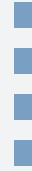




DEĞER
BİLİR
DEĞER
KATAR

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
2025 YILI TSRS UYUMLU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU





1

RAPOR HAKKINDA

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından hazırlanarak 29 Aralık 2023 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanmış ve 1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla başlayan hesap dönemleri için yürürlüğe girmiştir. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (“Doğan Holding”, “Holding” veya “Grup”), Sermaye Piyasası Kurulu düzenleme ve denetimine tabi bir halka açık şirket olması, Borsa İstanbul Piyasalarında işlem görmesi ve TSRS kapsamındaki eşik değer kriterlerinden en az ikisini art arda iki raporlama döneminde sağlaması nedeniyle TSRS kapsamında raporlama yükümlülüğüne tabidir. Bu rapor, Doğan Holding’in 1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025 tarihleri arasındaki finansal raporlama dönemini kapsamaktadır. Rapor, TSRS 1: Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler ile TSRS 2: İklimle İlgili Açıklamalar standartlarında yer alan ilke, yapı ve açıklama gereklilikleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Rapor, Doğan Holding’in bağlı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi iş ortaklıkları dâhil olmak üzere değer zinciri genelinde iklim ile ilişkili yönetim, strateji, risk ve fırsat yönetimi ile metrik ve hedeflere ilişkin açıklamaları kapsamaktadır.

1.1 Geçiş Muafiyetleri

TSRS, standartların ilk kez uygulandığı raporlama dönemi için belirli geçiş muafiyetleri sağlamaktadır. KGK’nın 30 Aralık 2025 tarihli ve 33123 sayılı yayımlanmış olduğu kurul kararınca, ikinci raporlama dönemi için de muafiyet uygulamaları geçerliliğini korumaktadır. Bu doğrultuda Grup, TSRS 1’de belirtilen E3, E5 ve E6 paragrafları ile TSRS 2’de belirtilen C3 paragrafı kapsamında tanınan ve

bir yıl süreyle uzatılan geçiş muafiyetlerinden yararlanma hakkına sahip olmakla birlikte, raporlama döneminde bu muafiyetleri uygulamaya devam etmemiş olup, muafiyetlere ilişkin Holding’in mevcut durumu aşağıdaki açıklamalarda sunulmaktadır.

TSRS 1-E3 ve TSRS 2-C3: “İşletmenin TSRS’yi uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde karşılaştırmalı bilgileri açıklaması zorunlu değildir.” Rapor, ilgili raporlama dönemi olan 2025 yılına ek olarak 2024 yılına ilişkin bilgileri de kapsamakta olup, önceki yıllara ait iklimle ilgili finansal açıklamalara ve metrik değerlerine karşılaştırmalı bilgi kapsamında yer verilmiştir.

TSRS 1-E5: “İşletmenin TSRS’yi uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde, (TSRS 2 uyarınca) yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara yönelik bilgilerin açıklanmasına ve dolayısıyla TSRS 1’deki hükümleri, yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu ölçüde uygulamasına izin verilir.” Holding bu rapor kapsamında, iklimle ilgili açıklamalara yer vermiş olup sürdürülebilirlikle bağlantılı açıklamalara yönelik muafiyeti kullanmıştır.

TSRS 1-E6 (b): “İşletmenin TSRS’yi uyguladığı ikinci yıllık raporlama döneminde, iklimle ilgili risk ve fırsatlar dışında, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir.” Rapor, ilgili raporlama dönemi olan 2025 yılına ek olarak 2024 yılına ilişkin bilgileri de kapsamakta olup, önceki yıllara ait iklimle ilgili finansal açıklamalara ve metrik değerlerine karşılaştırmalı bilgi kapsamında yer verilmiştir.

Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların beyanına yönelik muafiyet kullanılmıştır ancak SASB ciltlerinden yararlanılarak sürdürülebilirlik metrikleri sunulmuştur.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı- Geçici Madde 3: İşletmenin, uygulama kapsamı çerçevesinde TSRS’yi uyguladığı ilk iki yıllık raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklaması zorunlu değildir. Doğan Holding, bu rapor kapsamında 2025 yılına ait Kapsam 3 sera gazı emisyonu bilgilerine yer vermeyerek bu muafiyeti kullanmıştır. Holding, bu raporu oluştururken, TSRS 2 kapsamında yer alan C4 ve C5 maddesi uyarınca muafiyet hakkı bulunmasına karşın, ilgili madde gereğince konuya ilişkin açıklamalara raporda yer vermiştir.

TSRS 2-C4 (a): “İşletmenin TSRS’yi uygulama tarihinden hemen önceki yıllık raporlama döneminde, sera gazı emisyonlarını ölçmek için Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) haricinde farklı bir yöntem kullanmış ise, aynı yöntemi kullanmaya devam etmesine izin verilir.” Ek olarak, “İşletmenin söz konusu bilgileri sonraki raporlama dönemlerinde karşılaştırmalı bilgi olarak sunmak amacıyla bu muafiyeti kullanmaya devam etmesine izin verilir.” Holding, geçmiş raporlama dönemlerine ilişkin emisyon hesaplamalarını ISO 14064 standardı kullanarak gerçekleştirmiş olmasına karşın, 2024 yılı itibarıyla Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon miktarları Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol) standartlarına göre hesaplamaktadır. Bu raporda, Sera Gazı Protokolü doğrultusunda hesaplanan emisyon verileri sunulmuştur.

1.2 Raporlama Sınırları, Ölçüm Yaklaşımı ve Rehber Kaynaklar

Bu raporun kapsamına dâhil edilen şirketler, varlıklar ve operasyonlar Doğan Holding'in 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarına dâhil edilen yapılar ile uyumludur. Raporlama dönemi içerisinde Holding'in şirket yapısında gerçekleşen satın alma ve elden çıkarma işlemleri rapor kapsamında dikkate alınmıştır.

Elden Çıkarmalar: 01 Ocak - 31 Aralık 2025 tarihleri arasında gerçekleşen işletme satışları:

Doğan Holding'in bağlı ortaklığı Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş., Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Profilsan GmbH'de sahip olduğu paylar 16 Temmuz 2025 tarihinde satışı kapsamındaki pay devirleri tamamlanmıştır. Ayrıca Boyabat Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş. sermayesinde Grup'un sahip olduğu payların tamamının devri 30 Haziran 2025 tarihinde tamamlanmıştır. Elden çıkarmalarla bağlantılı olarak ilgili açıklamalara, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin 1 Ocak-30 Eylül 2025 ara hesap dönemine ait Özet Konsolide Finansal Tabloları'nda yer alan Dipnot 18-Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar ve Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlık Gruplarına İlişkin Yükümlülükler bölümünde yer verilmektedir.

Doğan Holding, sera gazı emisyonlarının raporlanması için organizasyonel sınırlarını belirlerken özkaynak payı¹ yaklaşımını esas almıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda, Holding'in operasyonları üzerinde finansal kontrol sahibi olduğu bağlı ortaklıkların sera gazı emisyonları Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarına dahil edilmiştir.

Raporun hazırlanmasında, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) sorumluluğunda olan ve sektörel açıklamalar içeren Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) rehberlerinden yararlanılmıştır. Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkındaki bilgileri belirleme, ölçme ve açıklamanın muhtemel yollarını ortaya koyan ve TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber'in bir parçası olan "Cilt 15 - Varlık Yönetimi ve Saklama Faaliyetleri" cildinden Ana Şirket adına, bağlı ortaklıklar için ise "Cilt 32 - Elektrik Tesisleri ve Güç Jeneratörleri", "Cilt 49 - Elektrikli ve Elektronik Ekipman", "Cilt 62 - Otomobil Parçaları", "Cilt 48 - Kutu ve Ambalaj", "Cilt 23 - Et, Kümes Hayvanları ve Süt Ürünleri", "Cilt 63 - Otomobiller", "Cilt 18 - Yatırım Bankacılığı ve Brokerlik", "Cilt 17 - Sigortacılık", "Cilt 56 - İnternet ve Medya Hizmetleri", "Cilt 37 - Gayrimenkul Hizmetleri", "Cilt 52 - Oteller ve Konaklama" ve "Cilt 10 - Metaller ve Madencilik" ciltleri değerlendirilmiştir ve önemli bulunan sektörlerin açıklamalarına yer verilmiştir.

¹ Özkaynak payı yaklaşımında işletme pay sahibi olduğu şirketlerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını pay sahipliği oranında raporlar.

1.3 Muhakemeler ve Varsayımlar

MUHAKEMELER

Konu	Tanım	Referans
Önceliklendirme süreci	Yönetim, Grup şirketleri ile ilişkili olabilecek iklimle ilgili risk ve fırsatları belirlemek amacıyla nitel ve nicel analizleri içeren bir finansal önceliklendirme yaklaşımı uygulamıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen değerlendirmeler, CEO onayı ile nihai hale getirilmiştir. Grubun finansal beklentileri üzerinde makul ölçüde etkisi bulunabilecek ve birincil kullanıcıların kararlarını yönlendirebilecek bilgilerin belirlenmesine yönelik süreç, Risk Yönetimi başlığı altında ele alınmaktadır.	5.3 Önemlilik Değerlendirmesi
	Önceliklendirme süreci kapsamında, sektörel Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) standartlarında yer alan açıklama konuları ve metrikler incelenmiştir. Grup açısından ilişkili olabilecek önemli risk başlıkları değerlendirmeye dâhil edilmiştir.	
Sera gazı emisyonları- organizasyonel çerçeve	Doğan Holding, sera gazı (GHG) emisyonlarının raporlanmasında organizasyonel sınırlarını belirlerken özkaynak payı yaklaşımını esas almıştır. Bu yaklaşım, Holding'in finansal politika ve uygulamalar üzerinde kontrol sahibi olduğu faaliyet ve operasyonların raporlama kapsamına dâhil edilmesini ifade etmektedir.	1.2 Raporlama Sınırları, Ölçüm Yaklaşımı ve Rehber Kaynaklar
Sera gazı emisyonları- hesaplama metotları	Doğan Holding, Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında GHG Protokolü ile uyumlu yöntemleri uygulamıştır. Yönetim, hesaplamalarda belirsizlik düzeyini asgariye indirmek amacıyla gerekli verilerin doğru ve güvenilir şekilde temin edilmesine yönelik çalışmaları yürütmüştür.	6.2 Sera Gazı Emisyon Metrikleri 6.3 Sera Gazı Emisyonlarının Hesaplama Yaklaşımı

VARSAYIMLAR

Konu	Tanım	Referans
Sürdürülebilirlik ve İklim Risklerine İlişkin Temel Finansal Varsayımlar	Doğan Holding'in iklim ve sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatlarının finansal etkilerinin hesaplanmasında, fiziksel ve geçiş risklerine ilişkin senaryo bazlı analizler esas alınmıştır. Fiziksel riskler kapsamında tesislerin aşırı hava olayları sonrası tamamen işlevini yitirerek yeniden inşa edilmesi gerekeceği, operasyonel gider projeksiyonlarında mevcut maliyet yapısının korunacağı, yenilenebilir enerji üretiminde rüzgâr rejiminin uzun vadeli iklim projeksiyonlarına paralel değişebileceği ve karbon kredisi gelirlerinde gönüllü piyasa fiyatlarının arz-talep koşullarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği varsayılmıştır. Bu kapsamda yapılan hesaplamalar, iklim senaryoları, geçmiş dönem verileri ve piyasa göstergelerine dayalı olup belirsizlik aralığı içermektedir.	4.2 İklimle İlgili Riskler ve Fırsatlar

1.4 Bağlantılı Bilgi

Doğan Holding'de sürdürülebilirlik stratejisi ve hedefleri, iklim odaklı risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi süreçleriyle bütüncül bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu kapsamda, iklimle ilgili sürdürülebilirlik açıklamaları, ilgili performans metrikleri ve hedefler ile ilişkilendirilerek raporun strateji, risk yönetimi ile metrik ve hedefler bölümlerinde tutarlı ve birbirini tamamlayacak şekilde ele alınmaktadır.

Sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar, Doğan Holding'in Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) uyarınca hazırlanan yıllık finansal raporunda yer alan faaliyet sonuçları ve finansal büyüklüklerle uyumlu bir çerçevede ele alınmıştır. İklimle ilgili risk ve fırsatların operasyonel performans ve yatırım kararları üzerindeki etkileri, sürdürülebilirlik raporu ile genel amaçlı finansal rapor arasında tutarlılık sağlanacak şekilde değerlendirilmiştir.



2

DOĞAN HOLDİNG HAKKINDA



2.1 Doğan Holding Organizasyonu

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Türkiye’de 1959 yılında ticari faaliyetlerine başlamış ve 1961’de otomotiv sektöründeki ilk şirketinin kurulmasıyla temelleri atılmış bir yatırım şirketidir. Doğan Holding elektrik üretimi, sanayi ve ticaret, madencilik, otomotiv ticareti ve pazarlama, finansman ve yatırım, internet ve eğlence ile gayrimenkul yatırımları gibi stratejik sektörlerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarıyla entegre bir portföy yapısına sahiptir.

Holding’in iş modeli farklı ekonomik döngülere sahip sektörleri bir araya getiren portföy yapısı sayesinde makroekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığı artırmayı, uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi desteklemeyi ve paydaşları için kalıcı değer yaratmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda Doğan Holding, hem sermaye yoğun reel sektör yatırımları hem de finansal hizmetler, dijital platformlar ve teknoloji odaklı girişimler aracılığıyla çok boyutlu bir değer üretim mimarisi kurmaktadır.

