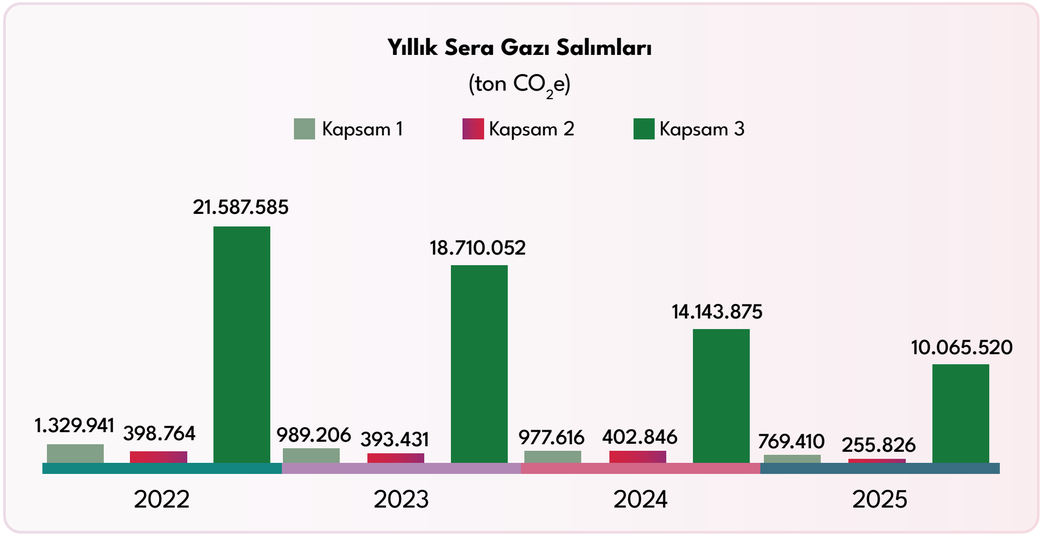
2025, kayıtlara geçen üçüncü en sıcak yıl oldu. Küresel ortalama sıcaklık 14,97˚C olarak ölçülürken bu değer, sanayi öncesi döneme (1850–1900) kıyasla 1,47˚C'lik bir artışa karşılık geliyor. 2023-2025 dönemine ait üç yıllık ortalama olan 1,52˚C ile bu dönem, ölçüm tarihinde ilk kez 1,5˚C eşiğini aşan üç yıllık ortalama olma özelliğini taşıyor. 2025 boyunca yılın ilk yarısında aylık ortalama sıcaklıklar bu eşiğin üzerinde seyretti ve son on bir yılın tamamı kayıtlardaki en sıcak on bir yıl olarak tarihe geçti.[52]

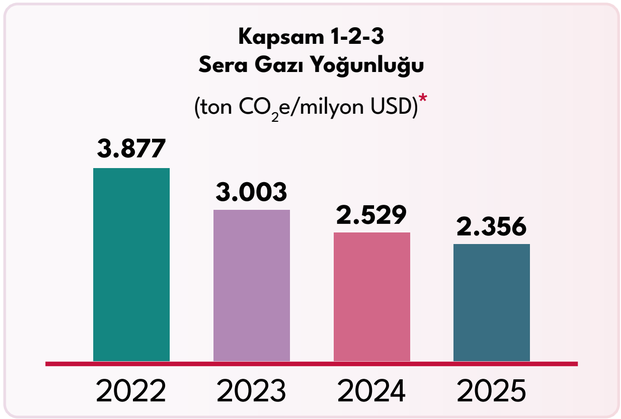
Veriler, iklim değişikliğinin artık yalnızca geleceğe dair bir tehdit değil, günümüzün somut ve ölçülebilir bir gerçeği olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Süregelen ısınmanın etkileri; şiddetlenen sıcak hava dalgaları, yükselen deniz seviyeleri, uzayan kuraklık süreleri, biyolojik çeşitlilik kaybı ve artan aşırı hava olaylarının sıklığı biçiminde kendini gösteriyor. Bu etkiler yalnızca ekosistemleri değil, ekonomik ve toplumsal yapıları da doğrudan sarsıyor. Dolayısıyla tüm paydaşların işbirliği içinde, kararlı ve bütüncül çözümler üretmesini de zorunlu kılıyor.

Zorlu Holding olarak, iklim krizinin çok boyutlu etkilerini yakından izliyor; bu farkındalıkla hem azaltım hem de uyum stratejileri kapsamında somut adımlar atıyoruz. TSRS, AB Yeşil Mutabakatı ve genişleyen regülasyonlar doğrultusunda iklim temelli risk ve fırsatları bütüncül bir yaklaşımla ele alıyor, kamu ve özel sektör işbirliklerini güçlendirmeye devam ediyoruz. Düşük karbonlu ve yenilikçi yatırım alanlarına yönelerek, yenilenebilir enerji kaynaklarını operasyonlarımızda mümkün olan en yüksek oranda kullanıyoruz.

Değer zincirimiz genelinde dönüşüm etkisi yaratmayı, öncelikli hedeflerimiz arasında konumlandırıyoruz. Müşterilerimizin bilinçli tüketim alışkanlıkları geliştirmesine destek oluyor, diğer paydaşlarımızın çevresel ve sosyal etkilerini azaltmalarına katkıda bulunuyoruz.

2025 yılında Grup genelinde toplam sera gazı salımlarımız 11.090.757 ton CO_2e olarak hesaplandı. Kapsam 1 ve 2 salımlarımız, baz yıl olan 2020'ye göre %53,5 azalarak 1.025.237 ton CO_2e seviyesine geriledi. Kapsam 3 salımlarımız ise baz yıla göre %39,8'lik bir düşüşle 10.065.520 ton CO_2e olarak gerçekleşti.





* Hesaplama konusunda yapılan iyileştirmeler ve kapsam genişletmeleri doğrultusunda farklılıklar oluşabilir. Sunulanlar, kayıtlarda yer alan en güncel verilerdir.

52
Global Climate Highlights 2025

Zorlu Holding Şirketlerinde İklim Çalışmaları

Zorlu Holding olarak iklim kriziyle mücadelede bilim temelli hedeflerle ve uzun vadeli bir perspektifle hareket ediyoruz. Karbonsuzlaşma süreçlerinin sektörel dinamikler gözetilerek tüm kurumlar için hızlandırılması gerektiğine inanıyor; Grup şirketlerimizin bu doğrultuda eylem planlarını oluşturmasını ve uygulamaya almasını destekliyoruz.

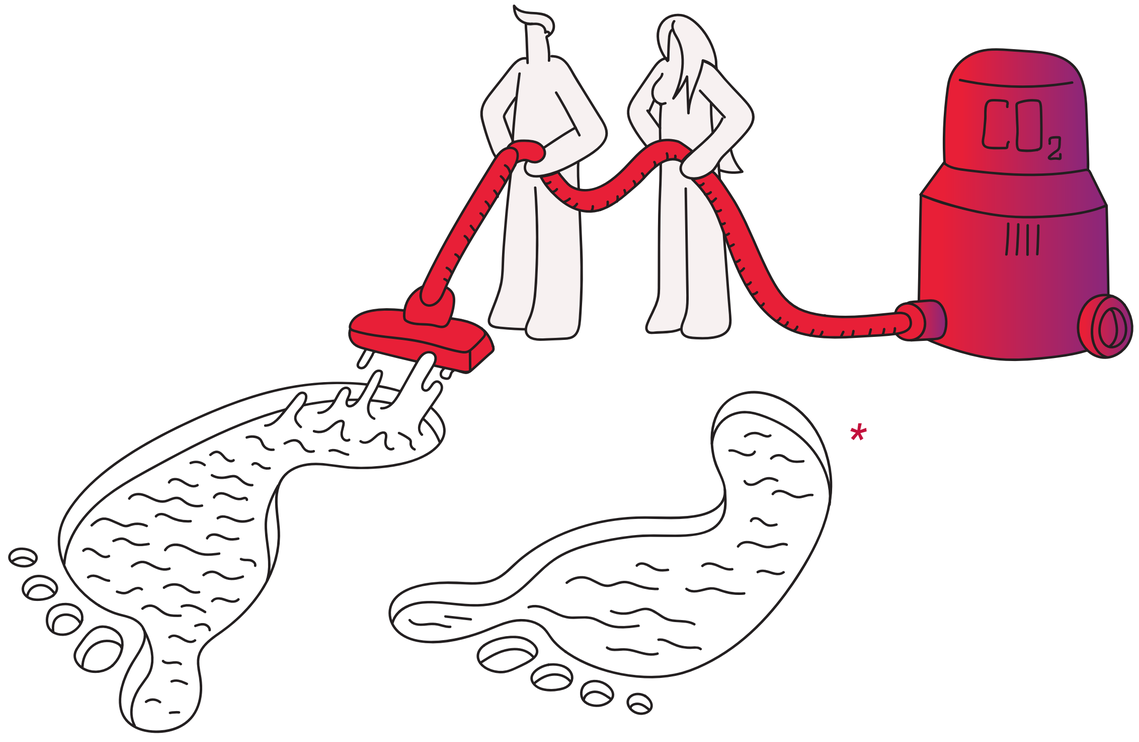
Vestel Elektronik, 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefini gerçekleştirmek amacıyla SBTi çerçevesinde taahhütte bulunarak karbonsuzlaşma yolculuğunda kritik bir adım attı. Bu doğrultuda 2030'a kadar 2021 baz yılına kıyasla Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %42, Kapsam 3 Kategori 11 (satılan ürünlerin kullanım aşaması) emisyonlarını ise %25 oranında azaltmayı hedefliyor. Düşük enerji etiketine sahip ürünlerin satış içindeki ağırlığını artırmayı ve regülasyonlara uyumun ötesinde çevresel etkisi düşük ürünler geliştirebilmek için Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini güçlendirmeyi amaçlıyor. Buna göre, 2025 yılında yatırımlarını artırarak toplam yenilenebilir enerji kurulu gücünü 8.430 kWp seviyesine çıkardı.

Zorlu Enerji, yenilenebilir kaynaklara dayalı yatırımlar aracılığıyla sera gazı emisyonlarını azaltmayı temel hedefleri arasında konumlandırıyor. 2030 yılına kadar tüm enerji üretimini yenilenebilir kaynaklara taşımayı ve karbon yoğunluğunu önemli ölçüde düşürmeyi; 2040 yılına kadar ise hem kendi operasyonlarında hem de değer zincirinin tamamında net sıfır emisyona ulaşmayı taahhüt ediyor. Elektrik ve ısı üretiminden kaynaklanan emisyonlarını 2030 yılına kadar MWh başına %73,71 oranında azaltmayı amaçlayan Zorlu Enerji, sektöründe SBTi imzacısı olan ilk şirket olma özelliğini de taşıyor. Tüm operasyonel faaliyetlerinde çevresel etkileri en aza indirmeyi öncelikli gündem olarak benimsiyor; atık yönetimi, doğal kaynak verimliliği ve çevresel risklere karşı hazırlık konularında da çalışmalarını sürdürüyor.

2025 yılında Zorlu Enerji ve Vestel, TSRS S2 İklimle İlgili Açıklamalar standardı kapsamında, iklimle bağlantılı fiziksel ve geçiş riskleri ile fırsatları sistematik biçimde değerlendirdi. Bu kapsamda söz konusu risk ve fırsatların yönetişim yapısı, iş stratejisi ve finansal planlama üzerindeki etkileri ele alınarak; kısa, orta ve uzun vadeli finansal etkiler iklim senaryoları çerçevesinde analiz edildi.

Korteks, üretim tesislerinde enerji verimliliğini artırmak ve emisyonları azaltmak amacıyla çeşitli süreç iyileştirme projelerini hayata geçiriyor. Eskiyen ve fazla enerji tüketen nemlendirme pompaları, yeni nesil verimli pompalarla değiştirilerek saatteki elektrik tüketimi 10,9 kWh'ten 9,2 kWh'e indirildi ve sık yaşanan arızaların da önüne geçildi. Boyama makinelerinin dış yüzeyleri yalıtım malzemesiyle kaplanarak ısı kayıpları azaltıldı ve enerji tasarrufu sağlandı. Klima fanlarında, sabit hızda çalışmak yerine ihtiyaca göre devir ayarlayabilen inverter teknolojisine geçirildi. Robot baskı makinelerinin kullanılmadığı anlarda tüm motorları otomatik olarak kapatan bir yazılım geliştirilerek bekleme modundaki enerji israfı ortadan kaldırıldı. Tüm bu iyileştirmelerin toplam etkisiyle yılda 203 MWh enerji tasarrufu ve 463.641 TL finansal tasarruf sağlandı; 76,2 ton/yıl sera gazı azaltımı gerçekleştirildi.