Elektrik üretimi alanında Doğan Holding, Galata Wind aracılığıyla tamamen yenilenebilir kaynaklara dayalı bir üretim portföyü yönetmekte; rüzgâr ve güneş enerjisi yatırımlarıyla Türkiye’nin enerji dönüşümüne katkı sağlamaktadır. Sanayi ve ticaret alanında Sesa Ambalaj ve Karel şirketleri ile yüksek katma değerli üretim, ihracat ve teknoloji odaklı sanayi faaliyetleri yürütülmektedir. Kelkit Doğan Besi ile tarım ve hayvancılık faaliyetleri sürdürülürken, madencilik sektöründe Gümüştaş Madencilik ve Doku Madencilik aracılığıyla polimetalik cevher yapısına dayalı çoklu metal üretimi gerçekleştirmektedir.

Finansman ve yatırım alanında D Yatırım Bankası ve Doruk Faktoring aracılığıyla finansal hizmetler sunulmakta, Hepiyi Sigorta ile dijital sigortacılık faaliyetleri yürütülmektedir. İnternet ve eğlence sektöründe Kanal D Romanya, Rapsodi Radyo ve Doğan Yayıncılık ile faaliyet gösterilirken, Hepsi Emlak yatırımıyla dijital platform ekosisteminde yer almaktadır. Otomotiv ticareti ve pazarlama faaliyetleri Doğan Trend Otomotiv tarafından yürütülmekte olup, sürdürülebilir mobilite odaklı markalar Türkiye pazarında temsil edilmektedir.

Gayrimenkul yatırımları ise D-Gayrimenkul, Milta Turizm ve Marlin Otelcilik şirketleri aracılığıyla proje geliştirme ve yatırım faaliyetleri kapsamında sürdürülmektedir.

Bu çok sektörlü ve entegre portföy yapısı, Doğan Holding’in yalnızca yatırım ölçeğini değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal etkisini de ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarıyla geniş bir operasyonel yapıya sahip olan Holding, yarattığı istihdam gücüyle de Türkiye ekonomisine önemli katkı sağlamaktadır. Doğan Holding, 2025 yıl sonu itibarıyla 7.160 kişiye doğrudan istihdam sağlamaktadır.

Doğan Holding’in hisse senetleri 1993 yılından bu yana Borsa İstanbul’da (BİST) işlem görmektedir. Doğan Holding’in kayıtlı adresi Burhaniye Mahallesi Kısıklı Caddesi No: 65 Üsküdar/İstanbul’dur.

Konsolidasyona dahil edilen şirketlerin sektörleri, ticari unvanları, faaliyet gösterdikleri ülkeler ve Doğan Holding’in raporlama dönemi etkin ortaklık oranları raporun ilgili bölümünde detaylı olarak sunulmaktadır.

Faaliyet Konusu	Ticari Ünvan	Kayıtlı Olduğu Ülke	Etkin Ortaklık Oranı (%)
ELEKTRİK ÜRETİMİ			
Bağlı Ortaklıklar			
Enerji	Galata Wind Enerji A.Ş. ("Galata Wind")	Türkiye	70
Enerji	Sunflower Solar Güneş Enerjisi Sistemleri Ticaret A. Ş. ("Sunflower")	Türkiye	70
Enerji	Gökova Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.("Gökova Elektrik")	Türkiye	70
Enerji	Galata Wind Energy Global BV ("Galata Wind Global")	Hollanda	70
Enerji	Nova Grup Enerji Yatırımları A.Ş. ("Nova")	Türkiye	70
Enerji	Avrupa Grup Enerji Yatırımları A.Ş. ("Avrupa")	Türkiye	70
Enerji	Sunspark Gmbh ("Sunspark")	Almanya	70
Enerji	Solevento Investments S.R.L	İtalya	70
Enerji	Montescaglioso 1 S.R.L	İtalya	70
Enerji	Ferrandina 14 S.R.L.	İtalya	70
İş Ortaklıkları			
Enerji	Aslancık Elektrik Üretim A.Ş. ("Aslancık Elektrik")	Türkiye	33,33
SANAYİ VE TİCARET			
Bağlı Ortaklıklar			
Dış Ticaret	Doğan Dış Ticaret ve Mümessillik A.Ş. ("Doğan Dış Ticaret")	Türkiye	100
Hayvancılık	Kelkit Doğan Besi İşletmeleri A.Ş. ("Kelkit Doğan Besi")	Türkiye	100
Üretim	Sesa Ambalaj ve Plastik Sanayi Ticaret A.Ş. ("Sesa Ambalaj")	Türkiye	70
Üretim	Maksipak Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Maksipak")	Türkiye	49
Teknoloji ve Bilişim	Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. ("Karel")	Türkiye	40
Otomotiv Elektronik	Daiichi Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Daiichi")	Türkiye	46,6
Telekomünikasyon Hizmetleri	Karel İletişim Hizmetleri A.Ş. ("Karel İletişim")	Türkiye	21,04
Telekomünikasyon Hizmetleri	Karel Europe S.R.L. ("Karel Europe")	Romanya	40
Telekomünikasyon Hizmetleri	Globalpbx İletişim Teknolojileri A.Ş. ("Globalpbx")	Türkiye	22
Teknoloji ve Bilişim	Karel İleri Teknolojiler A.Ş. ("Karel İleri Teknolojiler")	Türkiye	28
Otomotiv Parçaları Satışı	Huizhou Daiichi Electroacoustic Technology Co., Ltd. ("Huizhou")	Çin	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	FC Daiichi Auto Parts Uzbekistan ("FC Daiichi")	Özbekistan	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Daiichi Electronics Italy S.r.l ("Daiichi Electronics")	İtalya	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Daiichi Infotainment Systems Private Ltd. ("Daiichi Infotainment")	Hindistan	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Suqian Daiichi Infotainment Technology Co., Ltd. ("Suqian Daiichi")	Çin	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Daiichi Multimedia Trading (Shenzhen) Co., Ltd.("Daiichi Multimedia")	Çin	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Foshan Daiichi Multimedia Technology Co., Ltd. ("Foshan Daiichi")	Çin	46,6
Otomotiv Parçaları Satışı	Daiichi Remsons Electronic Systems Private Ltd. ("Daiichi Remsons")	Hindistan	46,6

Faaliyet Konusu	Ticari Ünvan	Kayıtlı Olduğu Ülke	Etkin Ortaklık Oranı (%)
-----------------	--------------	---------------------	--------------------------

OTOMOTİV TİCARET VE PAZARLAMA

Bağlı Ortaklıklar

Ticaret	Doğan Trend Otomotiv Ticaret Hizmet ve Teknoloji A.Ş.	Türkiye	100
Ticaret	Suzuki Motorlu Araçlar Pazarlama A.Ş.	Türkiye	100
Ticaret	Otomobilite Motorlu Araçlar Ticaret Hiz. A.Ş.	Türkiye	100

FİNANSMAN VE YATIRIM

Bağlı Ortaklıklar

Yatırım	Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (“Öncü Girişim”)	Türkiye	100
Yatırım Bankacılığı	D Yatırım Bankası A.Ş. (“D Yatırım Bankası”)	Türkiye	100
Yatırım	D Varlık Kiralama A.Ş. (“D Varlık Kiralama”)	Türkiye	100
Factoring	Doruk Factoring A.Ş. (“Doruk Factoring”)	Türkiye	100
Yatırım	DHI Investment B.V. (“DHI Investment”)	Hollanda	100
Yatırım	Falcon Purchasing Services Ltd. (“Falcon”)	İngiltere	100
Yönetim Danışmanlığı	Değer Merkezi Hizmetler ve Yön. Danışmanlığı A.Ş. (“Değer Merkezi”)	Türkiye	100
Sigortacılık	Hepiyi Sigorta A.Ş. (“Hepiyi Sigorta”)	Türkiye	85
Finansal Danışmanlık	Değer Finansal Danışmanlık A.Ş. (“Değer Finansal”)	Türkiye	100
Dijital Çağrı Merkezi Hizmeti	Asist 365 Dijital Çağrı Merkezi Hizmetleri A.Ş. (“Asist 365”)	Türkiye	85

İNTERNET VE EĞLENCE

Bağlı Ortaklıklar

TV Yayımcılık	Dogan Media International S.A. (“Kanal D Romanya”)	Romanya	100
Radyo Yayımcılık	Rapsodi Radyo ve Televizyon Yayımcılık A.Ş. (“Rapsodi Radyo”)	Türkiye	100
İnternet Hizmetleri	Glokal Dijital Hizmetler Pazarlama ve Ticaret A.Ş. (“Hepsi Emlak”)	Türkiye	81
Yatırım	DMC Invest B.V. (“DMC Invest”)	Hollanda	100
Yatırım	Dogan Media Invest B.V. (“Dogan Media Invest”)	Hollanda	100
Yatırım	Glocal Invest B.V. (“Glocal Invest”)	Hollanda	100
Dergi Yayımcılık	Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş. (“Doğan Yayıncılık”)	Türkiye	100

İş Ortaklıkları

Telekomünikasyon	Ultra Kablolu Televizyon ve Telekomünikasyon Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	50
------------------	---	---------	----

Faaliyet Konusu	Ticari Ünvan	Kayıtlı Olduğu Ülke	Etkin Ortaklık Oranı (%)
GAYRİMENKUL YATIRIMLARI			
Bağlı Ortaklıklar			
Gayrimenkul Yönetimi	D Gayrimenkul Yatırımları ve Ticaret A.Ş. ("D Gayrimenkul")	Türkiye	100
Gayrimenkul Yönetimi	SC D-Yapı Real Estate, Investment and Construction S.A. ("D Yapı Romanya")	Romanya	100
Gayrimenkul Yönetimi	Milta Turizm İşletmeleri A.Ş. ("Milta Turizm")	Türkiye	100
Gayrimenkul Yönetimi	Marlin Otelcilik ve Turizm A.Ş. ("Marlin Otelcilik")	Türkiye	100
Gayrimenkul Yönetimi	M Investment 1 LLC ("M Investment")	ABD	100
İş Ortaklıkları			
Gayrimenkul Yönetimi	Kandilli Gayrimenkul Yatırımları Yönetim İnşaat ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	50

MADENCİLİK			
Bağlı Ortaklıklar			
Madencilik	Gümüştaş Madencilik ve Ticaret A.Ş. ("Gümüştaş Maden")	Türkiye	75
İhracat	Gümüştaş Dış Ticaret ve Pazarlama A.Ş. ("Gümüştaş Dış Ticaret")	Türkiye	75
Madencilik	Doku Madencilik ve Ticaret A.S. ("Doku Madencilik")	Türkiye	75
İş Ortaklıkları			
Madencilik	Esen Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Esen Maden")	Türkiye	37,5
İhracat	Esen İhracat İthalat Pazarlama ve Ticaret A.Ş. ("Esen İhracat")	Türkiye	37,5

2.2 Doğan Holding Değer Zinciri

Doğan Holding, farklı sektörlerde faaliyet gösteren bağlı ortaklık ve iş ortaklıkları aracılığıyla gelir yaratan çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Holding'in faaliyet modeli gereği, operasyonel süreçler ilgili Grup şirketleri üzerinden yürütülmektedir. Her bir şirket kendi faaliyet alanına özgü tedarik, üretim, operasyon, dağıtım ve müşteri ilişkileri süreçlerini içeren bağımsız değer zinciri yapısı içerisinde faaliyet göstermektedir.

Bu yapı doğrultusunda Doğan Holding, bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıkları aracılığıyla farklı sektörlerde değer yaratan, portföy bazlı bir yatırım ve yönetim organizasyonu olarak konumlanmaktadır.

Doğan Holding, iklimle ilgili finansal açıklamalarını hazırlarken yalnızca kendi organizasyonel yapısını değil; bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıkları dâhil olmak üzere tüm değer zincirini kapsayan bütüncül bir değerlendirme yaklaşımı benimsemektedir. Bu kapsamda iklimle ilişkili risk ve fırsatlar; sektör bazlı faaliyet yapıları, coğrafi maruziyetler, tedarik zinciri ilişkileri, üretim ve operasyon süreçleri ile ürün ve hizmetlerin nihai kullanımı dikkate alınarak ele alınmaktadır. Doğan Holding'in faaliyet gösterdiği sektörlerin her biri, değer yaratım sürecinin ayrılmaz bir parçası olan özgün değer zinciri yapıları üzerinden ele alınmakta, yukarı ve aşağı yönlü ilişkiler sektörel bazda aşağıda sunulmaktadır.

Elektrik üretimi sektöründe değer zinciri, yenilenebilir enerji yatırımlarının planlanması, hayata geçirilmesi ve işletilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede rüzgâr, güneş ve hidroelektrik santrallerine yönelik ekipman tedariki, kurulum, bakım-onarım, lojistik, mühendislik ve danışmanlık hizmetleri yukarı yönlü değer zincirinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İşletme sürecinde santrallerin izlenmesi, operasyon ve bakım faaliyetleri ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları yürütülmektedir. Üretilen elektrik enerjisi ve karbon kredileri ise enerji piyasalarında satışa sunularak aşağı yönlü değer zincirini oluşturmaktadır.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Ana Tedarik

Türkiye

Rüzgâr, güneş ve hidroelektrik santralleri için gerekli tüm ana ekipman, yedek parça ve malzemelerin tedarigi, montaj, kurulum ve bakım-onarım hizmetlerinin yanı sıra mühendislik, kurulum, enerji nakil hattı, şalt sahası, inşaat ve hafriyat süreçleri yer almaktadır.