Zorluteks, TÜBİTAK'ın 1832 Sanayide Yeşil Dönüşüm (1832 SAYEM) çağrısı kapsamında üretim süreçlerindeki karbon ayak izini gerçek zamanlı olarak hesaplayabilen ve geleceğe yönelik tahminler üretebilen bir yazılım geliştiriyor. ML algoritmalarıyla desteklenen bu yazılım; ürünlerin ve üretim süreçlerinin çevresel etkisini ölçüyor, atık verilerini dijital ortamda takip ediyor ve iyileştirme senaryoları öneriyor. Proje, AB Yeşil Mutabakatı kapsamında giderek zorunlu hale gelen LCA gerekliliklerine de altyapı oluşturuyor. Orhun Teknoloji A.Ş. ve Optimimax iş ortaklığıyla yürütülen proje, sektörde ilk olma özelliği taşıyor.



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

ENERJİ YÖNETİMİ

Uluslararası Enerji Ajansı'nın (International Energy Agency - IEA) Dünya Enerji Görünümü 2025 raporu, mevcut politikalar sürdürüldüğünde küresel ısınmanın 2100 yılında 2,5–2,9˚C aralığına ulaşabileceğini öngörüyor ve daha kararlı bir enerji dönüşümünün hem iklimsel hem de ekonomik açıdan kaçınılmaz olduğunu bir kez daha vurguluyor. Enerji piyasalarındaki bu köklü dönüşüm; yalnızca çevresel bir zorunluluk değil, aynı zamanda rekabet gücü ve uzun vadeli değer yaratımı açısından da stratejik bir fırsat penceresi sunuyor.[53]

Küresel enerji yatırım tablosu, bu dönüşümün hızını açıkça ortaya koyuyor. IEA'nın Dünya Enerji Yatırımı 2025 raporuna göre ise küresel enerji yatırımları 2025 yılında 3,3 trilyon dolara ulaştı. Bu rakamın 2,2 trilyon doları yenilenebilir enerji, şebekeler, depolama ve enerji verimliliğine yönelirken, 1,1 trilyon doları fosil yakıtlara ayrıldı. Temiz enerji yatırımları, fosil yakıt yatırımlarının tam iki katına çıkmış durumda. Güneş enerjisi ise 450 milyar dolarla küresel yatırım envanterinin en büyük kalemi konumuna yerleşiyor.[54]

Zorlu Holding olarak sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda enerji yönetimini kurumsal stratejimizin merkezinde konumlandırıyoruz. ISO 50001 gibi enerji yönetim sistemlerini uygulayarak verimliliği sistematik biçimde izliyor ve iyileştirme süreçlerini sürekli geliştiriyoruz. Grup şirketlerimizle birlikte enerji tüketiminde yenilenebilir kaynakların payını artırmak ve sera gazı emisyonlarını azaltmak amacıyla somut adımlar atıyoruz. Enerji ve kaynak yönetiminde aldığımız her stratejik kararın, yalnızca kurumsal performansımızı değil, aynı zamanda iklim kriziyle küresel mücadeleyi de etkilediğine inanıyor; uzun vadeli, çevresel ve toplumsal fayda odaklı çözümler üretmeye devam ediyoruz.

Zorlu Holding ve Grup Şirketlerinde Yenilenebilir Elektrik Enerjisi Uygulamaları

Zorlu Holding, sürdürülebilir ofis altyapılarına öncülük etme vizyonuyla Türkiye'nin ilk A+ ofis projesi olan Levent 199'da, 2021 yılının son çeyreğinden itibaren I-REC sistemi üzerinden yenilenebilir enerji kullanımına geçti.

Vestel, Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını azaltma hedefi doğrultusunda şirket filolarını hibrit ve elektrikli araçlarla yenilemeyi, enerji izleme sistemlerini geliştirerek otomasyon seviyesini artırmayı amaçlıyor. Üretim tesislerinde enerji verimliliği sağlayacak uygulamaları hayata geçiriyor, üretim süreçlerinde düşük emisyon faktörüne sahip enerji kaynaklarına yöneliyor. Vestel, elektrik ihtiyacını karşılamak için yenilenebilir enerji yatırımlarını artırarak 2025 yılında toplam yenilenebilir enerji kurulu gücünü 8.430 kWp seviyesine çıkardı. Yatırım süreci aralık ayında tamamlandı ve enerji üretimi başladı. Bu yatırım aracılığıyla kurutma makinası fabrikasının elektrik tüketiminin %85-90'ının, tüm Vestel Fabrikaları tüketiminin %6'sının karşılanması bekleniyor.

Zorlu Enerji Grubu, Ufuk Avrupa 2020 programı kapsamında hayata geçirilen eCharge4Drivers projesinde, ZES ve saatlik elektrikli araç kiralama platformu electrip markalarıyla yer alıyor. Şehirlerde ve şehirlerarası yolculuklarda elektrikli araç şarj deneyimini iyileştirmeyi hedefleyen Zorlu Enerji Grubu, pilot bölgesinde kullanıcı dostu şarj istasyonlarını test ederek kesintisiz ve verimli bir şarj deneyimi sunmayı amaçlıyor.

Zorlu Enerji, 2021'de yayımladığı Yenilenebilir Enerji Taahhütnamesi ile 2030'a kadar yenilenebilir enerjinin toplam elektrik üretimi içindeki payını %100'e çıkarmayı ve yenilenebilir enerji portföyünü genişletmeyi amaçlıyor. Şirket, yenilenebilir kaynaklara geçişi hızlandıracak yatırımlarını da sürdürüyor.

Zorlu Enerji, Türkiye'nin ilk birleşik enerji santrali olan Alaşehir Jeotermal Enerji Santrali'nde hayata geçirilen güneş enerjisi entegrasyonundan edindiği deneyimi, yenilenebilir enerji portföyündeki farklı sahalara yaygınlaştırmak amacıyla; hibrit üretim yapısına yönelik lisans, izin ve proje geliştirme çalışmalarını sürdürüyor. Ek olarak, yenilenebilir enerji üretiminde doğası gereği yaşanan dalgalanmaları dengelemek amacıyla, enerji depolama yatırımlarını güçlendirmek için öncü enerji depolama teknolojileri şirketleriyle işbirliği olanaklarını değerlendiriyor. Depolamalı rüzgar ve güneş enerjisi projeleriyle daha güçlü bir altyapı oluşturarak enerji arz güvenliğini artırmayı ve karbon emisyonlarını azaltmayı hedefliyor.

Zorlu Gayrimenkul ve Zorlu Tekstil, Akıllı Hayat sürdürülebilirlik vizyonumuz doğrultusunda ÇSY performanslarını güçlendirmeye yönelik çalışmalarını sürdürüyor. Zorlu Center ve Zorlu Tekstil Grubu, enerji tedariki süreçlerinde Zorlu Enerji Grubu ile işbirliği yaparak elektrik tüketimlerini I-REC sertifikalarıyla belgelendiriyor. Bu kapsamda; Korteks'in Bursa'daki üretim tesisi ve Korteks Polimer Geri Dönüşüm Tesisi, Zorlu Tekstil Kırklareli Yerleşkesi, Zorlu Center Alışveriş Merkezi, Zorlu PSM ve Raffles İstanbul'un enerji ihtiyacı, Zorlu Enerji Grubu'nun Alaşehir Jeotermal Santrali'nde üretilen yenilenebilir kaynaklı elektrikle karşılanıyor. Bunun yanı sıra Zorlu Center'daki elektrikli araç şarj istasyonlarına temin edilen yenilenebilir enerji ile elektrikli araçların çevresel etkisi en aza indiriliyor.

53
World Energy Outlook 2025, IEA

54
World Energy Investment 2025, IEA

DÖNGÜSEL EKONOMİ

Sanayileşmenin hız kazanmasıyla yaygınlaşan "üret-kullan-at" temelli doğrusal ekonomi modeli, doğal kaynakları hızla tüketiyor, atık miktarını artırıyor ve çevre kirliliğini derinleştiriyor. Circle Economy ve Deloitte'un hazırladığı rapora göre, doğrusal pratikler küresel ekonomiye yıllık yaklaşık 25,4 trilyon Euro değer kaybettiriyor. Küresel GSYİH'nin %31'ine denk gelen bu kayıp, mevcut sistemin sürdürülemezliğini rakamlarla ortaya koyuyor. Aynı rapor, küresel ekonomiye giren malzemelerin yalnızca %6,9'unun ikincil hammadde olarak geri döndüğünü ve döngüsellik oranının düşmeye devam ettiğini vurguluyor.[55]

Bu tablo, döngüsel ekonomiyi iklim kriziyle mücadelede stratejik bir zorunluluk haline getiriyor. Ellen MacArthur Vakfı'nın araştırmalarına göre döngüsel ekonomi, enerji dönüşümünün tek başına çözemediği sanayi, tarım ve arazi kullanımından kaynaklanan emisyonların %45'ini azaltma potansiyeli taşıyor. Araştırmaya göre, döngüsel müdahaleler aracılığıyla AB'nin sanayi emisyonları, 2050'ye kadar yıllık 300 milyon ton, küresel ölçekte ise 3,6 milyar ton azaltılabilir.[56] Bu potansiyelin hayata geçirilmesi; AB Yeşil Mutabakatı kapsamındaki düzenleyici çerçeve ve UDESEP ile de giderek zorunlu bir öncelik haline geliyor.

Kurumsal dönüşüm de bu yönde hız kazanıyor. WEF, Bain & Company ve Cambridge Üniversitesi'nin 10 üretim sektöründen 420 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği ve sanayilerin döngüsel dönüşümünü ele alan araştırmaya göre, döngüselliği önemli veya son derece önemli bulan yöneticilerin oranı %40 seviyelerinden %75'e yükseldi. Bu oranın önümüzdeki 3 yıl içinde %95'e çıkması bekleniyor.[57] Döngüsel iş modelleri, çevresel faydanın ötesinde dayanıklı tedarik zincirleri, maliyet verimliliği ve yeni ekonomik değer yaratma potansiyeli sunuyor.

Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, döngüsel ekonomiyi iş modelimizin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz. Üretim süreçlerimizde kaynak kullanımını optimize etmeyi ve atığı değer zinciri içinde yeniden ekonomiye kazandırmayı öncelikli hedeflerimiz arasında tutuyoruz. Atık = hammadde anlayışından hareketle, ürün tasarımını yaşam döngüsünün en başında döngüsellik ilkeleri doğrultusunda şekillendiriyoruz. Topluma, çevreye ve iş dünyasına somut fayda yaratan döngüsel iş modelleri geliştirirken; daha döngüsel sistemlerin hayata geçirilmesi için stratejik işbirlikleri kuruyoruz.

Vestel, Malzeme İnceleme ve Geri Kazanım Projesi kapsamında arızalı malzeme ve ürünlerin onarılarak yeniden kullanıma kazandırılması sürecini sistematik biçimde yürütüyor. Yetkili servisler tarafından sahadan toplanan arızalı parçalar, Geri Kazanım Birimi'nde onarılarak yedek parça olarak sisteme yeniden entegre ediliyor. 2025 yılında 10.986 adet yedek parça geri kazanılarak 3,98 milyon TL tasarruf sağlandı; onarılamayan parçalar hurda sınıflarına göre ayrıştırılarak geri dönüşüme yönlendirildi ve bu süreçte yaklaşık 250 ton malzeme sisteme geri döndü. Proje kapsamında 2025 yılında elde edilen net gelir 2,2 milyon TL olarak gerçekleşti.

Vestel, ürün yaşam döngüsünü bütüncül olarak ele alıyor, parça onarımının ötesine geçerek tüm ürünlerin ekonomiye kazandırılmasını hedefleyen sistematik bir yaklaşım benimsiyor. Garanti kapsamında değiştirilen ürünler, Değişim Ürünleri Değerlendirme Merkezi'ne (DÜDEM) ulaştırılıyor; onarılabilir olanlar yenilenerek Vestel Outlet mağazaları ve bayilerde satışa sunuluyor. Yenilenemeyen ürünler ise lisanslı firmalar aracılığıyla geri dönüştürülüyor. WEEE çerçevesinde televizyon, klima, bulaşık makinesi ve buzdolabı dahil 10 ürün grubu, bağımsız laboratuvarlarda yeniden kullanım ve geri dönüşüm açısından değerlendirmeye tabi tutuluyor. Her ürün grubunun geri dönüştürülebilirlik oranları bu süreç kapsamında hesaplanıyor. Analizler sonucunda geri dönüştürülebilirlik oranlarının ürün gruplarına göre %80 ile %98 arasında değiştiği görülüyor. Bu bulgular, döngüsel ekonomi yaklaşımımızın ürün tasarımı, geri kazanım ve yaşam döngüsü yönetimi süreçlerine entegrasyonunu da destekliyor. Bu kapsamda, 2025 yılında 2.374 ton ağırlığında toplam 69.017 ürün yenilenerek ekonomiye geri kazandırıldı.