Lojistik

Türkiye

Ekipman, malzeme ve yedek parçaların sahaya ulaştırılması için gerekli nakliye, ulaşım ve danışmanlık hizmetlerini ifade etmektedir.



İş Geliştirme

Türkiye

Santral sahalarının izin, lisans, teşvik süreçleri ile haritacılık, proje hazırlanması ve ilgili danışmanlık hizmetleri, projenin yasal ve teknik gerekliliklere uygun şekilde geliştirilmesi ve uygulanabilirliği ilişkin hizmet alımları yer almaktadır.

TEMEL OPERASYONLAR



Ana Faaliyet

Türkiye

Yenilenebilir enerji yatırımlarının uçtan uca yönetimi kapsamında santral yatırım sahalarının belirlenmesi, lisans ve izin süreçlerinin yürütülmesi, finansal modelleme ve fizibilite çalışmaları, proje finansmanı ve sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişim, EPC yükleniciler aracılığıyla inşaat, kurulum, test ve devreye alma süreçleri ile rüzgâr ve güneş santralleri üzerinden yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirilmektedir. İşletme aşamasında santral işletme, bakım-onarım, izleme ve performans yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir, karbon yönetimi kapsamında VCS ve Gold Standard projeleri çerçevesinde karbon azaltım kredilerinin doğrulanması ve sertifikasyon süreçleri yürütülmektedir.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Lojistik & Dağıtım

Türkiye

Enerji üretiminin şebekeye ulaştırılması, enerji dağıtım ve iletim firmalarıyla kurulan iş birlikleri, sahalarla şebeke arasındaki entegrasyonun sağlanması ve kesintisiz enerji akışını yönetilmesini içermektedir.



Müşteriler

Türkiye

Yenilenebilir elektriğin ve karbon kredilerinin satışından oluşmaktadır.

Sanayi ve ticaret alanında faaliyet gösteren Grup şirketleri, elektronik ve haberleşme altyapısı, ambalaj ve gıda sanayi, hayvancılık, tarım ve otomotiv gibi geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir.

Yukarı yönlü değer zincirinde yerli tedarikin yanı sıra Avrupa, Asya ve Kuzey Amerika'dan elektronik bileşenler, ambalaj hammaddeleri ve tarımsal girdiler temin edilmektedir. Söz konusu girdiler kara, deniz ve hava yolu taşımacılığıyla yurt içindeki üretim tesislerine ulaştırılmaktadır. Üretim aşamasında ise yüksek teknolojiyle, sürdürülebilirlik ve kalite odaklı süreçler işletilmekte; depolama ve ambalaj faaliyetleri ürün hassasiyetine göre özelleştirilmektedir.

Aşağı yönlü değer zincirinde ise ürünler, yurt içi ve yurt dışı pazarlara kara yolu, deniz yolu ve hava yolu ile dağıtılmaktadır. Elektronik ürünlerde ESD (elektrostatik deşarj) korumalı taşıma sistemleri, gıda ürünlerinde ise soğuk zincir lojistiği gibi özel çözümler uygulanmaktadır. Müşteri portföyü; büyük ölçekli B2B firmaları, kamu kurumları, tarım ve gıda şirketleri, otomotiv ana sanayi üreticileri ile yurt içi ve yurt dışı yedek parça distribütörlerinden oluşmaktadır. Yurt dışı operasyonlar ise distribütörler ve stratejik iş ortakları aracılığıyla yürütülmektedir.



YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Ana Tedarik



Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika

Polimerler (EVOH, polipropilen, polietilen), elektronik bileşenler, alüminyum, ambalaj hammaddeleri, hayvansal girdiler, çelik, döküm, alüminyum ve kauçuk/plastik gibi çok çeşitli hammaddeler temin edilmektedir.



Lojistik



Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika

Hammaddeler kara, deniz ve hava yolu ile tedarik edilmektedir. Soğuk zincir gerektiren gıda/hayvancılık ürünlerinde özel, sektörel üretim sistemi gerekliliklerine uygun lojistik yol tercih edilmektedir.

TEMEL OPERASYONLAR



Ana Faaliyet



Türkiye

Elektronik cihazlar, otomotiv ekipmanları, gıda ve hayvancılık ürünleri ve diğer endüstriyel ekipmanların üretim faaliyetleri yürütülmekte olup üretim süreçleri yüksek mühendislik, kalite, sürdürülebilirlik ve çevre standartlarına uyumlu yönetilmektedir.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Lojistik & Dağıtım



Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika, Afrika

Nihai ürünlerin kara yolu, deniz yolu ve gerektiğinde hava yolu taşımacılığı ile yurt içi veya yurt dışına sevkiyatı yapılmaktadır. Lojistik operasyonlardan etkilenebilecek olan ürünler için özel sevkiyat sistemleri (ESD, soğuk zincir, güvenli kargo) kullanılmaktadır.



Satış & Kiralama



Türkiye, Avrupa, Orta Doğu

Bazı ürünlerde doğrudan satış yapılmakta, bazıları için uzun vadeli kiralama/tedarik anlaşmaları yapılmaktadır. Bazı ürünler için satış sonrası hizmetler de sunulmaktadır.



1. Taraf Satış Kanalları



Türkiye, Avrupa, Asya

Bayiler, distribütörler, e-ihale ve kamu ihale platformları üzerinden satışlar yapılmakta; yurtdışı operasyonlarda yerel çözüm ortakları tercih edilmektedir.



Müşteriler



Türkiye, Avrupa, Orta Doğu, Kuzey Amerika

Müşteriler arasında Telekom kuruluşları, otomotiv üreticileri, kamu kurumları, büyük endüstri işletmeleri, gıda üreticileri, hayvancılık şirketleri, OEM'ler, distribütörler ve yedek parça servis zincirleri bulunmaktadır.

Otomotiv ticareti ve pazarlama sektöründe değer zinciri, araç ve yedek parçaların tedarik ve ithalatıyla başlamaktadır. Ağırlıklı olarak Asya ve Avrupa pazarlarından temin edilen ürünler, deniz ve kara yolu taşımacılığıyla, gerekli durumlarda ise hava yolu kullanılarak Türkiye'ye ulaştırılmaktadır. Ülkeye giriş yapan araçlar öncelikle antrepolarda depolanmaktadır. Stok yönetimi, kalite kontrol ve hazırlık süreçlerinin ardından şube ve bayilere sevk edilmektedir. Değer zincirinin nihai aşamasında ise otomobil, motosiklet ve yedek parçalar, şubeler, bayilik ağı ile kiralama ve filo satış kanalları aracılığıyla bireysel ve kurumsal müşterilere sunulmaktadır.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Ana Tedarik **Asya, Avrupa**

Otomobil ve motosiklet ithalatı yapılmaktadır. Ayrıca yurt içi operasyonlar kapsamında da yedek parça tedariki süreçleri yönetilmektedir.

TEMEL OPERASYONLAR

Ana Faaliyet **Türkiye**

Tedarigi tamamlanmış ürünler depolanmakta, ihtiyaca göre şube ve bayilere yönlendirilmekte ve gerekli bakımları yapılmaktadır.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Müşteriler **Türkiye**

Nihai ürünler şubeler ve bayiler aracılığıyla müşterilere sunulmaktadır. Müşteri tercihlerine göre sıfır ve ikinci el araç satışı yapılmaktadır. B2B operasyonlar kapsamında ise kiralama ve filo satışı gibi ticari faaliyetler yürütülmektedir.



Finansman ve yatırım sektöründe değer zinciri, uluslararası finans kurumlarından teknoloji sağlayıcılarından oluşan geniş bir iş ortağı ekosistemi üzerine kuruludur. Bu yapı kapsamında kurumsal finansman, sermaye piyasaları, varlık yönetimi, dış ticaret finansmanı ve finansal danışmanlık alanlarında hizmetler sunulmaktadır. Dijitalleşme, regülasyonlara uyum ve risk yönetimi süreçleri de bu faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır. Ürün ve hizmetler, yaygın kurumsal ilişki ağları, dijital platformlar ve iş birlikleri aracılığıyla müşterilere ulaştırılmaktadır. Ayrıca kurumsal firmalar, kamu kurumları, portföy yönetim şirketleri, sigorta şirketleri ve bireysel yatırımcılardan oluşan bir hedef kitleye erişim sağlanmaktadır.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

Ana Tedarik **Avrupa, Amerika, Türkiye**

Uluslararası finans kuruluşları, muhasebe, hukuk, danışmanlık, denetim ve teknoloji sağlayıcılarından hizmet tedarik edilmektedir. Reasürans şirketleri, sağlık hizmeti ve yedek parça sağlayıcıları, asistan, acente, bilirkişi, broker gibi üçüncü taraflarla iş birlikleri yapılmaktadır.

Dijital Tedarik **Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika**

Elektronik belge yönetim sistemleri, e-imza, e-fatura, SWIFT sistemi, bulut çözümleri ile finansal işlem ve belge akışı sağlanmaktadır. Dijital platformlar, veri tabanları ve güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi için hizmetler satın alınmaktadır.

TEMEL OPERASYONLAR

Ana Faaliyet **Türkiye**

Kurumsal finansman, sermaye piyasası, varlık yönetimi, dış ticaret finansmanı, finansal danışmanlık ve raporlama faaliyetleri yürütülmektedir. Kasko, Trafik, Sağlık, Seyahat, DASK gibi sigorta ürünleri geliştirilmekte ve satılmaktadır. Proje dosyaları, finansal raporlar ve dokümanlar şirket içi sunucularda ve bulut sistemlerinde saklanmaktadır.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ

3. Taraf Satış Kanalları **Türkiye**

Aracı kurumlar, portföy yönetim şirketleri, dijital finansal platformlar, koordinatör bankalar ve yurt dışı partnerleri üzerinden finansal ürünlerin satışı yapılmaktadır.

Müşteriler **Türkiye, Avrupa, Orta Doğu, Kuzey Amerika**

Müşteriler arasında kurumsal firmalar, kamu kurumları, portföy yönetim şirketleri, sigorta şirketleri, yerli ve yabancı bankalar, kurumsal ve bireysel yatırımcılar ile KOBİ ölçekli firmalar bulunmaktadır.

İnternet ve eğlence sektöründe değer zinciri, dijital platform altyapılarının geliştirilmesi, yazılım, sunucu ve içerik tedariki ile basılı yayınlar için matbaa ve kâğıt teminine dayalı entegre bir yapıya sahiptir. Operasyonel süreçler kapsamında dijital platformların işletilmesi, bakım ve geliştirme faaliyetleri ile basılı ürünlerin üretim, paketleme ve depolama süreçleri yürütülmektedir. Dijital pazarlama, müşteri hizmetleri ve teknik destek gibi destek fonksiyonlar ise bu yapının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Nihai aşamada dijital ürünler çevrim içi platformlar üzerinden, basılı ürünler ise perakende, kurumsal ve B2B/B2C kanalları aracılığıyla müşterilere sunulmaktadır.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Ana Tedarik



Romanya, Türkiye

Dijital platformlar için yazılım, teknoloji, sunucu altyapısı, içerik üretim ekipleri ve dijital hizmetlerin tedariki, yapım şirketleriyle iş birliği, telif alımları, yayın altyapısı hizmet alımları yer almaktadır. Baskı içeren ürünler için ise matbaa, kâğıt ve baskı tedariki yapılmaktadır.



Lojistik



Romanya, Türkiye

Dijital platformlar için lojistik operasyonlar bulunmamaktadır ancak baskı içeren ürünler için lojistik süreç karayolu taşımacılığı ile yapılmaktadır.

TEMEL OPERASYONLAR



Ana Faaliyet



Romanya, Türkiye

Dijital platformlar için üretim süreçleri yazılım geliştirme, platform altyapısının sürdürülmesi, yayın akışı sağlama, reklam ve pazarlama, teknik iyileştirme süreçlerinden ve platform aracılığıyla satışların yapılmasından oluşurken, basılı ürünlerde üretim matbaalarda kitap basım süreçlerini içermektedir. Basılı ürünlerin depolanması şirkete ait depolarda saklanmaktadır.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Müşteriler



Türkiye

Satışlar, dijital platformlar ve saha ekipleriyle aracılığıyla, kırtasiye, kitap evi, zincir mağaza, online pazar yerleri ve kurumsal iş ortaklıkları aracılığıyla yapılmaktadır. Yayıncılık faaliyeti için ise dijital platformlar, kara yayınları, izleyici etkileşimi ve iş birlikleri yer almaktadır. Nihai müşteriler ise hem kurumsal hem de bireysel segmentlerden oluşmaktadır.