Döngüselliği tasarım aşamasından itibaren ele alan Vestel, hammadde kullanımını azaltmak amacıyla daha az parçayla çalışan ürün tasarımları geliştiriyor; geri dönüştürülmüş ve yenilenebilir malzemelerin kullanım oranını artırmaya yönelik çalışmalarını yoğunlaştırıyor. Atık İthalatçısı Kayıt Belgesi kapsamında Ar-Ge çalışmaları için geri dönüştürülmüş plastik hammadde temini sürdürülüyor. Satış

55 Global Circularity Gap Report 2026, Circle Economy & Deloitte

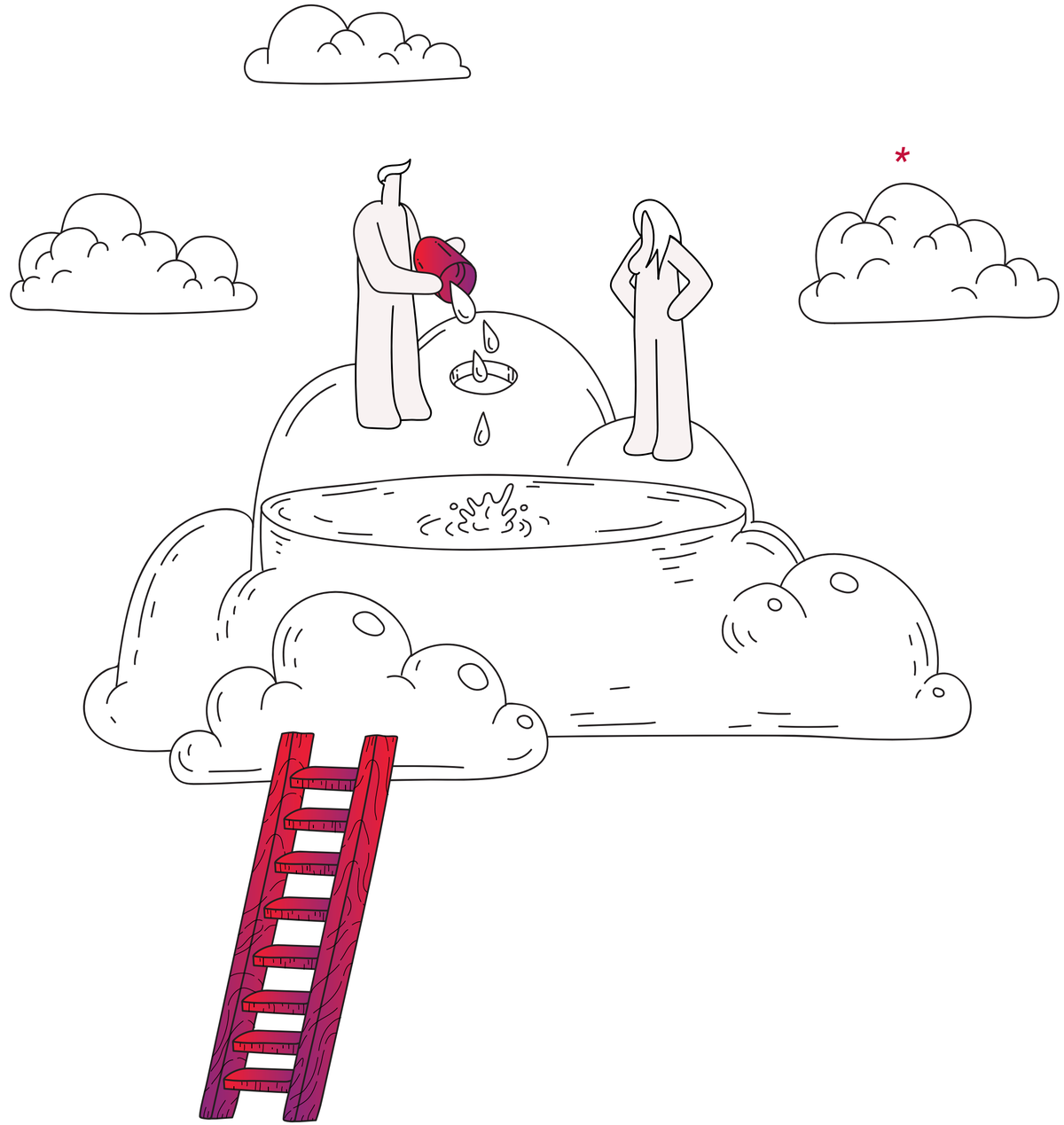
56 Facts about the Circular Economy, WCEF

57 Circular Transformation of Industries: Unlocking Economic Value, WEF, Bain & Company, University of Cambridge

sonrası aşamada onarım, yeniden kullanım ve yenileme uygulamalarıyla ürün kullanım süresi uzatılıyor; tüm parçalar tamir esnasında erişilebilir olacak şekilde tasarlanarak tamir edilebilirlik kolaylaştırılıyor.

Zorlu Tekstil Grubu, döngüsel ekonomi anlayışını sürdürülebilir üretim stratejisinin merkezine alarak hammadde kullanımını azaltmayı, atıkları yeniden değerlendirmeyi ve süreç verimliliğini artırmayı hedefliyor. Üretim süreçlerinin yanı sıra, ofis ve işletme genelinde hayata geçirilen çevresel iyileştirme adımları; ISO 14001 kapsamında dijitalleştirilmiş takip mekanizmaları, atık bileşenleri haritası ve sıfır atık uygulamalarıyla destekleniyor. Eko-tasarım prensipleriyle geliştirilen ürünler, karbon ayak izini ve proses kaynaklı atıkları azaltırken; çalışan ve tedarikçilere yönelik sürdürülebilirlik eğitimleri bu yaklaşımı kurum kültürüne taşıyor.

Zorlu Tekstil Grubu bünyesindeki Korteks, döngüsel ekonomi ilkelerini üretim süreçlerine entegre ederek atık oluşumunu minimize etmeyi ve hammadde verimliliğini artırmayı öncelikli hedef olarak benimsiyor. Polimer Geri Dönüşüm Tesisi ve Ufuk Avrupa programı kapsamındaki PLASTICE projesi aracılığıyla atıkları yeniden ekonomiye kazandıran yenilikçi çözümler geliştiriyor. Zorluteks ise enerji, su ve hammadde kullanımında verimliliği artıran; atıkların azaltılmasını ve ürünlerin çevresel etkilerinin düşürülmesini destekleyen uygulamalarla, tekstil üretiminde daha yenileyici ve sorumlu bir yaklaşımı hayata geçiriyor.



* İllüstrasyon Zorlu Holding Sürdürülebilirlik Raporu için **Bora Başkan** tarafından çizilmiştir.

DOĞAL KAYNAK VE ATIK YÖNETİMİ

Doğal kaynakların hızla artan tüketimi; iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve çevresel kirlilik gibi küresel krizleri derinleştiriyor. Kaynak çıkarımı ve kullanımına ilişkin uygulamalar, ekolojik sistemler üzerinde baskı oluşturuyor, sosyo-ekonomik eşitsizlikleri körüklüyor. Sürdürülebilir kaynak kullanımına yönelik kapsamlı bir değişim olmadıkça, mevcut eğilimler ekolojik tahribat ve küresel ekonomik eşitsizlikleri derinleştirmeye devam ediyor.

Nihai ürün ve hizmetlerin üretimi ve tüketimi, büyük ölçüde doğal kaynakların kullanımına dayanıyor. Son 50 yılda küresel malzeme kullanımı üç kat artarken bu eğilim yılda ortalama %2,3 oranında büyümeye devam ediyor. Mevcut eğilimlerin devam etmesi halinde, küresel kaynak kullanımının 2020 seviyelerine kıyasla 2060 yılına kadar %60 artacağı öngörülüyor. Bu durumda, kullanılan kaynak miktarının 100 milyardan 160 milyar tona çıkması bekleniyor.[58]

WEF'in 2026 için hazırladığı Küresel Riskler Raporu'na göre, çevresel riskler en ciddi küresel tehditler arasında yer almayı sürdürüyor. Doğal kaynak baskılarının son on yıllardaki iç çatışmaların yaklaşık %40'ıyla bağlantılı olduğu tahmin edilirken, iklim ve hava koşullarına bağlı ekonomik kayıplar artmaya devam ediyor.[59] Su kıtlığı bu tablonun en kritik bileşeni olmayı sürdürüyor: BM'nin Ocak 2026'da yayımladığı Küresel Su İflası (Global Water Bankruptcy) raporuna göre, küresel ana akiferlerin (yeraltı sularını bünyesinde barındıran, depolayan ve iletebilen geçirgen jeolojik kayaç veya tortul tabakası) %70'i uzun vadeli gerileme içindeyken, dünyanın %75'i su güvensizliği olan ya da kritik su güvensizliği altındaki ülkelerde yaşıyor. 4 milyar insan ise yılın en az bir ayı boyunca şiddetli su kıtlığıyla yüz yüze geliyor. Kuraklığın yarattığı ekonomik kayıpların yıllık 307 milyar dolar olduğu tahmin edilen bu tabloda, su kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi hem çevresel hem de ekonomik bir zorunluluk haline geliyor.[60]

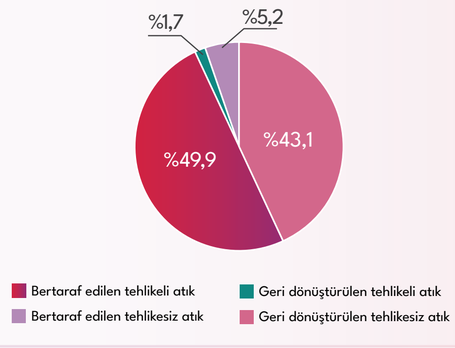
Türkiye'de Sıfır Atık Yönetmeliği başta olmak üzere çeşitli düzenlemeler hem kamu hem de özel sektörde kaynakların verimli kullanımını ve atığın izlenebilir şekilde yönetilmesini teşvik ediyor.[61] Kurumsal ölçekte yaşam döngüsü yaklaşımını benimsemek ve geri kazanım oranlarını artırmak, sürdürülebilir üretim-tüketim döngüsünün temel yapıtaşlarını oluşturuyor.[62]

Kantar'ın 35 ülkede yürüttüğü Kimin umurunda? Kim yapıyor? Sürdürülebilirlik 2025 (Who Cares? Who Does? Sustainability 2025) araştırması, sürdürülebilirlik konusunda aktif adımlar atan "eko-aktif" tüketicilerin hızlı tüketim ürünleri pazarında 613 milyar dolar değer yarattığını ortaya koyuyor. Tüketicilerin %64'ü, şirketlerin iklim ve çevre sorunlarını çözme sorumluluğu taşıdığına inanıyor. Bu eğilim, tüketici baskısıyla birlikte kaynak ve atık yönetimi konularında üreticilerin daha iddialı hedefler belirlemesini zorunlu kılıyor.[63]

Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde öncelikle su yönetimine odaklanıyor, doğal kaynakların daha verimli kullanımı için çalışmalar yapıyoruz. Operasyonel etkilerimizi azaltmak amacıyla geri kazanım uygulamalarına ve kaynakların temiz kullanımına öncelik veriyoruz. Tekstil, tüketici elektroniği ve beyaz eşya sektörlerindeki faaliyetlerimizde ise süreçleri dijitalleştirerek ve yenilikçi teknolojilerle dönüştürerek kaynak tüketimini azaltıyor; bu sayede daha verimli ve tasarruflu ürünler geliştiriyoruz. Ürünlerin yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerini döngüselleştirmeyi hedefliyor, tasarım aşamasından itibaren yaşam döngüsü analizleri gerçekleştirerek bu etkileri azaltacak uygulamaları hayata geçiriyoruz.

Sıfır atık hedefine ulaşmak için, başta plastik olmak üzere, atıkları etkili bir şekilde yöneterek hem finansal hem de çevresel açıdan değerlendiriyoruz. Atık oluşumunu engellemeye odaklanıyor, döngüsel ekonomiye yeniden kazandırılmasını desteklemek amacıyla alternatif malzeme kullanımını teşvik eden uygulama ve işbirliklerine önem veriyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunuyor, atıkları ekonomik değere dönüştüren çözümlerle döngüsel ekonomi alanındaki çalışmalarımızı güçlendiriyoruz.

2025 YILI ATIK KIRILIMLARI (%)*



* Meta Nikel'in düzenli depolanan proses atıkları dahildir. Grup toplam atık verilerindeki yıllar arası değişim, ilgili raporlama dönemlerindeki faaliyet kapsamı ve operasyonel kompozisyon farklılıklarından etkilenmektedir.

58 Global Resources Outlook 2024, UNEP

59 Global Risks Report 2026, WEF

60 Global Water Bankruptcy Report 2026, UN

61 Türkiye Sıfır Atık Yönetmeliği

62 Accelerating the circular economy in Europe, European Environment Agency

63 Who Cares? Who Does? Sustainability 2025, Kantar

Zorlu Grubu Döngüsel Ekonomi Uygulamaları

Vestel Şirketler Grubu

Vestel Elektronik, Sıfır Atık Yönetim Sistemi kapsamında atık oluşumunu önleme, azaltma, geri dönüştürme ve geri kazanma odaklı faaliyetlerini önceliklendiriyor. Üretim süreçlerinde oluşan atıklar kaynağında ayrıştırılıyor, geçici depolama alanlarında güvenli biçimde bekletiliyor ve Atık Kontrolü Yönetmeliği çerçevesinde lisanslı atık firmalarına iletiliyor. Atıkların geri dönüştürülmesi ve geri kazanımı düzenli denetimlerle takip ediliyor. Döngüsellik vizyonu doğrultusunda gıda atıklarını da değerlendiren Vestel, 2025 yılında atıklardan elde edilen 2.263 kg kompostu yeşil alanlarında kullandı. Aynı yıl 92,5 ton gıda atığını sokak hayvanlarının beslenmesine destek olmak amacıyla bağışladı.

Vestel'de üretim kaynaklı atıkların %82'si geri dönüştürülüyor; çamaşır makinesi tamburu gibi parçalardan atık kutuları üretilerek geri kazanım sağlanıyor. 2022'den bu yana Türkiye'de satılan tüm Vestel markalı beyaz eşya ürünlerinin ambalajlarında Orman Yönetim Konseyi (Forest Stewardship Council - FSC) sertifikalı %100 geri dönüştürülmüş karton kullanılıyor. 5.710 tonu FSC logolu olmak üzere, 2025'te ürün ambalajlarında toplam 14.859 ton geri dönüştürülmüş karton kullanıldı.

Vestel Beyaz Eşya, plastik kirliliğini azaltmak amacıyla kıyafet yıkama sırasında mikroplastiklerin suya karışmasını büyük ölçüde önleyen mikrofiber filtreli bir çamaşır makinesi geliştirdi. Mikroplastiklerin çevreye yayılmasını engellemek için tasarlanan ve patent başvurusu yapılan mikrofiber filtre sistemi sayesinde, çamaşır makinelerinden kaynaklanan su kirliliğinin azaltılması hedefleniyor. Ürün, 2024 yılında Sustainability Environmental Achievement and Leadership (SEAL) Awards kapsamında "Sürdürülebilir Ürün" ödülüne layık görüldü.

Vestel Beyaz Eşya fabrikalarında üretim süreçlerinde geri dönüştürülmüş plastik kullanımı yaygınlaştırılıyor. Fosil yakıt kaynaklı hammaddelerin kullanımını azaltmak amacıyla biyo-bazlı (petrol yerine bitkisel veya organik kaynaklardan elde edilen) hammaddelere yönelik Ar-Ge çalışmaları sürdürülüyor. Bu kapsamda buzdolabı fabrikasında, gıdaların tazeliğini korumaya yardımcı olan maxi fresh filtresinde biyo-bazlı hammadde kullanıma alındı. Fabrika içinde ürünlerin taşınmasında kullanılan akıllı paletler de ömürlerini tamamladıktan sonra geri dönüştürülerek çamaşır makinelerindeki tuz hunisi parçasına %100 geri dönüştürülmüş malzeme olarak kazandırılıyor.

Vestel Elektronik'in başlattığı Evsel Dönüşüm Projesi kapsamında tüketiciler, kullanım ömrünü tamamlamış elektronik ürünlerin geri dönüşüm sürecine doğrudan katkı sağlıyor. Ömrünü dolduran elektronik ürünler ve beyaz eşyalar Vestel yetkili servisleri aracılığıyla tüketicilerin evlerinden teslim alınarak uygun yöntemlerle geri dönüştürülüyor. Türkiye genelinde yürütülen geri alma kampanyaları kapsamında 2025 yılında Vestel Elektronik'in geri alma programlarından toplanan atık elektrikli ve elektronik eşyaların (AEEE) toplam ağırlığı 6.303,13 ton olarak gerçekleşti. Toplanan AEEE'lerin %38'i yeniden kullanım, yeniden satış veya geri dönüşüm yoluyla ekonomiye kazandırıldı. 2022'deki %33 seviyesinden 2025'te %38'e ulaşan geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranı, Vestel'in bu alandaki kararlı ilerlemesini yansıtıyor.

Zorlu Enerji Grubu

Zorlu Enerji, döngüsel ekonomi ilkelerini tüm operasyonel süreçlerine entegre ederek kaynakların verimli kullanımını, atık azaltımını ve yeniden kullanımı iş modelinin merkezine taşıyor. Enerji üretiminde kullanılan çelik gibi kritik hammaddelerin çevresel etkilerini sınırlamak amacıyla sürdürülebilir tedarik ve geri kazanım stratejileri geliştiriyor. Zorlu Enerji, döngüsel ekonomi yaklaşımını hammadde temininden ekipmanların kullanım ömrü sonuna kadar tüm süreçleri kapsayacak şekilde odağına alıyor. Atık yönetiminden malzeme iyileştirmeye, geri kazanımdan yeniden kullanıma uzanan geniş bir çerçevede geliştirilen uygulamalarla düşük karbonlu ve kaynak verimli bir operasyonel yapı oluşturuyor. Bu doğrultuda kullanım ömrünü tamamlayan ekipmanların ekonomiye yeniden kazandırılması önceliklendiriliyor. Hurda ve atık ekipman satışlarından OEDAŞ kapsamında 66,1 milyon TL, Zorlu Enerji özelinde ise yaklaşık 50 milyon TL olmak üzere toplamda yaklaşık 116,1 milyon TL ekonomik fayda sağlandı.

Lüleburgaz Santrali'nde oluşan kül atıkları, üçüncü taraf firmalar aracılığıyla farklı endüstriyel proseslerde değerlendirilerek döngüsel ekonomiye katkıda bulunuyor. OEDAŞ'ın Can Dostlar Projesi kapsamında hurda malzemeler sokak hayvanları için güvenli yaşam alanlarına ve göçmen kuşlar için yuvalara dönüştürülüyor. Ayrıca elektrik iletim hatlarında kuşları korumaya yönelik teknik çözümler de hayata geçiriliyor.

Zorlu Enerji, ekipmanların ömrünü uzatmayı ve atık oluşumunu azaltmayı hedefleyen proje bazlı döngüsel uygulamalar da yürütüyor. Elektrikli dalgıç pompalar (electrical submersible pump - ESP) için ömür tahminleme ve Runlife iyileştirme projesi kapsamında; jeotermal kuyularda kullanılan ESP'lerin tüm parametreleri izlenerek en uzun çalışma süresini sağlayacak koşullar öngörülüyor. Pompaların ne zaman ve hangi yedek parçaya ihtiyaç duyacağı önceden planlandığından, gereksiz stok maliyetleri ve ani arıza kaynaklı üretim durmaları önleniyor; pompa ömrü uzatılarak atık oluşumu azaltılıyor. Brine Vaporizer Debi optimizasyonu projesiyle ise jeotermal sistemlerde ısı

transferini sağlayan Brine Vaporizer ünitesinin verimliliğini düşüren parametreler optimize ediliyor. Bu sayede kirlilik oluşumu yavaşlatılıyor, bakım maliyetleri düşürülüyor ve elektrik üretimindeki kayıplar en aza indiriliyor.

Zorlu Enerji, rüzgar türbinlerinin döngüsel kullanımını teşvik etmek ve sektörde sürdürülebilirliği artırmak amacıyla Avrupa Ufuk Programı kapsamında hibe desteği alan iki uluslararası projede aktif rol üstleniyor. Biyo-bazlı malzemeler ve vitrimer reçineler kullanarak daha sürdürülebilir, akıllı rüzgar türbini kanatları geliştiren ELOIAN ve Ortak Endüstriyel Veri Değişim Platformu (Joint Industrial Data Exchange Platform - JIDEP) projeleri ile başta otomotiv ve denizcilik olmak üzere, birçok sektörde kullanılabilecek yenilikçi malzeme çözümleri üretmeyi hedefliyor. Böylece hem çevresel etki azaltılıyor hem de ekonomik değerin yaratılmasının önü açılıyor. JIDEP kapsamında yürütülen çalışmalar ileri aşamalara ulaşırken, ELOIAN ise döngüsel ekonomi odağında yürütülen yeni projeler arasında yer alıyor. Zorlu Enerji, geliştirdiği projeleriyle döngüsel ekonomi yaklaşımını somut sonuçlarla güçlendiriyor; kaynak verimliliği, çevresel sorumluluk ve inovasyonu entegre bir biçimde yönetmek amacıyla çalışıyor.

Zorlu Tekstil Grubu

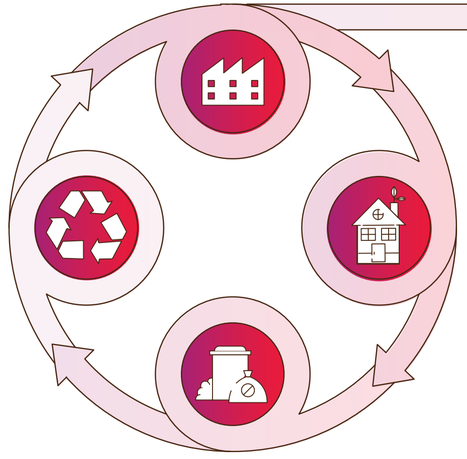
Korteks Polimer Geri Dönüşüm Tesisi, polimer üretim süreçlerinde oluşan polyester iplik firesinden rPET cipsi üreterek, plastik atıkların döngüsel ekonomiye kazandırılmasını sağlıyor. Günlük 20, aylık 600 ton üretim kapasitesiyle faaliyet gösteren tesis; hem tüketici sonrası hem de sanayi atıklarını işleyerek polimer cips üretiyor. 2025 yılında bu kapsamda 4.013 ton polyester iplik üretim firesi ekonomiye yeniden kazandırıldı. Korteks'in virgin PES iplik üretim tesisinde sıfır fire prensibiyle üretim sürdürülüyor. Korteks, geri dönüştürülmüş plastik şişeler ve polyester iplik atıklarından elde ettiği üç farklı rPET cips türü için yaşam döngüsü analizi çalışmaları gerçekleştirdi. Analiz sonuçları, geleneksel üretim yöntemlerine kıyasla sera gazı emisyonlarının, enerji tüketiminin ve doğal kaynak kullanımının anlamlı ölçüde azaldığını ortaya koydu. Geri dönüştürülmüş iplik markası TAÇ Reborn, virgin ipliğin üretimine göre %10 daha az su tüketimi, %30 daha az enerji tüketimi ve %50 daha az sera gazı emisyonuna sahip. Zorluteks bünyesinde üretilen karbon ayak izi %50 azaltılmış Taç Reborn Ecodesign Nevresim Takımı, geri dönüştürülmüş ipliklerle üretilen Taç Reborn Recycle Perde Koleksiyonu ve %100 organik hammaddelerle üretilen Taç Reborn Organik Nevresim Takımı koleksiyonu piyasaya sürüldü.

Ayrıca Korteks, boyama ve arıtma süreçlerinde su kullanımını optimize etmeye yönelik projeler yürütüyor. Boyama öncesinde uygulanan ön yıkama adımının kaldırılmasıyla 1 kg iplik boyamak için harcanan su miktarı 49,5'ten 36,1 litreye düşürüldü. Bu iyileştirme sayesinde yılda ortalama 5.400 m^3 temiz su ve atıksu tüketimi önlenirken 384.609 kg buhar tasarrufu sağlandı. Atık suyu arıtan filtre sisteminin temizleme ve durulama döngüleri kısaltılarak yılda 7.056 m^3 temiz su, 648 m^3 geri dönüştürülmüş su ve 7.704 m^3 atıksu tasarrufu elde edildi. Kazanlardaki basınç tahliye vanalarının düzenli kontrolüyle yılda 60 m^3 su kaybının önüne geçildi. Haslık testlerinde kullanılan boya reçeteleri sadeleştirilerek kimyasal tüketimi yıllık bazda 1.125 kg azaltılarak önemli bir kazanım sağlandı. Tüm bu iyileştirmelerin toplamında yılda 13.184 m^3 su tasarrufu ve 531.245 TL finansal tasarruf sağlandı.