Gayrimenkul yatırımları sektöründe değer zinciri; marina, ofis ve ticari alanların işletilmesine yönelik bakım-onarım, temizlik, güvenlik, teknik altyapı ve diğer operasyonel ihtiyaçların teminiyle başlayan entegre bir yapıya sahiptir. Operasyonel aşamada marina, ofis ve AVM varlıklarının etkin yönetimi, kiralama faaliyetleri ile bakım ve işletme operasyonları yürütülmektedir. Nihai aşamada ise söz konusu varlıklar kurumsal markalara, restoranlara, perakende işletmelerine ve yat sahiplerine kiralanarak uzun vadeli müşteri ilişkileri ve sürdürülebilir gelir yapısı oluşturulmaktadır.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Ana Tedarik



Türkiye, Avrupa

Marina, ofis ve AVM işletmeleri için bakım-onarım malzemeleri, temizlik, güvenlik, teknik ekipman ve diğer işletme ihtiyaçlarının tedariki yapılmaktadır.

TEMEL OPERASYONLAR



Ana Faaliyet



Türkiye

Marina işletmesi kapsamında liman hizmetleri, güvenlik, teknik ekipman, alışveriş alanlarında; gayrimenkul yatırımları kapsamında ise ofis ve mağazaların kiralanması alanlarında hizmet verilmektedir.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Müşteriler



Türkiye, Uluslararası

Ofis, AVM ve marina alanlarının kurumsal markalar, restoranlar, perakende işletmeleri ve yat sahiplerine kiralanmaktadır. Müşteri memnuniyetini artırmak ve yüksek katma değer üretmek amacıyla, tüm iş ortaklarıyla dengeli ve stratejik ilişkiler sürdürülmektedir.

Madencilik sektöründe değer zinciri; ekipman, kimyasallar, patlayıcı maddeler ve diğer kritik girdilerin terimiyle başlayan entegre bir yapıya sahiptir. Üretim için gerekli olan girdiler işletme sahasına kara, deniz veya gerektiğinde hava yolu ile ulaştırılmaktadır. Yer altı madenciliği yöntemiyle çıkarılan cevher flotasyon ve liç tesislerinin zenginleştirilerek dore metal veya konsantre ürün formuna dönüştürülmektedir. Nihai ürünler, işletme sahasında paketlenip sevkiyata hazırlanmakta ve limanlardan FOB (Free on Board) koşullarıyla uluslararası pazarlara gönderilmektedir. Satışlar ise spot piyasalar, uzun vadeli ticari anlaşmalar veya B2B kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

YUKARI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Ana Tedarik



Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika, Güney Afrika

Patlayıcı maddeler, sondaj ekipmanları, yedek parçalar, akaryakıt, kimyasallar, öğütme bilyaları, takviye dolgu gibi hammaddeler ve yan ürünler tedarik edilmesini içermektedir.



Lojistik



Türkiye, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika, Güney Afrika

Yurt içinde karayolu, deniz aşırı ülkelerde denizyolu taşımacılığı ve Türkiye'ye yakın ülkelerde ise karayolu taşımacılığı ile lojistik operasyonları yürütülmektedir.

TEMEL OPERASYONLAR



Ana Faaliyet



Türkiye

Üretim, cevherin yer altından çıkarılmasından başlayarak son ürün olan konsantre maden formuna getirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Kapalı ocaklardan yer altı üretimi yöntemiyle çıkarılan cevherlerin zenginleştirme yöntemleri uygulanarak dore ve konsantre ürünler haline getirilmektedir. Ağırlıklı olarak polimetallik madenler olan kurşun, çinko, pirit, gümüş ve altın cevherleri çıkarılmaktadır.

AŞAĞI YÖNLÜ DEĞER ZİNCİRİ



Depolama



Türkiye

Üretilen konsantreler önce tesis içindeki depolama alanlarında stoklanmaktadır. Uygun koşulların sağlanmasının ardından ise satış için anlaşmalı lojistik depolara sevk edilmekte ve müşterilere bağımsız depolar üzerinden teslim edilmektedir.

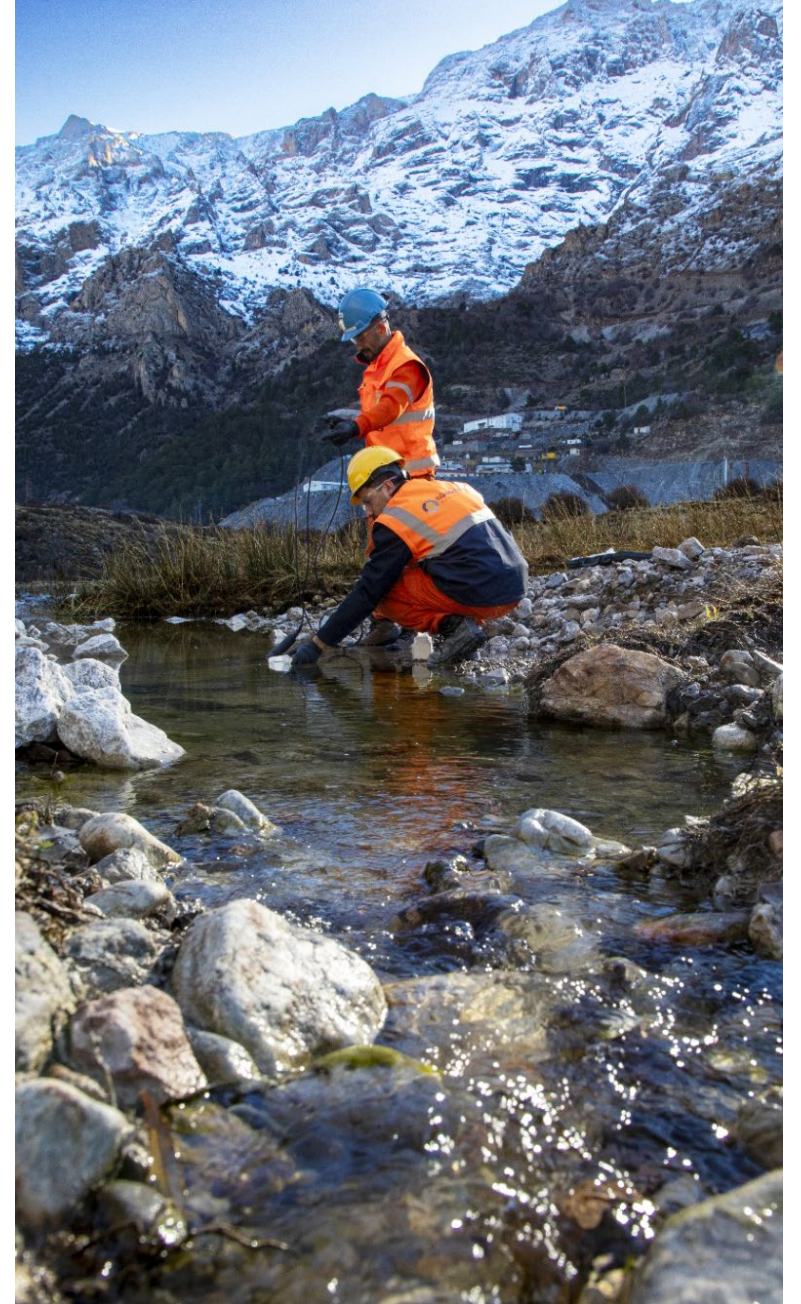


Müşteriler



Avrupa, Asya, Kuzey Amerika, Güney Afrika

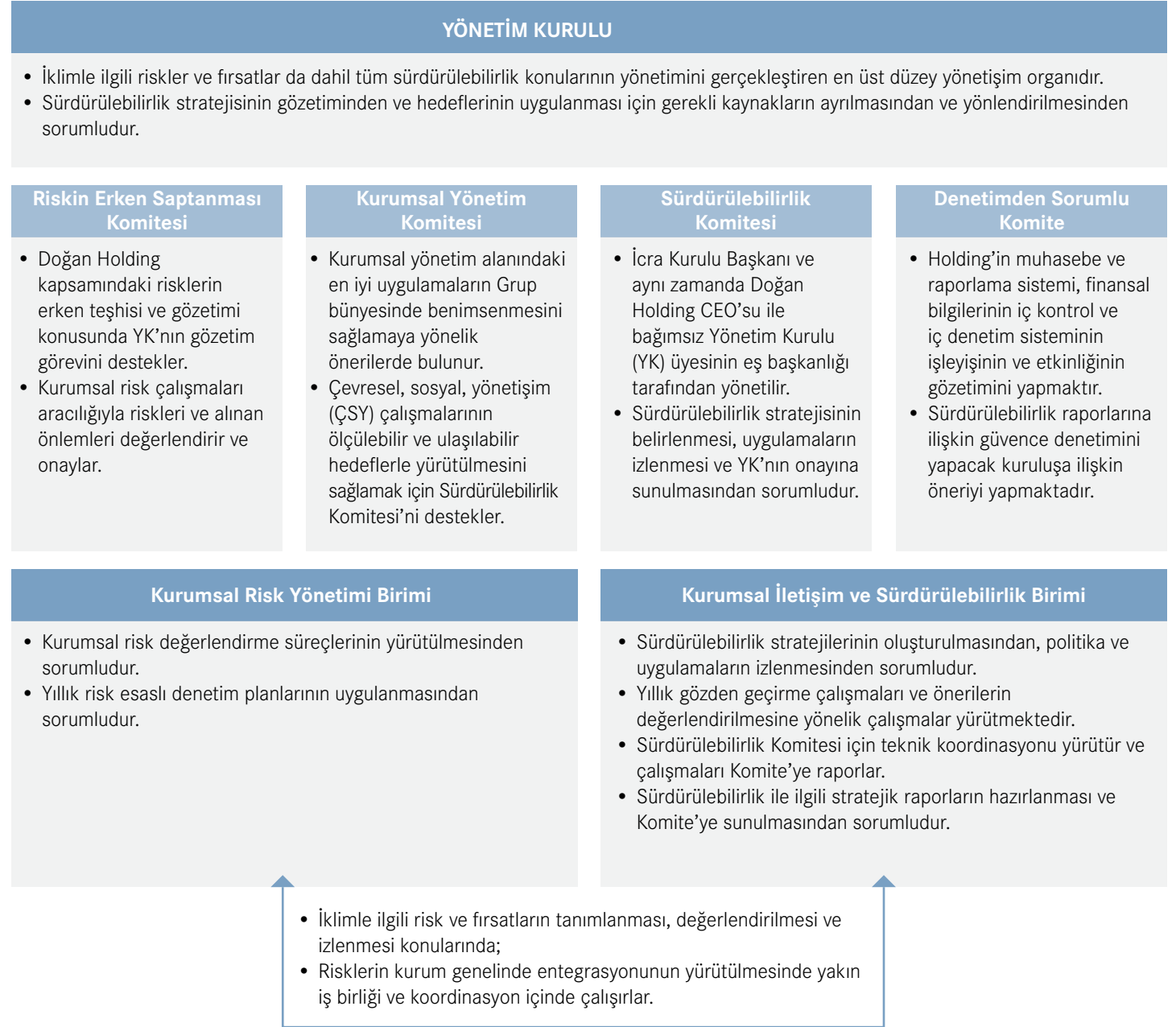
Ürünler ticari anlaşmalarla veya doğrudan izabe tesislerine/tüccarlara satılmaktadır. Ürünlerin spot piyasaya veya B2B ticarete göre yönlendirilmesi yapılmaktadır. Avrupa merkezli şirketler, izabe tesisleri, madencilik şirketleri ve diğer global alıcılara ticaret yapılmaktadır.



3

YÖNETİŞİM

Doğan Holding, iklim ve sürdürülebilirlik konularını kurumsal düzeyde ele alan, izleyen ve yöneten bir yönetim yapısına sahiptir. Grup bünyesinde, iklimle ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların izlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi konusunda farklı görev ve sorumluluklara sahip birimler yer almaktadır. Yönetim Kurulu'nun işleyişi bu yapılar aracılığıyla desteklenmektedir.



3.1 Yönetim Kurulu

Doğan Holding Yönetim Kurulu, 4 bağımsız üyenin de içinde bulunduğu toplam 12 üyeden oluşmaktadır. Grup bünyesinde, iklim değişikliği de dahil olmak üzere tüm sürdürülebilirlik konularının yönetiminden en üst düzeyde sorumlu organ Yönetim Kurulu'dur. İcra Kurulu tarafından belirlenen sürdürülebilirlik ile ilgili stratejiler ve politikalar Sürdürülebilirlik Komitesi'nde değerlendirilmekte ve Yönetim Kurulu tarafından görüşülmektedir.

Ayrıca, sürdürülebilirlik stratejisi ve hedeflerinin hayata geçirilmesi için gerekli kaynakların tahsisinden ve yönlendirilmesinden Yönetim Kurulu sorumludur.

Yönetim Kurulu'nun sürdürülebilirlik ve iklim konularındaki çalışmaları, İcra Kurulu, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından desteklenmektedir.

İcra Kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili belirlenen risklere dair strateji ve politikaların uygunluğunun denetlenmesinden sorumludur.

Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik konularında düzenli olarak istişareler gerçekleştirmekte, dış paydaşlar ve çevre uzmanlarıyla sürekli etkileşimde bulunmaktadır. Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik faaliyetleri ve performansına ilişkin olarak Sürdürülebilirlik Komitesi aracılığıyla en az yılda bir kez bilgilendirilmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi 2025 hesap döneminde 3 kez toplantı gerçekleştirmiş olup komitenin faaliyetleri hakkında Yönetim Kurulu'na 3 adet rapor sunmuştur.