Zorluteks, Akıllı Hayat vizyonu doğrultusunda kumaş yıkama makinelerinde su tüketimini en az %30 oranında azaltmayı hedefleyen bir otomasyon projesi yürütüyor. Mevcut yıkama makinelerine IoT tabanlı sensörler ve ML algoritmaları entegre edilerek su yönetimi otomatik hale getiriliyor; nanofiltrasyon ve ultrafiltrasyon membranlarıyla atık su geri kazanılıyor. Proje, hem su tasarrufunu hem de makine verimliliğini artırırken, operatör inisiyatifine dayalı manuel süreçlerin önüne geçiyor. Bu yönüyle projenin, tekstil sektöründe su ayak izini azaltmaya ve üretim süreçlerinde kaynak verimliliğini artırmaya yönelik ölçeklenebilir bir çözüm modeli oluşturması hedefleniyor.

Zorlu Gayrimenkul Grubu

Zorlu Center; konut, ofis, alışveriş merkezi, kültür-sanat merkezi ve otel işlevlerini bünyesinde barındıran karma kullanımlı bir proje olarak faaliyet gösteriyor. 2021 yılında T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'ndan Sıfır Atık Belgesi alan Zorlu AVM, Zorlu PSM ve Raffles İstanbul'da, ofisler dahil 622 farklı alandan toplanan atıklar 12 kategoriye göre ayrıştırılarak lisanslı geri dönüşüm firmalarına teslim ediliyor. Bu sistematik yaklaşım sayesinde 2025 yılında yaklaşık 900 ton atığın geri kazanılması sağlandı. Uygulama, atık yönetiminde kaynakta ayrıştırma yaklaşımını güçlendirirken doğal kaynakların korunmasına ve döngüsel ekonominin desteklenmesine de önemli katkıda bulunuyor.



Kahve Atıklarının Yönetimi

2024 yılının Ağustos ayında başlattığımız Wastespresso işbirliğini 2025 yılında da sürdürdük ve ofislerimizden kaynaklanan kahve atıklarını mikro atık yönetimi yaklaşımıyla ileri dönüştürmeye devam ettik. Kahve atıklarının, karbon ayak izini azaltacak şekilde ikincil hammadde olarak değerlendirilmesini sağlayarak organik atıkların geleneksel bertaraf süreçlerine yönlendirilmesini önlüyor; bu yaklaşımla bertaraf süreçlerinden kaynaklanan dolaylı karbon emisyonlarımızı azaltıyoruz.

Zorlu Holding merkez ofisi ile Levent 199 binasında bulunan Vestel, Zorlu Enerji, Korteks ve Zorluteks şirketlerinin ofisleri de sürece dahil edildi. Kahve posaları, 14 farklı katta yer alan toplam 19 toplama ünitesi aracılığıyla düzenli toplandı. Kahve atıklarının hammaddeye dönüştürülmesi için gerekli operasyonel adımlar tanımlanarak toplama, geçici depolama, taşıma ve ileri dönüşüm aşamalarının tamamı sistematik biçimde haritalandırıldı ve bu aşamalara ilişkin emisyonlar hesaplandı. Hesaplamalarda süreç bazlı emisyon faktörleri kullanılarak taşıma kaynaklı, enerji tüketimi kaynaklı ve malzeme girdisi kaynaklı etkiler ayrı ayrı değerlendirildi.

Plastik hammadde yerine kahve atıklarının kullanılmasıyla sağlanan emisyon azaltımı belirlendi. Yalnızca plastikten üretilecek bir referans senaryo ile kahve atığı katkılı alternatif hammadde senaryosu karşılaştırıldı. Ayrıca, kahve atıklarının düzenli depolamaya gönderilmesi durumunda oluşacak emisyonlar analiz edilerek ileri dönüşüm senaryosu ile kıyaslandı. Bu karşılaştırmalı yaklaşım sayesinde çevresel kazanımlar ikame etkisi ve bertarafın önlenmesi olmak üzere iki temel bileşen üzerinden somut verilerle ortaya kondu.

Levent 199 lokasyonunda 2025 yılı boyunca toplam 1.778,26 kg kahve atığı ileri dönüşüm sürecine dahil edildi ve 4.149,27 kg alternatif hammadde üretildi. Bu süreçte kahve atıklarının hammaddeye dönüştürülmesi sayesinde toplam 2.071,29 kg CO_2e emisyonun atmosfere salımı engellendi. Elde edilen çevresel kazanımlarla, ortalama elektrik tüketimine sahip Türkiye'deki bir hanenin, yaklaşık 18 aylık elektrik tüketimine eşdeğer tasarruf sağlandı.

Bu çalışma aracılığıyla, Zorlu Holding'in atık yönetimi süreçlerine yenilikçi bir bakış açısı kazandırılırken, döngüsel ekonomi ilkeleri doğrultusunda çevresel etkiyi azaltmaya yönelik somut katkılar sunuluyor.

BİYOÇEŞİTLİLİK

İnsan faaliyetleri ve iklim krizinin tetiklediği ekosistem tahribatları dünyanın dört bir yanında etkisini sürdürmeye devam ediyor. Biyoçeşitlilik kaybı artık yalnızca türlerin yok olma meselesi değil; gıda güvenliği, temiz su kaynakları ve halk sağlığı gibi yaşamın temel sistemlerini tehdit eden çok boyutlu bir kriz olarak ortaya çıkıyor. WEF Küresel Riskler Raporu 2026, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşünün on yıllık perspektifte en kritik küresel riskler arasında yer almayı sürdürdüğünü bir kez daha teyit ediyor.

Kurumsal düzeyde biyoçeşitlilik, hızla büyüyen bir raporlama ve risk yönetimi gündemine dönüşüyor. Bu dönüşümün merkezinde Doğayla İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TNFD-Task Force on Nature-related Financial Disclosures) yer alıyor. Şirketlerin ve finansal kurumların faaliyetlerinin doğaya olan bağımlılıklarını, etkilerini ve doğadan kaynaklanan riskleri sistematik biçimde değerlendirip kamuoyuyla paylaşmasını sağlayan bir çerçeve sunuyor. Başka bir deyişle TNFD, iklim raporlamasında olduğu gibi doğa kaybını da finansal bir risk olarak kurumsal tablolara taşımanın yolunu açıyor. Bilime Dayalı Hedefler Ağı (Science Based Targets Network - SBTN) ise bir adım öteye geçerek şirketlerin tatlı su, arazi, okyanus ve biyoçeşitlilik alanlarında bilime dayalı, ölçülebilir ve bağımsız olarak doğrulanabilen somut hedefler belirlemesini teşvik etmeyi amaçlıyor. 2025 itibarıyla en az 5,5 trilyon dolar piyasa değerini temsil eden 150 şirket SBTN kapsamında bilime dayalı doğa hedefleri belirlemeye hazırlanıyor.

Zorlu Holding ve Grup şirketleri olarak, faaliyetlerimizin biyoçeşitlilik ve ekosistemler üzerindeki etkilerini sistematik biçimde izliyor; bu etkileri azaltma ve geri döndürme konusunda aktif sorumluluk alıyoruz. TNFD ve SBTN gibi uluslararası çerçeveleri yakından takip ediyor; doğayla ilgili bağımlılıklarımızı, risklerimizi ve fırsatlarımızı şeffaf biçimde değerlendirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Özellikle enerji sektöründeki operasyonlarımızda biyoçeşitliliğin korunmasını öncelikli gündemimiz olarak konumlandırıyor; ekosistem onarıcı uygulamaları iş süreçlerimizin ayrılmaz bir parçası haline getiriyoruz. Doğa risklerinin erken tespiti ve net pozitif etki yaratma vizyonu, sürdürülebilirlik stratejimizin temel taşlarından birini oluşturuyor. 2025 yılında biyoçeşitlilik yatırım ve harcamalarına yaklaşık 1 milyon TL bütçe ayırdık.

Zorlu Enerji Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Yönetim Sistemi

Zorlu Enerji, Türkiye genelinde yürüttüğü tüm faaliyetleri Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation - IFC) ve EBRD performans standartları çerçevesinde değerlendiriyor. Literatür taraması ve saha çalışmalarına dayanan bu değerlendirme süreci, biyolojik çeşitliliğin korunmasını ve canlı doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimini hedefliyor. Zorlu Enerji, bu konudaki kurumsal taahhüdünü Biyoçeşitlilik Koruma Politikası ile kamuoyuyla paylaşıyor ve politikayı küresel sürdürülebilirlik taahhütlerinin temel bir bileşeni olarak benimsiyor.

Sağlıklı ekosistemlerin sürdürülebilir bir gelecek için taşıdığı kritik önemi bilen Zorlu Enerji, biyoçeşitlilik kaybı ve ormansızlaşmayı yalnızca çevresel değil, aynı zamanda ekonomik ve toplumsal boyutları olan küresel bir kriz olarak ele alıyor. Bu doğrultuda TNFD standartlarını temel alan Biyoçeşitlilik Risk Değerlendirmesi ve Yönetimi stratejisini uygulayarak Biyoçeşitlilik Risk Raporu'nu yayımlıyor. Bu adımlarla operasyonlarının doğa üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefliyor.

Zorlu Enerji, 2023'de hayata geçirdiği Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Yönetim Sistemi'ni iş süreçleriyle bütünleştirerek uygulamaya devam ediyor. Yönetim sisteminin dokümantasyonu, Kalite Belge Yönetim Sistemi (Quality Document Management System - QDMS) üzerinden yürütülüyor. Bu kapsamda, tesis bazında risk altındaki türler belirlenerek korunmaları için stratejik eylem planları hazırlanıyor ve ilgili birimlere iletiliyor. Bu kapsamda ilgili bölgelerde bulunan kritik türler derlenerek Kritik Türler Kitapçığı oluşturuldu ve santrallere dağıtımı gerçekleştirildi. Santrallerde görev alan personellere yönelik düzenli eğitimler de sürdürülüyor.

Bu alanda kaydedilen ilerleme, üst yönetim ve Sürdürülebilirlik Kurulu'na yıllık raporlarla düzenli olarak aktarılıyor. Faaliyet gösterilen operasyon sahalarında yer alan kritik türlerin korunmasına yönelik santral bazlı biyoçeşitlilik aksiyon planları hayata geçiriliyor, bu planlar doğrultusunda etki altındaki türlere yönelik periyodik gözlem çalışmaları yürütülüyor.

Zorlu Enerji'nin biyoçeşitlilik ve ekosistemlerin korunmasına yönelik yürüttüğü çalışmalara ilişkin detaylı bilgiye Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Sayfası üzerinden ulaşabilirsiniz.

Zorlu Enerji Sıfır Karbon Ayak İzi Ormanları Projesi

Zorlu Enerji, Sıfır Karbon Ayak İzi Ormanları Projesi kapsamında güncellenen net pozitif etki hedefi doğrultusunda, her yıl 90 bin fidan dikerek, 2035 yılına kadar toplam 1,2 milyon fidana ulaşmayı hedefliyor. Orman Genel Müdürlüğü Hatıra Ormanları Yönetmeliği çerçevesinde 2025 yılına kadar faaliyet gösterdiği bölgelerde toplam 692 bin fidan dikimi gerçekleştirildi.

Zorlu Enerji Sarı Bambul Otunun Koruma Altına Alınması Projesi

Zorlu Enerji Grubu, Biyoçeşitlilik Aksiyon Planları doğrultusunda Kızıldere 3 JES tesisi çevresinde yaşam alanı son derece kısıtlı olan sarı bambul (Heliotropium Thermophilum) bitkisini koruma altına almayı hedefliyor. Pamukkale Üniversitesi işbirliğiyle yürütülen proje kapsamında türün genetik çeşitliliğinin korunmasına katkı sağlamak amacıyla inceleme ve gen araştırma çalışmaları sürdürülüyor. Bu çalışmaların somut bir çıktısı olarak sarı bambul, Dünya Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği'nin (International Union for Conservation of Nature - IUCN) kırmızı listesine dahil edilerek uluslararası düzeyde tanınan bir koruma statüsü kazandı.

Balık Geçitleri

Zorlu Enerji, hidroelektrik santrallerinin kullandığı akarsuların ekosistemini ve biyolojik çeşitliliğini korumayı önceliklendiriyor. Nehir tipi bir hidroelektrik santral olan İkizdere Hidroelektrik Santrali'ndeki regülatör tesislerinde balıkların serbest geçişini sağlamak amacıyla balık geçitleri oluşturuldu; bu geçitlerin rutin kontrolleri düzenli olarak gerçekleştiriliyor.

Göçmen Kuşlar için Alınan Önlemler

Göçmen kuşların elektrik çarpmasına maruz kalmasını önlemek amacıyla yeni inşa edilen ve mevcut enerji iletim hatları kuşkonmaz, izolatör ve izolasyon malzemesi gibi kuş koruma ekipmanlarıyla donatılıyor. OEDAŞ bünyesinde göç rotaları üzerindeki bölgelerde yaklaşık 1.000 direk üzerine koruyucu ekipman kurularak göçmen kuşların güvenli yolculuk yapmaları destekleniyor. Bu çalışmalar hem kuşlara elektrik çarpması riskini ortadan kaldırıyor hem de göçmen kuşların tetikleyebileceği enerji kesintilerinin önüne geçiyor.

Vestel Biyoçeşitlilik Yaklaşımı

Vestel, faaliyetlerinin doğa üzerindeki etkilerini azaltmayı ve doğal yaşam alanlarını korumayı kurumsal sorumluluk olarak kabul ediyor. Yayımladığı Biyoçeşitlilik ve Ormansızlaşmayı Önleme Politikası kapsamında, tedarik zinciri dahil olmak üzere tüm operasyonel süreçlerinde biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini izliyor, değerlendiriyor ve önleyici tedbirler geliştiriyor. Tüm üretim tesisleri kuruluş aşamasında ve kapasite değişikliklerinde Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) süreçlerinden geçirildi. Bu değerlendirmeler sonucunda faaliyet alanlarında koruma altındaki canlı türlerinin yaşamadığı ve nesli tehlikedeki flora türlerinin bulunmadığı teyit edildi. Vestel, ekosistem bütünlüğünü gözeten bu yaklaşımıyla, ormansızlaşmanın önlenmesine ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yönelik ulusal ve uluslararası hedeflerle uyum içinde hareket etmeyi taahhüt ediyor.

EKLER

ÜYELİKLER VE DESTEKLENEN KURUMLAR*

DEİK - Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	Kurumsal İletişimciler Derneği - KİD*	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği – TÜHİD*	UN Global Compact Türkiye
Endeavor Derneği*	Kurumsal Risk Yönetimi Derneği - KRYD*	Türkiye İç Denetim Enstitüsü – TİDE*	UN Women Unstereotype Alliance
Ev İçi Şiddete Karşı Şirketler Ağı - BADV	Yüzde 30 Kulübü Türkiye	Türkiye İnsan Yönetimi Derneği - PERYÖN	Yanındayız Derneği
Kadının Güçlenmesi Prensipleri - WEPs	Özel Sektör Gönüllüleri Derneği - ÖSGD	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği - KAGİDER	YenidenBiz Derneği
İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği - SKD Türkiye	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği – TÜSİAD*	Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği - TKSD	Türkiye Etik ve İtibar Derneği - TEİD
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği - TKYD			

* Zorlu Holding ve Grup Şirketlerinin öne çıkan üyelik ve kurumsal desteklerine yer verilmiştir.
Önemli rol ve temsiliyetlerimizin bulunduğu kurumlar ayrıca * ile işaretlenmiştir.

SERTİFİKALAR

	ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	ISO 14064 Karbon Ayak İzi Standardı	ISO 14046 Su Ayak İzi Standardı	ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi	ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi	SA8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi	IATF 16949* Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi*	ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi	ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi	ISO 42001 Yapay Zeka Yönetim Sistemi
VESTEL ELEKTRONİK	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗
VESTEL BEYAZ EŞYA	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗
ZORLU ENERJİ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓
KORTEKS	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗
ZORLUTEKS	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
ZORLU GAYRİMENKUL	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

*IATF 16949 sertifikası, otomotiv sektörüne yönelik ilgili faaliyet/operasyon kapsamıyla sınırlıdır.

Vestel Servis Akademi ISO 29990 Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olan Türkiye'deki ilk eğitim programı olma özelliğine sahiptir.
Vestel Müşteri Hizmetleri sahip olduğu ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi yanısıra ISO 18295-1 Müşteri İletişim Merkezleri Sistemi çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.
Zorlu Enerji, ayrıca ISO 18295-2 standardı akreditasyonuna sahiptir.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ*

Çalışanların Cinsiyet ve Kategoriye Göre Dağılımı	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Beyaz Yakalı	2.830	5.833	2.822	4.898	2.913	4.695	2.360	3.620
Mavi Yakalı	6.086	15.115	5.841	14.404	5.801	13.420	3.693	9.213
Toplam	**8.916**	**20.948**	**8.663**	**19.302**	**8.714**	**18.115**	**6.053**	**12.833**

Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	3.413	6.325	3.418	5.804	3.432	5.306	2.084	2.906
30-50 yaş arası	5.293	13.340	5.016	12.300	5.048	11.562	3.695	8.690
50 yaş üstü	210	1.283	229	1.198	234	1.247	274	1.237
Toplam	**8.916**	**20.948**	**8.663**	**19.302**	**8.714**	**18.115**	**6.053**	**12.833**

Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl arası	4.953	9.683	4.853	8.870	4.884	7.631	3.081	4.809
5-10 yıl arası	2.580	5.398	2.274	4.833	1.785	3.993	1.407	2.929
10 yıl ve üzeri	1.383	5.867	1.536	5.599	2.045	6.491	1.565	5.095
Toplam	**8.916**	**20.948**	**8.663**	**19.302**	**8.714**	**18.115**	**6.053**	**12.833**

Yöneticilerin Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	15	27	23	32	21	30	9	17
30-50 yaş arası	397	915	370	825	483	949	399	792
50 yaş üstü	34	151	33	160	38	185	35	153
Toplam	**446**	**1.093**	**426**	**1.017**	**542**	**1.164**	**443**	**962**

Ayrılan Çalışanların Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	1.120	2.231	1.283	2.635	1.727	3.089	1.585	2.773
30-50 yaş arası	838	1.396	1.088	2.262	1.070	1.894	1.976	3.457
50 yaş üstü	42	177	111	482	45	203	262	520
Toplam	**2.000**	**3.804**	**2.482**	**5.379**	**2.842**	**5.186**	**3.823**	**6.750**
Çalışan devir oranı	**%22**	**%18**	**%29**	**%28**	**%33**	**%29**	**%63**	**%53**

* Hesaplama konusunda yapılan iyileştirmeler ve kapsam genişletmeleri doğrultusunda yıllık verilerde farklılıklar oluşabilmektedir. Sunulan veriler kayıtlarda yer alan en güncel verilerdir.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Ebeveynlik İzni	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İzinden yararlanan çalışanlar	383	775	350	756	300	605	263	495

Engelli Çalışanlar	2022		2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Engelli çalışanlar	163	555	178	539	179	509	130	370

Eğitim Saatlerinin Yıllara Göre Dağılımı (İSG Eğitimleri Hariç)	2022	2023	2024	2025
Toplam eğitim saati	477.473	428.094	416.893	285.474
Çalışan başına eğitim saati	16,0	15,3	15,5	15,1

İSG Eğitim Saatlerinin Yıllara Göre Dağılımı	2022	2023	2024	2025
Çalışanlara verilen toplam İSG eğitim saati	240.243	222.202	231.453	181.810
Çalışan başına eğitim saati	8,0	7,9	8,6	9,6

İSG Performansı	2022	2023	2024	2025
Ölümlü kaza sayısı	4	0	0	0
Meslek hastalığı vakaları	1	0	1	1
Kayıp Günlü İş Kazası Sıklık Oranı	23,0	18,8	22,4	17,17

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ*

Sera Gazı Salımları (ton CO_2e)	2022	2023	2024	2025
Kapsam 1	1.329.941	989.206	977.616	769.410
Kapsam 2	398.764	393.431	402.846	255.826
Kapsam 3	21.587.585	18.710.052	14.143.875	10.065.520
Toplam	**23.316.291**	**20.092.695**	**15.524.337**	**11.090.757**

Enerji Tüketimi (MWh)	2022	2023	2024	2025
Yenilenebilir	817.641	700.256	759.870	745.083
Yenilenebilir Olmayan	1.680.934	1.337.653	1.227.787	1.157.995
Toplam	**2.498.576**	**2.037.908**	**1.987.657**	**1.903.077**

Yenilenebilir Olmayan Enerji Tüketimi Kırılımları (MWh)	2022	2023	2024	2025
Elektrik	246.488	252.323	241.517	188.778
Doğalgaz	278.020	282.604	264.948	224.013
Kömür	908.162	560.845	532.497	584.295
Dizel	17.692	33.614	13.807	9.072
Diğer	230.573	208.267	175.019	151.837

* Hesaplama konusunda yapılan iyileştirmeler ve kapsam genişletmeleri doğrultusunda yıllık verilerde farklılıklar oluşabilmektedir. Sunulan veriler kayıtlarda yer alan en güncel verilerdir.

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Su Tüketimi (m^3)	2022	2023	2024	2025
Çekilen Su Toplamı	**1.978.630.351**	**2.238.879.728**	**2.129.242.172**	**1.878.253.436**
Yüzey Suyu	1.878.699.091	2.139.704.029	2.032.496.296	1.782.422.939
Yeraltı Suyu	98.042.162	97.212.977	94.526.078	94.041.493
Deniz Suyu	0	3.000	454	454
Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları	1.889.098	1.854.373	2.128.591	1.724.316
Üretilen Su	0	105.349	90.753	64.234
Deşarj Edilen Su Toplamı	**1.873.908.335**	**2.118.064.960**	**2.016.515.545**	**1.789.893.402**
Yüzey Suyu	1.785.263.685	2.033.028.678	1.930.676.985	1.709.770.517
Yeraltı Suyuna Re-Enjeksiyon	86.827.767	83.383.044	83.900.307	78.478.405
Deniz Suyu	0	0	0	0
Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları	1.816.883	1.653.238	1.938.253	1.644.480

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Atık Miktarı (ton)		2022	2023	2024	2025
Tehlikeli Atık Toplamı		**1.303.814**	**1.446.054**	**1.809.440**	**102.914**
Bertaraf edilen	Katı Atık Sahasına Giden	1.298.899	1.441.746	1.805.474	98.557
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı)	1.003	972	835	690
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımı Olmadan)	1.052	151	124	65
	Diğer	111	90	9	140
Geri Dönüştürülen	Tekrar Kullanılan	0	0	11	1
	Geri Kazanılan	2.748	3.068	2.945	2.303
	Diğer	0	27	42	1.158
Tehlikesiz Atık Toplamı		**135.610**	**129.616**	**124.927**	**96.217**
Bertaraf edilen	Katı Atık Sahasına Giden	28.092	3.291	1.815	2.081
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı)	3.411	4.205	4.387	8.248
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımı Olmadan)	0	0	1	0,2
	Diğer	1	62	1	6
Geri Dönüştürülen	Tekrar Kullanılan	8.662	5.455	6.409	5.701
	Geri Kazanılan	81.907	104.280	100.057	80.181
	Diğer	13.536	12.323	12.257	0,4

KISALTMALAR

- 1832 Sanayide Yeşil Dönüşüm (1832 SAYEM)
- 2025-2028 Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (UDESEP)
- Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)
- Açık İnovatif Enerji Piyasaları için Büyük Veri Çözümleri (Big Data Solutions for Open Energy Marketplace - BD4OPEM)
- Amerikan Ulusal Yangından Korunma Kurumu (National Fire Protection Association - NFPA)
- Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)
- Araçtan şebekeye (Vehicle to Grid - V2G)
- Association of Corporate Citizenship Professionals (ACCP)
- Atık Elektrikli ve Elektronik Ekipman Direktifi (Waste Electrical and Electronic Equipment - WEEE)
- Atık elektrikli ve elektronik eşyaların (AEEE)
- Avrupa Birliği (AB)
- Avrupa Enerji Etiketlemesi Ürün Veri Tabanı (European Product Registry for Energy Labelling - EPREL)
- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD)
- Avrupa Standardı (European Norm - EN)
- Avrupa Su Komitesi (Water Europe)
- Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards - ESRS)
- Bilim Temelli Hedefler Girişimi (Science Based Targets initiative - SBTi)
- Bilime Dayalı Hedefler Ağı (Science Based Targets Network - SBTN)
- Bir Arada Yaşarız Eğitim ve Toplumsal Araştırmalar Vakfı (BAYETAV)
- Birleşmiş Milletler (BM)
- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (United Nations Women's Empowerment Principles - UN WEPs)
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact - UNGC)
- Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (United Nations Population Fund - UNFPA)
- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UN Trade and Development - UNCTAD)
- Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Yönetim Sistemi (BEYS)
- BM Gönüllüleri (United Nations Volunteers - UNV)
- Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi (BÜYEM)
- Borsa İstanbul (BIST)
- Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (Diversity, Equity, Inclusion - DEI)
- Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO Vakfı)
- Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED)
- Çevresel Ürün Beyanı (Environmental Product Declaration - EPD)
- Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY)
- Çoklu Enerji Sistemleri İçin Entegre Planlama (Integrated Planning of Multi Energy Systems – PlaMES)
- Dağıtık enerji kaynakları (Distributed energy resources - DER)
- Daha Hızlı, Daha İleri (Forward Faster)
- Depo Yönetim Sistemi (Warehouse Management System - WMS)
- Devlet Su İşleri (DSİ)