YÖNETİM KURULU²



**Hanzade
V. DOĞAN**
Yönetim Kurulu
Başkanı



**Vuslat
DOĞAN**
Yönetim Kurulu Başkan Vekili



**Arzuhan
DOĞAN YALÇINDAĞ**
Yönetim Kurulu Üyesi



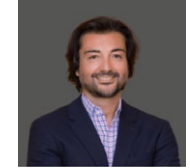
**Y. Begümhan
DOĞAN FARALYALI**
Yönetim Kurulu Üyesi



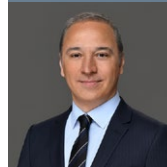
**Ahmet
TOKSOY**
Yönetim Kurulu Üyesi



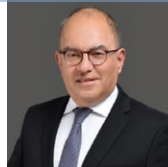
**Çağlar
GÖĞÜŞ**
Murahhas Üye



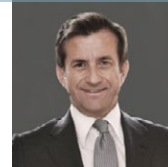
**Mehmet Murat
EMİRDAĞ**
Yönetim Kurulu Üyesi



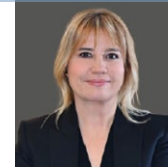
**Tolga
BABALI**
Yönetim Kurulu Üyesi



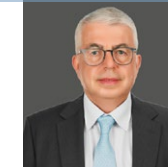
**Ali Aydın
PANDIR**
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi



**Ali Fuat
ERBİL**
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi



**Ayşegül
İLDENİZ**
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi



**Murat
TALAYHAN**
Bağımsız Yönetim
Kurulu Üyesi

² Raporlama dönemi içerisinde görev yapan Yönetim Kurulu'dur.

3.2 Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK), Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesi amacıyla Holding'in varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye atabilecek riskleri erkenden tespit etme görevini üstlenmektedir. Komite, Kurumsal Risk Yönetimi birimi tarafından Grup şirketlerinde koordinasyonu sağlanan kurumsal risk değerlendirme çalışmaları yoluyla sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili riskler de dahil olmak üzere, Doğan Holding ve Grup şirketlerinin maruz kalması olası riskleri ve alınan önlemleri değerlendirmektedir. Komite, önemli risklere ilişkin raporları incelemekte ve Yönetim Kurulu'na periyodik olarak raporlamaktadır.

3.3 Kurumsal Yönetim Komitesi

Yönetim Kurulu'na bağlı dört ana komiteden biri olan Kurumsal Yönetim Komitesi, kurulun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesine destek olmaktadır.

Grup'ta kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını değerlendirmekte; uygulanmayan hususlar varsa gerekçelerini ve bu ilkelere tam uyumsuzluktan kaynaklanan çıkar çatışmalarını tespit etmektedir. Ayrıca, Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunmakta ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetmektedir.

Bunlara ek olarak, Sürdürülebilirlik uygulamaları çerçevesinde Komite, çalışmaların ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerle yürütülmesi adına Sürdürülebilirlik Komitesi'ne destek olmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi'nin görevlerini de üstlenmektedir. Bu bağlamda Yönetim Kurulu için bağımsız adayların incelenmesi ve karara bağlanması süreçleri yürütülmektedir.

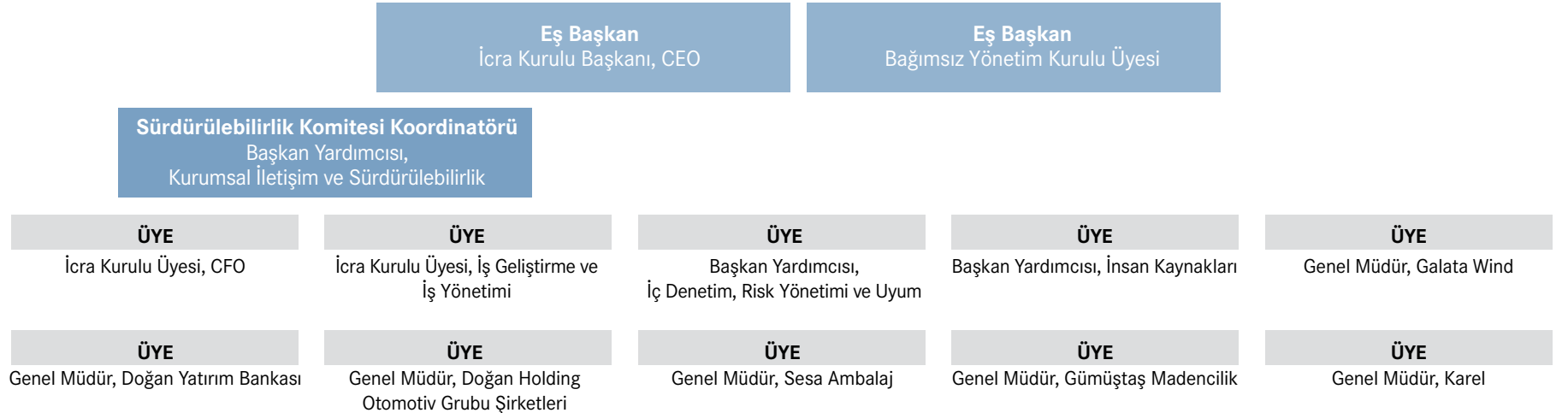
3.4 Sürdürülebilirlik Komitesi

Yönetim Kurulu adına sürdürülebilirlik politikasının, stratejilerinin ve hedeflerinin belirlenmesinden, sürdürülebilirlik ile iklimle ilgili risk ve fırsatların değerlendirilmesinden, strateji uygulamalarının izlenmesinden ve Yönetim Kurulu'na sunulacak bir yol haritasının hazırlanmasından Sürdürülebilirlik Komitesi sorumludur. Ayrıca, faaliyetlerin hedefler ve performans ölçütleriyle uyumunu sağlamak, uygulamaları yıllık olarak gözden geçirmek ve ihtiyaç halinde değişiklik önerileri geliştirmekten sorumludur.

Komite, CEO ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin eş başkanlık modeliyle çalışmaktadır. Bu yapı, yönetimde çeşitliliği ve iş birliğini güçlendirmektedir. Teknik koordinasyon, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi tarafından yürütülmektedir.

Komite, gerektiğinde komite üyeleri içinden veya dış uzmanlardan oluşan alt çalışma grupları oluşturarak uygulama desteği sağlayabilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ



Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Sürdürülebilirlik Komitesi Koordinatörü, iklim değişikliği ile sürdürülebilirlik konularında uzmanlığa sahiptir. İlgili koordinatör, çevre konularında sertifikalı bir kuruluş olan “Cambridge Sustainability Leadership Programme” mezunudur ve iklim risk ve fırsatları da dahil olmak üzere sürdürülebilirlik konularına odaklanan üst düzey yöneticilik deneyimine sahiptir.

Yönetim Kurulu üyelerinin ve Sürdürülebilirlik Komitesi üyelerinin öz geçmişlerine ve yetkinliklerine ait bilgilere **kurumsal web sitesi** üzerinden ulaşılabilir.



Doğan Holding
Sürdürülebilirlik Komitesi

Yılda en az üç kez bir araya gelen Sürdürülebilirlik Komitesinin, gerekli görüldüğü takdirde toplantı sıklığı artırılabilir. Sürdürülebilirlik politikaları, prosedürleri, uygulamaları, hedefleri ve performans gerçekleştirmelerini gözden geçiren komite, gerekli durumlarda değişiklik önerilerini Yönetim Kurulu'nun onayına sunmaktadır. Komite, yürüttüğü faaliyetlerine ilişkin olarak Kurumsal Yönetim Komitesi'ne ve Yönetim Kurulu'na yılda en az bir defa raporlama yapmaktadır.

İklim değişikliği ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi açısından Sürdürülebilirlik Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne bilgi sağlamaktadır ve bu komiteyi yönlendirmektedir. 2025 yılında belirli şirketlerin iklim ve sürdürülebilirlik risk ve fırsatları RESK toplantılarında değerlendirilmiştir.

Doğan Holding, sürdürülebilirlikle ilgili risklerin ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve gözetimine yönelik süreçleri, başta Sürdürülebilirlik Politikası olmak üzere kurum içi politika ve ilkeler çerçevesinde yürütmektedir. Bu kapsamda, ilgili kontrollerin uygulanması, faaliyetlerin politika ve stratejiye uygunluğunun takibi ve gerekli görülen durumlarda iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi'nin sorumluluğundadır. Bu öneriler, değerlendirilmek üzere Sürdürülebilirlik Komitesi'ne sunulmakta; Komite ise bu önerileri gözetim sorumluluğu kapsamında inceleyerek Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na iletmektedir.

Bu süreci destekleyen Etik Kurallar ve Çalışma İlkeleri, Sorumlu Yatırım Politikası, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi ve Çalışma İlkeleri gibi kurumsal politikalar, yönetim yapısında görev alan organ ve kişilere ilgili alanlarda rehber niteliğinde bir çerçeve oluşturmaktadır.



Doğan Holding
Politikalar

3.5 Doğan Holding Kurumsal Risk Yönetimi Birimi

Doğan Holding'in İç Denetim, Risk Yönetimi ve Uyum Başkan Yardımcılığı bünyesinde yer alan Kurumsal Risk Yönetimi Birimi, kurumsal risk yönetimi süreçlerini yürütmektedir. Birim; Holding'in kurumsal risk yönetimi yaklaşımı doğrultusunda stratejik, finansal, uyum ve operasyonel risklerin yanı sıra iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik kaynaklı riskleri de Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi ile tanımlamakta, değerlendirmekte ve izlemektedir.

İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik risklerinin kurum genelindeki risk yönetimi süreçlerine entegre edilmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Birimi, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi ile yakın iş birliği içinde çalışmaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yürütülen risklerin ve fırsatların değerlendirmeleri, ilgili iş birimleriyle birlikte ortaklaşa gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmelerden elde edilen bulgular, risk esaslı yıllık denetim planı çerçevesinde takip edilmekte ve gerekli aksiyonlar tanımlanarak takibi yapılmaktadır.

Bunlara ek olarak risk analizleri, Grup şirketlerinden gelen bilgiler doğrultusunda detaylandırılmakta; iklim ve sürdürülebilirlik risklerine yönelik kurumsal kapasite sürekli geliştirilmektedir.

Risk Yönetimi Birimi tarafından yürütülen çalışmalar, başta Riskin Erken Saptanması Komitesi olmak üzere gerektiğinde ilgili komitelere ve yönetime sunulmakta; stratejik düzeyde karar alma süreçlerini bilgilendirmek amacıyla Yönetim Kurulu'na periyodik olarak raporlanmaktadır. Bu yapı, sürdürülebilirlik risklerinin kurumsal yönetim çerçevesinde izlenmesine ve değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

3.6 Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi

Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi, Grup seviyesinde sürdürülebilirlik çalışmaları koordine etmekle görevlidir. Birim, Holding ve Grup şirketlerinin sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili maruz kalabileceği riskleri ve fırsatları düzenli olarak gözden geçirir ve değerlendirir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, Sürdürülebilirlik Komitesi'ni düzenli olarak bilgilendirir.

Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi, Doğan Holding'in sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasından ve yönetim yapısına entegrasyonundan sorumludur. İklim ve sürdürülebilirlikle ilgili risklerin belirlenmesi, fırsatların değerlendirilmesi, hedef takibi, politika uyumunun sağlanması, raporlanması ve ilgili süreçlerin kurum genelinde entegre edilmesii gibi görevler birim tarafından yürütmektedir. İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu ile doğrudan iletişim içinde çalışarak, sürdürülebilirlik konularının Yönetim Kurulu nezdinde gündeme getirilmesine destek sağlamaktadır.

Bu kapsamda birim:

- Sürdürülebilirlik Komitesi'nin teknik koordinasyonunu yürütür,
- Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili Yönetim Kurulu'na sunulacak stratejik raporların hazırlığını koordine eder,
- Sürdürülebilirlik ve iklim riskleri ve fırsatlarını izler, analiz eder, bu doğrultuda yönetim yapısına öneriler sunar,
- GRI, CDP, UN PRI gibi gönüllü ve zorunlu raporlama standartlarını ve küresel paydaş entegrasyon süreçlerini yönetir.

Raporlar hakkında detaylı bilgiye kurumsal web sitesi üzerinden ulaşılabilir.



Doğan Holding Sürdürülebilirlik Raporları

- Denetim firmaları ve bağımsız doğrulayıcılarla süreci koordine eder,
- Holding bünyesinde ve departmanlar arasında sürdürülebilirlik entegrasyonunu sağlar,
- Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) verilerinin takibi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik süreçleri yönetir,
- Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği konularında kurum içi farkındalık çalışmalarını ve eğitim programlarını planlar ve uygular.
- Birim aynı zamanda TSRS kapsamındaki süreçleri yürütmekte olup, ilgili göstergelere dair analiz, veri takibi ve iç raporlamayı gerçekleştirir.

3.7 Sürdürülebilirliğin Karar Alma Süreçlerine Etkisi

Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) faktörleri, yatırım ve karar alma süreçlerine entegre edilmektedir. Bu kapsamda, potansiyel ÇSY riskleri tespit edilerek değerlendirme aşamalarına dahil edilmektedir. Bunlara ek olarak, risklere ve fırsatlara ilişkin olası ödünleşimler de dikkate alınmaktadır.