KISALTMALAR

- Dijital ürün pasaportu (Digital product passport - DPP)
- Doğayla Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures - TNFD)
- Dünya Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği (International Union for Conservation of Nature - IUCN)
- Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum - WEF)
- Dünya Kaynakları Enstitüsü (World Resource Institute - WRI)
- Eğitim Reformu Girişimi (ERG)
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD)
- Elektrik alım anlaşması (Power purchase agreement - PPA)
- Elektrikli dalgıç pompa (Electrical submersible pump - ESP)
- Elektronik Cihazlar İmalatçıları Derneği (ECİD)
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)
- Etik ve İtibar Derneği (TEİD)
- Faaliyet giderleri (Operational expenditure - OpEx)
- Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr (FAVÖK)
- Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Sertifikası
- Finansal Sistemi Yeşillendirme Ağı (Network for Greening the Financial System - NGFS)
- Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi (Morgan Stanley Capital International - MSCI)
- Geothermal Emission Control (GECO)
- Hidroelektrik Santralı (HES)
- İç Denetim Enstitüsü (Institute of Internal Auditors - IIA)
- İklim Değişikliği Konferansı (Conference of the Parties - COP)
- İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD)
- İlerleme Bildirimi (Communication on Progress - CoP)
- İnsan kaynakları (İK)
- İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı (Business Against Domestic Violence - BADV)
- İş Dünyası Plastik Girişimi (İPG)
- İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)
- İş sağlığı ve güvenliği (İSG)
- İş sürekliliği yönetimi (İSY)
- İyilik Peşinde Koş (İPK)
- Jeotermal Enerji Santralı (JES)
- Kalite Belge Yönetim Sistemi (Quality Document Management System - QDMS)
- Kanserli Çocuklara Umut Vakfı (KAÇUV)
- Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project - CDP)
- Karışık hidroksit çökeleği (Mixed hydroxide precipitate - MHP)
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK)
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi (Corporate Sustainability Assessment - CSA)
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD)
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD)

KISALTMALAR

- Küresel Endüstri Sınıflandırma Standardı (Global Industry Classification Standard - GICS)
- Küresel ısınma potansiyeli (Global warming potential - GWP)
- Küresel İlkeler Sözleşmesi Derneği (UN Global Compact Türkiye)
- Küresel Raporlama İnisiyatifi (Global Reporting Initiative - GRI)
- London Stock Exchange Group (LSEG)
- Makine öğrenmesi (Machine learning - ML)
- Makine öğrenmesi (machine Learning - ML)
- Manisa Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri İşbirliği Platformu (MATİP)
- Manisa Büyükşehir Belediye Spor Kulübü (Manisa BBSK)
- Mehmet Zorlu Eğitim, Sağlık, Kültür ve Yardımlaşma Vakfı (MZV)
- Nesnelerin interneti (Internet of things - IoT)
- Organize sanayi bölgesi (OSB)
- Orman Yönetim Konseyi (Forest Stewardship Council - FSC)
- Ortak Endüstriyel Veri Değişim Platformu (Joint Industrial Data Exchange Platform - JIDEP)
- Osmangazi Elektrik Dağıtım A.Ş. (OEDAŞ)
- Osmangazi Elektrik Perakende Satış A.Ş. (OEPSAŞ)
- Ölçüm, raporlama ve doğrulama (Measurement, reporting and verification - MRV)
- Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD)
- Rüzgar Enerjisi Santralı (RES)
- Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (SUEDU)
- Sanal santral (Virtual power plant - VPP)
- Satış ve Operasyon Planlama (Sales and Operations Planning - S&OP)
- Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM)
- Sivil toplum kuruluşu (STK)
- Sorumlu İş İttifakı (Responsible Business Alliance - RBA)
- Sosyal Uyumluluk İnisiyatifi (Business Social Compliance Initiative - BSCI)
- Standard & Poor's (S&P)
- Standarda Esas Patent (SEP)
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar)
- Sürdürülebilir Tekstil Üretimi (Sustainable Textile Production - STeP)
- Sürdürülebilir Ürünler için Eko-Tasarım Tüzüğü (Ecodesign for Sustainable Products Regulation - ESPR)
- Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi (Sustainability-linked loan - SLL)
- Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil (Sustainability-linked bond - SLB)
- Sürdürülebilirlik Koordinasyon Kurulu (SKK)
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board - SASB)
- Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi (ŞÖNİM)
- Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)
- Temel Risk (Key Risk Indicator - KRI)
- Toplam Üretken Bakım (Total Productive Maintenance - TPM)
- Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG)
- Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO)

KISALTMALAR

- TSRS 1 (Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler)
- TSRS 2 (İklimle İlgili Açıklamalar)
- Türk Eğitim Vakfı (TEV)
- Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
- Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESD)
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)
- Türkiye Emisyon Ticaret Sistemi (TR ETS)
- Türkiye Görme Engelliler Derneği (TURGED)
- Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu (TKDF)
- Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
- Türkiye Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
- Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF)
- Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV)
- Ufuk Avrupa Yeşil Mutabakat (Horizon Europe Green Deal)
- Ulusal Katkı Beyanı (Nationally Determined Contribution - NDC)
- Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (International Council of Shopping Centers - ICSC)
- Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization - ILO)
- Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency - IEA)
- Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation - IFC)
- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards - IFRS)
- Uluslararası Jimnastik Federasyonu (Fédération Internationale de Gymnastique - FIG)
- Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (International Sustainability Standards Board - ISSB)
- Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası (International Renewable Energy Certificate - I-REC)
- Ürün ömrü yönetimi (product lifecycle management - PLM)
- Yapay zeka (Artificial intelligence - AI)
- Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (Life Cycle Assessment - LCA)
- Yatırım harcamaları (Capital expenditure - CapEx)
- YEK-G (Yenilenebilir enerji kaynak garanti) sertifikası
- Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi (Authorized Economic Operator - AEO)
- Yoğunlaştırılmış Güneş Enerjisi (Concentrated Solar Power - CSP)
- Yoğuşmayan gaz (Non-condensable gas - NCG)
- Yolsuzluk Algı Endeksi (Corruption Perceptions Index - CPI)
- Yönetim Kurulu (YK)
- Yüksek Basınç Asit Liçi (High Pressure Acid Leaching - HPAL)
- Zorlu Energy Solutions (ZES)
- Zorlu Performans Sanatları Merkezi (Zorlu PSM)

RAPORLAMA KILAVUZU

Bu kılavuz, Zorlu Holding 2025 Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan Çevresel ve Sosyal Performans Göstergelerinin kapsamına ve hesaplama metodolojilerine dair bilgi vermektedir. Kılavuz, Zorlu Holding A.Ş., Vestel Şirketler Grubu (Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.), Zorlu Enerji Grubu, Zorlu Tekstil Grubu (Korteks Mensucat Sanayi ve Tic. A.Ş., Zorluteks Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.), Meta Nikel Kobalt A.Ş. (Meta Nikel) ve Zorlu Gayrimenkul Grubu'nun (Zorlu Gayrimenkul Geliştirme ve Yatırım A.Ş., Zorlu Yapı Yatırım A.Ş., Zorlu Performans Sanatları Merkezi) verilerini kapsamaktadır.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Tüketilen enerji (MWh)	
ÇEVRESEL	**Doğalgaz (MWh)**	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, satın alınan doğalgaz miktarını ifade eder.
	Kömür (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, satın alınan kömür miktarını ifade eder.
	Elektrik (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan toplam elektrik miktarını ifade eder.
	Diğer (Yenilenebilir Olmayan Enerji) (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen, satın alınan diğer yenilenebilir olmayan enerji kaynaklarını ifade eder.
	Yenilenebilir Olmayan Enerji Tüketimi (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun satın alınan doğalgaz, kömür, elektrik ve diğer yenilenebilir olmayan enerji kaynaklarının toplam miktarını ifade eder. **Doğalgaz + Kömür + Elektrik + Diğer (Yenilenebilir Olmayan Enerji)**
	Rüzgâr (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan toplam rüzgar enerjisi miktarını ifade eder.
	Güneş (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan toplam güneş enerjisi miktarını ifade eder.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Tüketilen enerji (MWh)	
ÇEVRESEL	Hidroelektrik (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan toplam hidroelektrik enerjisi miktarını ifade eder.
	Diğer (Yenilenebilir Enerji) (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen, satın alınan diğer yenilenebilir enerji kaynaklarını ifade eder.
	Yenilenebilir Enerji (MWh)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun satın alınan rüzgar, güneş, hidroelektrik ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam miktarını ifade eder. **Rüzgâr + Güneş + Hidroelektrik + Diğer (Yenilenebilir Enerji)**
	Sera Gazı Salımları (ton CO_2e)	
ÇEVRESEL	Kapsam 1 (tCO_2e)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun kontrolü altındaki kaynaklardan kaynaklanan doğrudan sera gazı emisyonlarını ifade eder. Buna yakıt kullanımı (doğalgaz, dizel, benzin vb.), şirket araçları ve tesis içi proses emisyonları dahildir. **Tüketilen Yakıt Miktarı x Emisyon Faktörü**
	Kapsam 2 (tCO_2e)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun satın alınan elektrik, ısı, buhar ve soğutma kaynaklı dolaylı sera gazı emisyonlarını ifade eder. **Tüketilen Elektrik veya Isı Miktarı x Emisyon Faktörü**
	Kapsam 3 (tCO_2e)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun değer zinciri boyunca kontrolü dışında kalan, ancak faaliyetleriyle ilişkili diğer dolaylı sera gazı emisyonlarını ifade eder. **Faaliyet Verisi x Emisyon Faktörü**
	Toplam (tCO_2e)	Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarının toplam sera gazı emisyonunu ifade eder. **Kapsam 1 + Kapsam 2 + Kapsam 3**

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Su Tüketimi (m^3)	
ÇEVRESEL	**Çekilen Su Toplamı (m^3)**	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun farklı kaynaklardan (yüzey suyu, yeraltı suyu, deniz suyu ve üçüncü parti su sağlayıcıları) temin ettiği toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir. **Yüzey Suyu + Yeraltı Suyu + Deniz Suyu + Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları**
	Yüzey Suyu (m^3)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun temin ettiği toplam yüzey suyu miktarını ifade etmektedir.
	Yeraltı Suyu (m^3)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun temin ettiği toplam yeraltı suyu miktarını ifade etmektedir.
	Deniz Suyu (m^3)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun temin ettiği toplam deniz suyu miktarını ifade etmektedir.
	Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları (m^3)	Raporlama döneminde Zorlu Grubu'nun üçüncü parti su sağlayıcılarından temin ettiği toplam su miktarını ifade etmektedir.
	Deşarj Edilen Su Toplamı (m^3)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden farklı deşarj kanallarına (yüzey sularına, yeraltı sularına, deniz suyuna ve üçüncü parti noktalarına deşarj edilen toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir. **Yüzey Suyu + Yeraltı Suyu + Deniz Suyu + Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları**
	Yüzey Suyu (m^3)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden yüzey sularına deşarj edilen toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir.
	Yeraltı Suyu (m^3)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden yeraltı sularına deşarj edilen toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Su Tüketimi (m^3)	
ÇEVRESEL	**Deniz Suyu (m^3)**	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden deniz suyuna deşarj edilen toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir.
	Üçüncü Parti Su Sağlayıcıları (m^3)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden üçüncü parti alıcı kanallara deşarj edilen toplam m^3 su miktarını ifade etmektedir.
	Atık Miktarı (ton)	
ÇEVRESEL	**Tehlikeli Atık Toplamı (ton)**	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin faaliyetleri sonucu oluşan ve yürürlükteki mevzuata göre tehlikeli atık sınıfında değerlendirilen toplam ton cinsinden atık miktarını ifade etmektedir.**Bertaraf edilen tehlikeli atık + Geri dönüştürülen tehlikeli atık**
	Bertaraf Edilen (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden bertaraf edilmek üzere gönderilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir. **Katı Atık Sahasına Giden + Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı) + Yakılan (Enerji Geri Kazanımı Olmadan) + Diğer**
	Katı Atık Sahasına Giden (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden düzenli depolama alanlarına gönderilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı) (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden bertaraf amacıyla yakma tesislerine gönderilen ve enerji elde edilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımı Olmadan) (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden enerji geri kazanımı sağlanmaksızın yakma yoluyla bertaraf edilmek üzere gönderilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Diğer (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden katı atık sahasına giden, enerji geri kazanımı amacıyla ve enerji geri kazanımı olmadan yakılan kategorileri dışında kalan yöntemlerle bertaraf edilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Atık Miktarı (ton)	
ÇEVRESEL	**Geri Dönüştürülen (ton)**	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinde geri dönüşüm tesislerine gönderilerek hammadde veya ürün girdisi olarak yeniden değerlendirilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir. **Tekrar Kullanılan + Geri Kazanılan + Diğer**
	Tekrar Kullanılan (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin proseslerinde veya destek süreçlerinde doğrudan yeniden kullanılan toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Geri Kazanılan (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinde malzeme geri kazanımı amacıyla değerlendirilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Diğer (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tekrar kullanılan ve geri kazanılan dışında kalan geri dönüşüm yöntemleriyle yönetilen toplam tehlikeli atık miktarını ifade etmektedir.
	Tehlikesiz Atık Toplamı (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin faaliyetleri sonucu oluşan ve yürürlükteki mevzuata göre tehlikesiz atık sınıfında değerlendirilen toplam ton cinsinden atık miktarını ifade etmektedir. **Bertaraf edilen tehlikesiz atık + Geri dönüştürülen tehlikesiz atık**
	Bertaraf Edilen (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden bertaraf edilmek üzere gönderilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir. **Katı Atık Sahasına Giden + Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı) + Diğer**
	Katı Atık Sahasına Giden (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden düzenli depolama alanlarına gönderilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.
	Yakılan (Enerji Geri Kazanımlı) (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden bertaraf amacıyla yakma tesislerine gönderilen ve enerji elde edilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Atık Miktarı (ton)	
ÇEVRESEL	Diğer (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinden katı atık sahasına giden, enerji geri kazanımı amacıyla ve enerji geri kazanımı olmadan yakılan kategoriler dışında kalan yöntemlerle bertaraf edilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.
	Geri Dönüştürülen (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinde geri dönüşüm tesislerine gönderilerek hammadde veya ürün girdisi olarak yeniden değerlendirilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir. **Tekrar Kullanılan + Geri Kazanılan + Diğer**
	Tekrar Kullanılan (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin proseslerinde veya destek süreçlerinde doğrudan yeniden kullanılan toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.
	Geri Kazanılan (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tesislerinde enerji veya malzeme geri kazanımı amacıyla değerlendirilen toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.
	Diğer (ton)	Raporlama dönemi içerisinde Grup şirketlerinin tekrar kullanılan ve geri kazanılan dışında kalan geri dönüşüm yöntemleriyle yönetilen yöntemler dışında başka yollarla yöneterek değerlendirdiği toplam tehlikesiz atık miktarını ifade etmektedir.
	Çalışanlar	
SOSYAL	Çalışanların Cinsiyete ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (#)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi üzerinden beyan edilen kadın ve erkek çalışanlardan, kıdem yılı 0-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl üzeri olan çalışan sayılarını ifade eder.
	Çalışanların Cinsiyete ve Yaşa Göre Dağılımı (#)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi üzerinden beyan edilen çalışanlardan, personel özlük dosyalarındaki doğum tarihi bilgilerine dayanarak oluşturulan 30 yaş ve altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş ve üzeri kadın ve erkek çalışan sayılarını ifade eder.
	Yöneticilerin Cinsiyete ve Yaşa Göre Dağılımı (#)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi üzerinden beyan edilen yönetici pozisyonlarındaki çalışanlardan personel özlük dosyalarındaki doğum tarihi bilgilerine dayanarak oluşturulan 30 yaş ve altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş ve üzeri kadın ve erkek yönetici sayılarını ifade eder.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Çalışanlar	
SOSYAL	Ayrılan Çalışanların Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılımı (#)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'ndan ayrılan kadın ve erkek çalışanların, personel özlük dosyalarındaki doğum tarihi bilgilerine dayanarak oluşturulan 30 yaş ve altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş ve üzeri yaş gruplarına göre dağılımını ifade eder.
	Çalışan Devir Oranı (%)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşten Ayrılış Bildirgesi ile beyan edilen, kadın ve erkek çalışan sayısının, toplam çalışan sayısına oranını ifade eder. **İşten Ayrılan Kişi Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı**
	Ebeveynlik İzninden Yararlanan Çalışanlar (#)	Raporlama döneminde, Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında, yönetmelikte belirlenen süreler dahilinde Zorlu Grubu'nun annelik ve babalık iznine ayrılan çalışan sayısını ifade eder.
	Engelli Çalışanlar (#)	Raporlama döneminde, Türkiye İş Kanunu ve ilgili mevzuat kapsamında Zorlu Grubu bünyesinde engelli statüsünde istihdam edilen kadın ve erkek çalışanların toplam sayısını ifade eder.
	Toplam Eğitim Saati (İSG Eğitimleri Hariç) (saat)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun ilgili eğitim takip sistemleri üzerinden kaydedilen, çalışanların katıldığı ve kayıt altına alınan iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri hariç tüm diğer eğitimleri kapsayan toplam eğitim saatini ifade eder.
	Çalışan Başına Eğitim Saati (İSG Eğitimleri Hariç) (saat)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nda iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri hariç verilen toplam eğitim saatinin, raporlama dönemi sonundaki toplam çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilen, çalışan başına düşen ortalama yıllık eğitim saatini ifade eder.
	Toplam İSG Eğitim Saati (saat)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nun ilgili eğitim takip sistemleri üzerinden kaydedilen, çalışanların katıldığı ve kayıt altına alınan tüm iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin toplam saatini ifade eder.

TÜRÜ	GÖSTERGE	KAPSAM
	Çalışanlar	
SOSYAL	Çalışan Başına Eğitim Saati (saat)	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nda verilen toplam iş sağlığı ve güvenliği eğitim saatinin, raporlama dönemi sonundaki toplam çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilen, çalışan başına düşen ortalama yıllık İSG eğitim saatini ifade eder.
	İSG Performansı	
SOSYAL	Kayıp Günlü Kaza Sıklık Oranı	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nda meydana gelen kayıp günlü kazaların sıklığını ölçmek amacıyla, toplam kayıp günlü kaza sayısının toplam çalışılan saat sayısına bölünmesi ve 1 milyon ile çarpılması ile hesaplanan göstergedir. **Kayıp Günlü Kaza Sayısı / Raporlama Dönemindeki Toplam Çalışma Saati x 1.000.000**
	Meslek Hastalığı	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu'nda mevzuat gereği bildirimi yapılan meslek hastalığı vakalarının sayısıdır.
	Ölümlü Kaza	Raporlama döneminde, Zorlu Grubu çalışanları arasında meydana gelen iş kazaları sonucunda gerçekleşen ölüm vakalarının toplam sayısını ifade eder.

GRI İÇERİK ENDEKSİ

Kullanım bildirimi	Zorlu Holding'in Ocak - Aralık 2025 dönemini kapsayan bilgileri bu raporda GRI Standartları referans alınarak paylaşılmıştır.
GRI 1 kullanımı	GRI 1: Temel 2021

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Genel Bildirimler		
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-1 Kurum Profili	3, 5, 16-21
	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	Yeniden düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.
	2-5 Dış Denetim	Raporlama dönemi için dış denetim alınmamıştır.
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	5
	2-7 Çalışanlar	63, 105
	2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar	-

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Genel Bildirimler		
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-9 Yönetişim yapısı	31-34
	2-10 En yüksek yönetişim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci	31-33
	2-11 En yüksek yönetişim organının başkanı	31-34
	2-12 En yüksek yönetişim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü	16, 17, 33
	2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi	16, 17, 37-54
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetişim organının rolü	16-17
	2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler	35, Zorlu Holding Etik İlkeler
	2-16 Kritik konuların en yüksek yönetişim organına aktarılması süreci	36
	2-17 En yüksek yönetişim organının yeterlilikleri	34
	2-18 En yüksek yönetişim organının performansının değerlendirilmesi	Değerlendirme yapılmamaktadır.
	2-19 Ücret politikaları	Zorlu Holding halka açık olmadığı için paylaşılmamaktadır.

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Genel Bildirimler		
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-20 Ücretlerin belirlenmesine yönelik süreç	Zorlu Holding halka açık olmadığı için paylaşılmamaktadır.
	2-21 Yıllık toplam ücret oranı	Hesaplanmamaktadır.
	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama	20-28
	2-23 Politika Taahhütleri	35-36, Politika ve Taahhütlerimiz
	2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması	35-36, 55
	2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler	25-28
	2-26 Etik ve yasal davranışla ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar	35-36
	2-27 Yasal mevzuata uyum	35-36
	2-28 Kurumsal üyelikler	104
	2-29 Paydaş katılımı	19
	2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları	-

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Öncelikli Konular		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuların belirlenmesine yönelik süreç	21-29
	3-2 Öncelikli konuların listesi	21, 26-29
	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	26-29
Etik ve Şeffaflık		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	35-36
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-3 Teyit edilen yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	35-36

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Karbonsuzlaştırma ve Enerji Dönüşümü		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	92-93
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Kurum içi enerji tüketimi	94, 108
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	94, 108
	302-5 Ürün ve servislerde enerji ihtiyacının azaltılması	94
Su ve Atık Su Yönetimi		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	96
GRI 303: Su ve Atık Sular 2018	303-1 Ortak bir kaynak olan su ile etkileşimler	96
	303-3 Kaynağından çekilen su	109
	303-4 Su deşarjı	109
	303-5 Su tüketimi	109

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Biyoçeşitlilik ve Arazi Kullanımı		
GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	101
	304-1 Korunan alanların ve korunan alanların dışında yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanların içinde veya bitişiğinde sahip olunan, kiralanan, yönetilen operasyonel sahalar	101-102
	304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli etkileri	101-102
	304-3 Korunan veya restore edilen habitatlar	101-102
İklim Krizine Dayanıklılık		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	92-93
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1 Doğrudan sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 1)	92, 108
	305-2 Dolaylı enerji sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 2)	92, 108
	305-3 Diğer dolaylı sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 3)	92, 108
	305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu	92, 108
	305-5 Sera gazı (GHG) emisyonlarının azaltılması	92

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Döngüsel Ekonomi ve Kaynak Kullanımı		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	95-100
GRI 306: Atık 2020	306-1 Atık üretimi ve atık kaynaklı önemli etkiler	97-99
	306-2 Atık kaynaklı önemli etkilerin yönetimi	97-99
	306-3 Atık üretimi	97, 110
	306-4 Bertaraftan uzaklaştırılan atık	97, 110
	306-5 Bertaraf edilen atık	97, 110
Sorumlu Tedarik Zinciri		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	76-77
GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi 2016	308-1 Çevresel kriterler kullanılarak denetlenen yeni tedarikçiler	76-77
GRI 414: Tedarikçilerin Sosyal Bakımdan Değerlendirilmesi 2016	414-1 Sosyal kritere göre değerlendirilen yeni tedarikçiler	76-77

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Yetenek Yönetimi		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	63-75
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	106
	401-2 Geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayıp tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar	68
	401-3 Doğum/Ebeveyn İzni	107
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	69, 108
	404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	69-71
	404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi	70

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
İnsan Hakları ve Adil Çalışma Koşulları		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	65-67
GRI 402: İstihdam 2016	402-1 Operasyonel değişikliklerle ilgili minimum bildirim süreleri	Kritik operasyonel değişikler olması durumunda yasal ihtar sürelerine uyuyoruz.
Çalışan Sağlığı ve Esenliği		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	75
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	75
	403-2 Yaralanma türleri ve yaralanma oranları, meslek hastalıkları, kayıp günler, devamsızlık ve işle bağlantılı ölüm sayısı	75
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışan eğitimi	75
	403-6 Çalışan sağlığının teşvik edilmesi	75
	403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması	75

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	SAYFA NUMARASI, KAYNAK VE/VEYA DOĞRUDAN CEVAPLAR
Çalışan Sağlığı ve Esenliği		
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-9 İş kaynaklı yaralanmalar	107
	403-10 İş kaynaklı hasta vakaları	107
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	63-67
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	31, 64, 106
Toplumsal Yatırım Programları		
GRI 413: Yerel Topluluklar 2016	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	78
	413-1 Yerel topluluk katılımı, etki değerlendirmeleri ve geliştirme programları ile operasyonlar	78-87