Holdings, iklim değişikliği de dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili risklerin etkilerini en aza indirmeyi ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan azami fayda sağlamayı hedeflenmektedir. Kısa vadede operasyonel maliyetlerde artışa neden olabilecek adımlar atılsa da; uzun vadede düşük finansman maliyetlerine erişim, yatırımcı güveninin pekiştirilmesi ve kurumsal değer artışı dikkate alınarak, operasyonel dönüşümler, insan kaynağı politikaları ve stratejik yatırımlar hayata geçirilmektedir. Holdings, sürdürülebilir yatırımlar kapsamında ödünleşimleri dikkate alarak çevresel ve sosyal etkileri de göz önünde bulundurmaktadır.

Sürdürülebilirliğin karar alma süreçlerine entegrasyonu; **Doğan Holding Sorumlu Yatırım Politikası** ve **Sürdürülebilirlik Politikası** kapsamında yer alan **Doğan Etki Planı** çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu iki temel belge, yatırım ve iş stratejilerinin ÇSY hedefleriyle uyumlu şekilde yönlendirilmesini sağlamaktadır. Böylece, kurumsal karar alma süreçleri, sürdürülebilir değer yaratımı, etki odaklı büyüme ve uzun vadeli risk yönetimi temelli üzerinde şekillenmektedir.

Sürdürülebilirlik Politikası ve **Sorumlu Yatırım Politikası** hakkında detaylı bilgiye aşağıdaki bağlantılar üzerinden ulaşılabilir.



Doğan Holding Sürdürülebilirlik Politikası



Doğan Holding Sorumlu Yatırım Politikası

3.8 Sürdürülebilirliğin Ücretlendirmeye Planlanan Etkisi

Doğan Holding'in "Ücret Politikası", Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda "idari sorumluluğu bulunan kişiler" olarak tanımlanan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerinin ücretlendirmelerine, yan haklarına ve teşvik planlarına ilişkin genel usul ve esasları düzenlemektedir. Doğan Holding "Ücret Politikası" ile ilke olarak; Holdings'in uzun vadeli hedefleri ve iş stratejileri ile kurumsal yönetim çerçevesi ve risk yönetimi ile uyumlu; adil, performans odaklı, şeffaf, rekabetçi ve teşvik edici ücret, yan haklar ve teşvik planları sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması hedeflenmektedir.

Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı'nın ücretlendirme yapısı, sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması, belirlenen hedeflere ulaşılması bağlı ortaklıklarının sürdürülebilirlik uygulamalarına ve raporlama süreçlerinin etkinliğine katkı gibi performans kriterlerini içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Ücretlendirme, kurumsal performans göstergelerinin yanı sıra çevresel ve sosyal hedeflerin gerçekleşme düzeyini de dikkate almaktadır. Bu uygulama, sürdürülebilirlikle ilgili yönetim sorumluluklarının ölçülebilir sonuçlarla ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik konularında görev ve sorumluluğu bulunan diğer üst düzey yöneticilerin hedefleri, ücretlendirme sistemine sınırlı miktarda da olsa etki etmektedir.

4

STRATEJİ

Günümüzde iklim değişikliği, yalnızca ekosistemleri tehdit eden bir çevre sorunu değil; finansal ve ekonomik sistemler ile toplumsal yapıları etkileyen, çok boyutlu küresel bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gerçeklik, iklim eylemini çevresel bir sorumluluktan çıkararak stratejilerin merkezine yerleştirmiştir. Türkiye'nin de Paris İklim Anlaşması'na taraf olmasıyla birlikte, 2053 yılı için Net Sıfır emisyon hedefi benimsenmiş; emisyon azaltımı ve iklimle uyumlu kalkınma hedefleri ulusal politikaların temel unsurları arasına girmiştir. Bu hedefe giden yolda, kurumların iklim değişikliğiyle mücadeleyi iş stratejilerinin merkezine alması ve buna uygun dönüşüm adımlarını hayata geçirmesi önem arz etmektedir. Doğan Holding, iklim değişikliğinin faaliyetlerine olan etkilerinin bilincindedir ve iklim değişikliği ile mücadelede proaktif bir yönetim yaklaşımı benimsemektedir. Bu kapsamda Holding, operasyonel faaliyetlerini bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıkları üzerinden stratejik ve etkin bir şekilde yürütmektedir. Bu çerçevede, iklimle bağlantılı risklerin yönetimini yalnızca analiz boyutunda ele almamakta; operasyonel sürekliliği ve varlık dayanıklılığını güçlendirmeye yönelik somut yatırım kararlarıyla desteklemektedir. Orman yangınları, rüzgâr rejimi değişimi ve su stresi gibi öncelikli fiziksel risk alanlarında önleyici altyapı, izleme sistemleri ve kaynak güvenliği yatırımları planlanmış ve hayata geçirilmektedir.

2025 yılında;

Sürdürülebilir faaliyetlerden elde edilen gelir ³

~3,5 Milyar TL

Sürdürülebilir faaliyetlerden elde edilen gelirin toplam gelire oranı

%3,7

İklimle ilgili risk ve fırsatlar için planlanan/gerçekleştirilen harcama veya yatırım tutarı

~47,1 Milyon TL

İklim değişikliğiyle mücadeleyi ve sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine alan Holding, risklerin finansal etkisi bugün için sınırlı olsa da geleceğe dönük yönelimleri doğrultusunda belirli alanları yakından takip etmektedir. Takip edilen konuların başında yeşil ve sürdürülebilirlik finansman kaynaklarına erişim vardır. Bu kapsamda, Doğan Yatırım Bankası'nın yeşil kredi ve sosyal kredi işlemlerinde edindiği deneyim ve sürdürülebilir finansman ürünlerinin çeşitlendirilmesi yönünde sahip olduğu önemli roller; Grup şirketlerinin sürdürülebilir yeşil finansman araçlarına erişim imkanını kolaylaştırması açısından stratejik bir fırsat alanı olarak değerlendirilmektedir.

Yeşil projelerin gerçekleşmesi için iş birliklerinin artması hem Holding hem de Doğan Yatırım Bankası için büyük önem arz etmektedir. Önceki yıllarda, Doğan Yatırım Bankası'nın Galata Wind'in Proparco'dan sağladığı 25 milyon ABD doları tutarındaki yatırım kredisinde finansal danışman ve koordinatör olarak görev alması, bankanın yeşil finansman alanındaki teknik yetkinliğinin ve uluslararası finansmana ulaşma kapasitesinin göstergesidir. Buna ek olarak, 7441 sayılı kanun kapsamında kurulan Afet Yeniden İmar Fonu (AYİF)'in 485 milyon Euro tutarındaki ilk uluslararası finansman işleminde, Abu Dhabi Commercial Bank liderliğindeki konsorsiyuma yönelik finansal danışmanlık hizmeti sunması bankanın sosyal finansman, afet sonrası yeniden imar ve kalkınma odaklı sosyal projelerde uluslararası sermayeye erişim sağlayabildiğini göstermektedir.

4.1 Senaryo Analizleri

Doğan Holding, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıkları ve iş ortakları aracılığıyla çok katmanlı ve bütünleşmiş bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu kapsamda iklim değişikliği, holding bünyesinde faaliyet gösteren bağlı ortaklıkları için hem risk hem de fırsatlar açısından çok yönlü etkiler yaratmaktadır.

Holding, iklim değişikliğinden kaynaklanan risk ve fırsatları daha etkin yönetmek ve stratejik dayanıklılığını artırmak amacıyla, farklı iklim senaryoları altında holding faaliyetleri üzerinde ortaya çıkabilecek olası etkileri değerlendirmek üzere ileriye dönük kapsamlı senaryo analizleri gerçekleştirmiştir. İklim değişikliğinin bilimsel temelleri, etkileri ve olası uyum/azaltım stratejilerine ilişkin kapsamlı bilgiler sunan Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) 6. Değerlendirme Raporu (AR6) ile birlikte, RCP'lerde (Representative Concentration Pathways-Temsili Konsantrasyon Rotaları) tespit edilen bazı boşlukları gidermek üzere beş temel SSP (Ortak Sosyoekonomik Yollar) senaryosu geliştirilmiş ve RCP senaryolarının yerini giderek SSP senaryoları almaya başlamıştır. Bu kapsamda AR6'da, önceki AR5'te kullanılan RCP (Temsili Konsantrasyon Yolları) senaryolarının yerini alan SSP-RCP birleşik senaryo çerçevesi kullanılmaktadır⁴. SSP1'den SSP5'e kadar tanımlanan beş senaryo, sosyoekonomik gelişmelerin iklim değişikliğiyle mücadele ve uyum süreçlerindeki etkileşimini anlamak amacıyla oluşturulan temel yol haritalarını ifade etmektedir.

Bu raporda yapılan analizde, fiziki iklim riskleri (Orman Yangını, Rüzgâr Rejimi Değişikliği, Su Stresi Riski) için SSP'nin iki temel yol haritası esas alınmıştır. Bu kapsamda, SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 senaryoları sırasıyla "görece kontrollü - orta yol" ve "yüksek emisyonlu" ısınma yollarını temsil edecek şekilde kullanılmıştır ve her biri bağımsız bir risk patikası olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımla, çeşitli emisyon ve ısınma patikalarının toplam varlık büyüklüğü finansal göstergesi üzerindeki etkisi ayrı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, sera gazı emisyon eğilimlerinin yanı sıra nüfus, ekonomik büyüme, eşitsizlik, teknoloji, enerji kullanımı gibi sosyoekonomik faktörler de bütüncül bir şekilde analiz edilerek iklimle ilgili sonuçları ortaya konmuştur. Holding'in operasyonları, tedarik zinciri, yatırım planları ve kaynak bağımlılıkları, bu farklı iklim senaryoları altında bütünsel bir çerçevede incelenmiştir.

³ 2025 yılında sürdürülebilir faaliyetlerden elde edilen gelir değeri; Galata Wind, SESA Ambalaj, Doğan Trend Otomotiv ve Kelkit Doğan Besi şirketlerinden elde edilen sürdürülebilir ürün/hizmet satışlarını içermekte olup Doğan Trend Otomotiv'in 2025 yılında yeni elektrikli araç satın alımı gerçekleştirmemiş ve yalnızca stok satışı gerçekleştirmiş olmasına istinaden düşüş göstermiştir.

⁴ Doğan Holding, 2024 TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporunda RCP 4.5 ve 8.5 senaryolarını ele alırken, işbu 2025 raporunda SSP-RCP birleşik çerçevesini temsil eden SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 senaryolarını değerlendirmeye almıştır.

SSP2-4.5:

SSP2-4.5 senaryosu, küresel ortalama sıcaklık artışının 2100 yılına kadar sanayi öncesi seviyelere kıyasla 2-3°C seviyelerinde sınırlandırılmasını öngörmektedir. IPCC tarafından yayımlanan iklim değişikliği projeksiyonlarında kullanılan orta risk düzeyini temsil etmektedir ve sera gazı emisyonlarında 2040'lerden itibaren kademeli bir azalışın başlayacağı varsayılmaktadır.

Bu senaryo çerçevesinde, mevcut politikaların ve gelişim eğilimlerinin (demografi, nüfus ve kentleşme) büyük ölçüde devam ettiği, küresel ekonomik büyümenin ise orta hızda seyrettiği öngörülmektedir. Ayrıca fosil yakıt kullanımının tamamen sona ermediği, ancak yenilenebilir enerji teknolojileri ve enerji verimliliği uygulamalarıyla enerji dönüşümünün kademeli olarak yaygınlaşacağı varsayılmaktadır.

SSP5-8.5:

SSP5-8.5 senaryosu, müdahalesiz emisyon artışları sonucu oluşacak yüksek risk düzeyine sahip bir geleceği tanımlamaktadır. IPCC tarafından yayımlanan en olumsuz senaryodur ve çok yüksek emisyon seviyeleri altında 2100 yılına kadar sanayi öncesi seviyelere kıyasla küresel sıcaklığın yaklaşık 4°C veya daha fazla artacağı öngörülmektedir. Bu senaryo koşulları altında; sera gazı emisyonlarının kontrol altına alınmadığı ve yüksek hızla artmaya devam ettiği, fosil yakıt bağımlılığının sürdüğü ve küresel ölçekte iklim politikaların yetersiz kaldığı varsayılmaktadır.

Ayrıca, nüfus artışı hızla sürmekte olup, çeşitli operasyonlar özellikle fiziksel riskler açısından etkilene potansiyeline sahiptir. Aşırı hava olayları, su stresi, sel, sıklaşan sıcak hava dalgaları ve kuraklık ve deniz seviyelerinde yükselmeler bu geleceğin olası sonuçları arasında yer almaktadır. Bu durumda, fiziksel risklerin yüksek seyretmesi beklenirken, geçiş risklerinin ise görece düşük kalması öngörülmektedir.

Bunun yanı sıra, iklimle ilişkili fırsatlar kapsamında karbon kredisi gelir potansiyelinin değerlendirilmesi amacıyla BloombergNEF (BNEF) gönüllü karbon piyasası projeksiyonları incelenmiştir. BNEF'in iki temel iklim senaryosu (Net Sıfır Senaryosu - NZS ve Ekonomik Geçiş Senaryosu - ETS) çerçevesinde ele alınan üç gönüllü karbon piyasası görünümü (Yüksek Kalite, Karbon Giderme ve Geleneksel Gönüllü Piyasa) analiz kapsamına dahil edilmiştir.

BNEF senaryo analizlerinin amacı; gönüllü karbon piyasalarında karbon kredi fiyatlarının olası eğilimlerini izlemek ve şirketin önümüzdeki dönemde karbon kredilerinden elde edebileceği potansiyel ek geliri öngörmektir.

Senaryo analizleri, şirkete özgü ve risk yönetimi çerçevesinde tanımlanan vade yapısına uygun olarak kısa (0-3 yıl), orta (3-6 yıl) ve uzun vadeli (>6 yıl) olarak belirlenen zaman ufukları dikkate alınarak yürütülmüştür.

Ayrıca, holdingin kısa, orta ve uzun vade tanımlarının yanı sıra, iklim projeksiyonlarının analizinde 2050 yılı da değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen bu analiz çalışması, Doğan Holding'in uzun vadeli stratejik planlamasına girdi sağlamakta olup, farklı iklim koşullarında finansal ve operasyonel dayanıklılığı güçlendirmeye yönelik öncelikli alanların tespit edilmesine katkı sunmaktadır. Senaryo analizleri doğrultusunda değerlendirilen ve önemli finansal etki potansiyeline sahip her bir risk, ilgili risk başlığı altında detaylı biçimde ele alınmıştır.

4.2 İklimle İlgili Riskler ve Fırsatlar

Risk 1 (R1): İklimle İlgili Fiziksel Risk - Orman Yangını

Risk Başlığı	İklimle İlgili Fiziksel Risk - Orman Yangını
Risk Türü	Fiziksel Risk - Akut
Risk Açıklaması	<p>Doğan Holding'in faaliyet gösterdiği elektrik üretim sektöründe; yenilenebilir enerji üretimi, geniş alanlara yayılmış saha yerleşimi, açık arazi koşullarına bağımlı altyapısı ve elektriksel ekipman yoğunluğu nedeniyle çevresel tehlikelere duyarlı bir karakter taşımaktadır. İklim değişikliğiyle birlikte artan sıcaklık değerleri ve uzayan kurak dönemler, enerji üretim varlıklarının bulunduğu bölgelerde orman yangını oluşma ve yayılma olasılığını artırmakta, bu durum özellikle rüzgâr ve güneş enerjisi tesisleri açısından fiziksel risk oluşturmaktadır. Yangın tehlikesinin artması, RES tesislerinde türbin kuleleri doğrudan yanıcı özellik göstermese de elektriksel ekipmanlar, trafo alanları, yer altı ve havai kablo hatları ile şebeke bağlantı altyapısının etkilenmesi; GES tesislerinde ise panel yüzeyleri, inverter üniteleri, DC/AC kablolama sistemleri, saha içi trafo merkezleri ve saha ekipmanlarının zarar görmesi veya güvenlik amacıyla üretimin durdurulması gibi etkiler yoluyla enerji üretim faaliyetlerinin sürekliliğini olumsuz etkileyebilmektedir.</p> <p>Doğan Holding'in elektrik üretim faaliyetleri Galata Wind aracılığıyla yürütülmektedir. Galata Wind portföyünde yer alan Mersin RES ve Çorum GES sahaları, çevresel konumları ve arazi özellikleri nedeniyle orman yangını riskine görece daha yüksek düzeyde maruz kalma potansiyeline sahiptir. Olası yangın olaylarında enerji üretim sahalarında bulunan elektriksel ekipmanlar, bağlantı altyapısı ve saha içi sistemler etkilenebilir, bu durum üretim faaliyetlerinin geçici olarak durmasına veya kapasite kaybına yol açabilir.</p>

Risk Vadesi	Uzun Vade
Değer Zinciri Konumu	Bağlı Ortaklık - Ana Operasyonlar
Riskin Yoğunlaştığı Bölgeler	Galata Wind - Mersin RES ve Çorum GES ⁵
Risk Skoru	Etki Skalası İhmal edilebilir Olasılık Muhtemel
Riske Karşı Kırılgan İş Faaliyeti	<p>Bu iklim riskinin, holdingin faaliyet gösterdiği elektrik üretimi sektöründeki bağılı ortaklığı Galata Wind'e ilişkin olduğu değerlendirilmiştir. Galata Wind'in sahip olduğu 5 farklı lokasyonda bulunan RES ve GES varlıkları arasında Mersin RES ve Çorum GES tesisleri, açık arazi yerleşimi ve çevresel konumları nedeniyle orman yangını riskine maruz kalma potansiyeline sahiptir.</p> <p>Bu çerçevede Galata Wind'in 5 faaliyet bölgesinden 2'sindeki enerji üretim varlıkları ve ilişkili operasyonel süreçleri, orman yangını riskine karşı kırılgan faaliyetler arasında değerlendirilmektedir.</p>

⁵ Önceki raporlama döneminde söz konusu riskin orta vadeli finansal etkilerinin değerlendirilmesinde, orman yangını maruziyetinin en yüksek olduğu varlık olarak Mersin RES santrali esas alınmıştır. Güncel değerlendirmede ise risk kapsamının yalnızca Mersin RES ile sınırlı olmadığı, Çorum GES tesisinin de benzer maruziyet özellikleri taşıdığı tespit edilmiş ve analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Riskin Finansal Etkisi**Mevcut Finansal Etkiler**

Raporlama döneminde orman yangını riskinin holding yenilenebilir enerji portföyünde yer alan varlıklar üzerinde finansal etki yaratacak ölçekte gerçekleştiği bir olay yaşanmamıştır. Bu nedenle Doğan Holding düzeyinde cari döneme ilişkin raporlanabilir bir finansal etki oluşmamıştır.

Öngörülen Finansal Etkiler

Orman yangını riski, yenilenebilir enerji varlıklarının bulunduğu bölgelerde artan sıcaklık ve kuraklık eğilimlerine bağlı olarak uzun vadede etkisini artıracak fiziksel iklim riskleri arasında değerlendirilmektedir. Riskin gerçekleşmesi halinde finansal etkinin ağırlıklı olarak bağlı ortaklık enerji üretim varlıklarında oluşabilecek fiziksel hasar ve buna bağlı üretim kesintileri yoluyla ortaya çıkma potansiyeli bulunmaktadır.

SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 iklim senaryoları altında Galata Wind varlıklarını özelinde gerçekleştirilen analizler, söz konusu riskin ilgili tesislerin operasyonel sürekliliği ve varlık değeri üzerinde sınırlı düzeyde finansal etki yaratma potansiyeli taşıdığını göstermektedir. İlgili varlıkların sigorta kapsamı altında bulunması ve yangın riskine yönelik önleyici yatırımlar ile operasyonel tedbirlerin uygulanması sayesinde riskin holdinge finansal etkisi ihmal edilebilir düzeyde kalmaktadır.⁶ Yapılan nicel değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak; SSP2-4.5 senaryosunda Holding'in (Galata Wind ile uyumlu olacak şekilde) kısa ve orta vade için 85,3 Milyon TL, uzun vade için 137,9 Milyon TL potansiyel riski bulunmaktadır. SSP5-8.5 senaryosunda ise kısa ve orta vade için 60,5 Milyon TL, uzun vade için 138 Milyon TL değerleri hesaplanmıştır. Galata Wind'in, Doğan Holding toplam varlıkları içerisindeki oranı %4,0 seviyesinde olduğu dikkate alındığında ilgili değerler finansal önemlilik eşliğinin önemli ölçüde altında kalmaktadır.

Bununla birlikte yenilenebilir enerji üretim faaliyetlerinin açık arazi koşullarına bağlı yapısı ve portföydeki operasyonel sürekliliğin önemi dikkate alındığında orman yangını riski stratejik önemini korumaktadır. İlgili varlıkların sigorta kapsamı altında bulunması ve yangın riskine yönelik saha güvenliği uygulamaları, izleme faaliyetleri ile operasyonel önlemlerin hayata geçirilmesi sayesinde risk, holding düzeyinde takip edilmekte ve etkin biçimde yönetilmektedir.

Senaryo Analizi ve İklim Dirençliliği

Galata Wind, iklim değişikliğine bağlı fiziksel risklerin gelişimini değerlendirmek amacıyla SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 emisyon senaryoları altında konum bazlı iklim projeksiyonlarına dayalı analizler gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, orman yangını riskinin yenilenebilir enerji portföyünde maruziyeti yüksek olan Mersin RES ve Çorum GES tesisleri üzerindeki potansiyel etkileri incelenmiştir.

Projeksiyonlar, artan sıcaklık ve kuraklık eğilimlerinin her iki lokasyonda da yangın oluşma olasılığını özellikle orta ve uzun vadede artıracaklarına işaret etmektedir. Mersin RES sahasında topoğrafya ve orman örtüsü, Çorum GES sahasında ise kuraklık ve yüzey bitki örtüsü koşulları yangın riskini belirleyen başlıca unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

Analizler, riskin gerçekleşmesi halinde etkilerin ağırlıklı olarak elektriksel ekipmanlar ve saha bağlantı altyapısı üzerinden ortaya çıkabileceğini üretim kesintisi ve yeniden devreye alma süreleri yoluyla operasyonel sürekliliği etkileyebileceğini göstermektedir. Mevcut mühendislik tasarımı ve işletme önlemleri dikkate alındığında Galata Wind varlıklarının ilgili riske karşı genel dirençliliğinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

⁶ Önceki raporlama yılında bu riskin orta vadedeki finansal etkisi; Mersin RES'in yangın riskiyle karşılaşması durumunda 1 yıllık üretim kaybı yaşayacağı ve varlığı yerine koyma maliyetinin doğacağı varsayılarak hesaplanmıştır. Bu raporlama yılında sigorta bedelleri de dikkate alınarak SSP senaryolarına dayalı, her bir risk için tehlike şiddeti (H), maruziyet (E) ve kırılabilirlik (V) katsayılarının dahil edilmesiyle konum bazlı ve bilim temelli analizler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle belirsizliklerin azaltılması ve varsayımlar ile kullanılan verilerin kalitesinin artmasıyla; bu riskin toplam ekonomik etkisinin (varlık değeri ve hasılat üzerinden) düşük düzeyde kaldığı görülmüştür.

R1

**Ölçüm
Belirsizlikleri**

Galata Wind tesisleri üzerindeki orman yangını riskine ilişkin değerlendirmeler iklim projeksiyonları, tehlike şiddeti göstergeleri ve varlık kırılganlık parametrelerine dayalı modellemeler ve mühendislik varsayımları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Kullanılan projeksiyonlar bölgesel iklim değişkenlerini yansıtmakla birlikte, yangın oluşumu ve yayılımı meteorolojik koşullar, topoğrafya ve çevresel faktörlerin etkileşimine bağlı olduğundan saha koşullarında belirsizlik içerebilmektedir.

Galata Wind enerji varlıklarında ekipman hasar oranları ve üretim kesintisi süreleri mühendislik varsayımlarına dayanmaktadır. Yeniden devreye alma süreleri, sigorta kapsamı ve ekonomik ömür kabulleri finansal etki projeksiyonlarında ek belirsizlik oluşturmaktadır.

Bu belirsizliklerin azaltılması amacıyla saha bazlı izleme kapasitesinin güçlendirilmesi, hasar verilerinin sistematik biçimde kayıt altına alınması ve iklim risk modellemelerinin düzenli olarak güncellenmesi planlanmaktadır.

**Riske Karşılık
Uygulanan
Önlemler /
Aksiyonlar**

Galata Wind, artan orman yangını riskine karşı enerji üretim sahalarında yangınla mücadele kapasitesini ve saha dayanıklılığını artırmaya yönelik önlemler uygulamaktadır. Bu kapsamda yangın riski taşıyan sahalarda müdahale ekipmanları bulundurulmakta, saha erişim yolları ve yangın güvenliği altyapısı güçlendirilmektedir.

Sigorta kapsamı ve acil durum planları düzenli olarak gözden geçirilmekte, saha personeline yönelik yangın farkındalığı ve müdahale eğitimleri gerçekleştirilmektedir. Kritik ekipman çevresinde koruyucu düzenlemeler yapılması ve su temini kapasitesinin artırılması gibi uygulamaların sürdürülmesi planlanmaktadır.

Holding, bağlı ortaklık düzeyinde yürütülen bu uygulamaları izleyerek yenilenebilir enerji portföyünün fiziksel iklim risklerine karşı dayanıklılığının artırılmasını hedeflemektedir.



Risk 2 (R2): İklimle İlgili Fiziksel Risk – Fırtına ve Rüzgâr Rejimi Değişimi

Risk Başlığı	İklimle İlgili Fiziksel Risk – Fırtına ve Rüzgâr Rejimi Değişimi
Risk Türü	Fiziksel Risk – Akut ve Kronik
Risk Açıklaması	<p>Galata Wind'in rüzgâr enerjisi santralleri için rüzgâr, üretimin devamı için kritik girdi olmasının yanı sıra iklim değişikliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilen bir fiziksel risk unsurudur. İklim sistemindeki değişimlere bağlı olarak bazı bölgelerde aşırı rüzgâr olaylarının sıklığı ve şiddeti artabilmekte, bazı bölgelerde ise ortalama rüzgâr hızında veya mevsimsel dağılımında farklılaşmalar meydana gelebilmektedir.</p> <p>Aşırı rüzgâr koşullarında türbinler güvenlik mekanizmaları kapsamında geçici olarak devre dışı kalabilmekte, daha şiddetli durumlarda ise kanat, kule bağlantıları ve mekanik bileşenlerde hasar oluşabilmektedir. Uzun vadede rüzgâr rejimindeki yapısal değişimler ise yıllık üretim miktarında dalgalanmaya yol açarak elektrik üretim performansı üzerinde etkili olabilmektedir.</p> <p>Bu nedenle rüzgâr rejimi değişimi ve fırtına riski, Galata Wind açısından yalnızca fiziksel hasar riski değil, aynı zamanda üretim hacmi ve gelir performansında dalgalanma yaratabilecek kronik fiziksel iklim riski olarak değerlendirilmektedir.</p>
Risk Vadesi	Uzun Vade
Değer Zinciri Konumu	Bağlı Ortaklık - Ana Operasyonlar
Riskin Yoğunlaştığı Bölgeler	Galata Wind – ŞAH RES ve Mersin RES
Risk Skoru	Etki Skalası İhmal edilebilir Olasılık Muhtemel
Riske Karşı Kırılgan İş Faaliyeti	<p>Rüzgâr rejimi değişimi ve fırtına riski, rüzgârın üretimin temel girdisini oluşturduğu Galata Wind rüzgâr enerji santralleri açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu iklim riskinin, Holding'in faaliyet gösterdiği elektrik üretimi sektöründeki bağlı ortaklığı Galata Wind'e ilişkin olduğu değerlendirilmiştir. Galata Wind'in sahip olduğu 5 farklı lokasyondaki RES ve GES tesisleri arasında ŞAH RES ve Mersin RES tesislerinin lokasyonu, rüzgâr rejimi değişimi riskine maruz kalma potansiyeline sahiptir.</p> <p>Bu çerçevede Galata Wind'in Türkiye'deki 5 faaliyet bölgesinden 2'sindeki rüzgâr hızındaki değişkenlikleri üretim performansı üzerinde belirleyici olabilmektedir.</p>

Riskin Finansal Etkisi

Mevcut Finansal Etkiler

Raporlama döneminde rüzgâr rejimi değişimi veya aşırı rüzgâr olaylarının Holding yenilenebilir enerji portföyünde yer alan varlıklar üzerinde finansal etki yaratacak ölçekte gerçekleştiği bir olay yaşanmamıştır. Bu nedenle Doğan Holding için cari dönemde raporlanabilir bir finansal etki oluşmamıştır.

Öngörülen Finansal Etkiler

Rüzgâr rejimi değişimi ve fırtına riski, yenilenebilir enerji üretim varlıklarının bulunduğu bölgelerde iklim değişikliğine bağlı olarak uzun vadede etkisini artırabilecek fiziksel iklim riskleri arasında değerlendirilmektedir. Riskin gerçekleşmesi halinde finansal etkinin, bağlı ortaklık rüzgâr enerji santrallerinde üretim performansında oluşabilecek dalgalanmalar ve olası fiziksel hasarlar yoluyla ortaya çıkma potansiyeli bulunmaktadır.

Galata Wind varlıkları özelinde gerçekleştirilen analizler, söz konusu riskin ilgili tesislerin üretim performansı ve varlık değeri üzerinde sınırlı düzeyde finansal etki potansiyeli taşıdığını göstermektedir.⁷ Yapılan nicel değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak; SSP2-4.5 senaryosunda Holding'in kısa ve orta vade için 123,2 Milyon TL, uzun vade için 123,7 Milyon TL potansiyel riski bulunmaktadır. SSP5-8.5 senaryosunda ise kısa ve orta vade için 111,2 Milyon TL, uzun vade için 125,8 Milyon TL değerleri hesaplanmıştır. Galata Wind'in, Doğan Holding toplam varlıkları içerisindeki oranı % 4,0 seviyesinde olduğu dikkate alındığında ilgili değerler finansal önemlilik eşliğinin önemli ölçüde altında kalmaktadır.

Bununla birlikte rüzgâr enerjisi faaliyetlerinin holdingin yenilenebilir enerji büyüme stratejisindeki ağırlığı dikkate alındığında söz konusu risk stratejik önemini korumaktadır. İlgili varlıkların sigorta kapsamı altında bulunması ve rüzgâr rejimi değişimine yönelik izleme, optimizasyon ve portföy çeşitlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi sayesinde risk, holding düzeyinde dikkate alınmakta ve etkin olarak yönetilmektedir.

⁷ Önceki raporlama yılında bu riskin orta vadedeki finansal etkisi; rüzgâr santrallerinin son 5 yıllık kapasite faktör ortalamasının, en düşük rüzgârlı yıldaki (2014) kapasite faktörü ile karşılaştırılıp aradaki üretim kayıbdan gelir kaybına dönüştürülmesiyle raporlanmıştır. Bu raporlama yılında, bağımsız mühendislik firmaları tarafından SSP senaryoları referans alınarak, her bir risk için tehlike şiddeti (H), maruziyet (E) ve kırılganlık (V) katsayılarının dahil edilmesiyile konum bazlı ve bilim temelli analizler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle belirsizliklerin azaltılması ve varsayımlar ile kullanılan verilerin kalitesinin artmasıyla; bu riskin toplam ekonomik etkisinin (varlık değeri ve hasılat üzerinden) düşük düzeyde kaldığı görülmüştür.

<p>Senaryo Analizi ve İklim Dirençliliği</p>	<p>Galata Wind, rüzgâr rejimindeki olası değişimler ve aşırı rüzgâr olaylarının gelişimini değerlendirmek amacıyla SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 iklim senaryoları altında konum bazlı projeksiyonlara dayalı analizler gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda ŞAH RES ve Mersin RES tesisleri özelinde rüzgâr hızındaki uzun vadeli değişim eğilimleri ile ekstrem rüzgâr olaylarının potansiyel etkileri incelenmiştir.</p> <p>Analizler, rüzgâr rejimindeki değişimlerin ağırlıklı olarak üretim performansı ve kapasite faktörü üzerinde dalgalanma yaratma potansiyeli taşıdığını, fiziksel hasar etkisinin ise türbin tasarım standartları ve mevcut işletme önlemleri nedeniyle sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Mevcut mühendislik tasarımı, izleme sistemleri ve portföy çeşitlendirme yaklaşımı dikkate alındığında Galata Wind rüzgâr varlıklarının ilgili riske karşı iklim dirençliliğinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.</p>
<p>Ölçüm Belirsizlikleri</p>	<p>Rüzgâr rejimi değişimi riskine ilişkin değerlendirmeler, iklim modeli çıktıları, aşırı rüzgâr projeksiyonları ve tesis bazlı mühendislik parametreleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte aşırı rüzgâr olaylarının yön değişimi, lokal türbülans ve topografik etkiler gibi çok sayıda değişkenin etkileşimine bağlı olması nedeniyle model sonuçları ile saha koşulları arasında farklılıklar oluşabilmektedir.</p> <p>Türbin bileşenlerinin dayanım özellikleri, duruş süreleri ve sigorta kapsamı gibi unsurlar da finansal etki projeksiyonlarında belirsizlik yaratabilmektedir. Ayrıca uzun vadeli değerlendirmelerde kullanılan ekonomik ömür ve iskonto oranı varsayımları sonuçlar üzerinde duyarlılık oluşturmaktadır.</p>

<p>Riske Karşılık Uygulanan Önlemler / Aksiyonlar</p>	<p>Rüzgâr rejimi değişimi riskine karşı Galata Wind, veri temelli izleme sistemleri, portföy çeşitlendirme yaklaşımı ve hibrit üretim çözümleri yoluyla çok katmanlı bir risk yönetimi yaklaşımı uygulamaktadır.</p> <p>Tüm rüzgâr enerji santrallerinde gelişmiş SCADA ve meteorolojik izleme sistemleri kullanarak rüzgâr verileri sürekli izlenmekte ve üretim performansı analiz edilmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda kapasite faktörü optimizasyonu sağlanmakta ve türbin verimliliğinin korunmasına yönelik teknik değerlendirmeler yapılmaktadır.</p> <p>Buna ilave olarak üretim portföyünün coğrafi ve teknolojik çeşitlendirilmesi stratejisi kapsamında hibrit üretim ve enerji depolama yatırımları hayata geçirilmekte, farklı coğrafyalarda planlanan yenilenebilir enerji projeleri ile iklim kaynaklı bölgesel üretim risklerinin dengelenmesi hedeflenmektedir.</p>
--	---

Risk 3 (R3): İklimle İlgili Fiziksel Risk-Su Stresi

Risk Başlığı	Yüksek Su Stresi Bölgelerinde Suya Erişim ve Operasyonel Kesinti Riski
Risk Türü	Fiziksel Risk - Kronik
Risk Açıklaması	<p>Madencilik faaliyetleri, yapısı gereği yoğun su kullanımına dayanmaktadır. Cevher zenginleştirme, flotasyon, kırma, yıkama ve toz kontrolü gibi temel operasyonlarda su tüketiminin yüksek olması, sektörü su temini bakımından hassas kılmaktadır. İklim değişikliğine bağlı sıcaklık artışları, düzensiz yağış rejimi ve yeraltı su seviyelerindeki azalma ise madencilik şirketleri açısından su stresi riskini artırmaktadır. Artan su baskısı, operasyonel sürekliliği sekteye uğratabilecek boyutlara ulaşabilmektedir.</p> <p>Gümüştaş Madencilik'in faaliyet modeli yüksek su çekimi gerektirmekte olup, şirketin faaliyet gösterdiği bölge yüksek su stresi riski altındadır. Holding genelindeki toplam su çekiminin yaklaşık %75'inin Gümüştaş kaynaklı olması, söz konusu riski stratejik ve kritik bir seviyeye taşımaktadır.</p>
Risk Vadesi	Orta ve Uzun Vade
Değer Zinciri Konumu	Bağlı Ortaklık - Ana Operasyonlar
Riskin Yoğunlaştığı Bölgeler	Gümüştaş Madencilik - Niğde
Risk Skoru	Etki Skalası İhmal edilebilir Olasılık Muhtemel
Riske Karşı Kırılgan İş Faaliyeti	Bu iklim riskinin, Holding'in faaliyet gösterdiği madencilik sektöründeki bağlı ortaklığı Gümüştaş Madencilik'e ilişkin olduğu değerlendirilmiştir. Şirketin Niğde'de yürütülen faaliyetlerinin su kullanımı yoğun süreçler içermesi sebebiyle tamamı (%100), su stresi riskine maruz kalma potansiyeline sahip olup bu durum söz konusu varlık ve süreçleri kırılgan hale getirmektedir.

Riskin Finansal Etkisi

Mevcut Finansal Etkiler

Raporlama döneminde ilgili risk gerçekleşmemiş olup, bu nedenle finansal etki yaşanmamıştır. Dolayısıyla Doğan Holding için cari dönemde raporlanabilir finansal etki bulunmamaktadır.

Öngörülen Finansal Etkiler

Su stresi riski, uzun vadede operasyonel sürekliliği etkileyebilecek kritik bir fiziksel risk olarak değerlendirilmektedir. Bölgesel su kaynakları üzerindeki mevcut ve öngörülen baskılar dikkate alındığında, riskin şirket faaliyetleri ve varlık değeri üzerinde etkiler yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Ancak riskin zamanlaması ve etki büyüklüğüne ilişkin belirsizlikler nedeniyle mevcut aşamada nicel bir finansal etki hesaplaması yapılamamaktadır. Madencilik sektörünün holdingin büyüme perspektifindeki yeri göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu risk holding düzeyinde önem arz etmektedir. Bu kapsamda yürütülen çalışmaların uzun vadede suya erişim riskini azaltarak üretim sürekliliğini desteklemesi öngörülmektedir. Su yönetimine ilişkin verilerin daha sistematik biçimde izlenmesi ve kurumsal düzeyde değerlendirilmesine yönelik çalışmaların, riskin operasyonel ve finansal etkilerinin ilerleyen dönemlerde daha ölçülebilir hale gelmesine ve maliyet-etkin azaltım seçeneklerinin belirlenmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

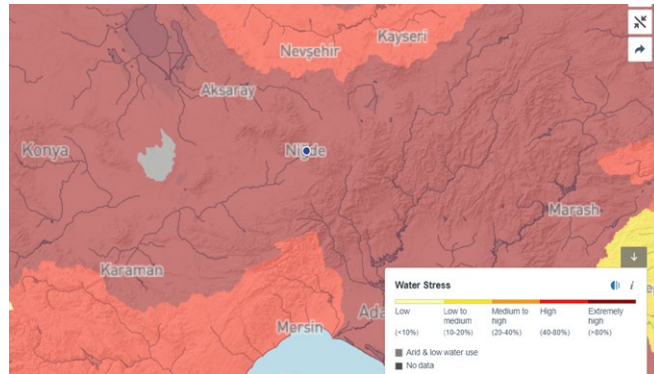
Riskin finansal etkilerinin hesaplanabilirliği ilerleyen dönemlerde yeniden değerlendirilecek olup, mevcut durumda ilgili risk önemli olarak sınıflandırılmış ve izleme kapsamında bulundurulmaktadır.

Senaryo Analizi ve İklim Dirençliliği

Gümüştaş Madencilik'in Niğde'de bulunan cevher işleme tesisleri için, iklim değişikliğine bağlı su stresi riski kapsamında senaryo analizleri gerçekleştirilmiştir. Madencilik faaliyetlerinin yüksek su ihtiyacı ve bölgenin hidrolojik açıdan hassas yapısı, uzun vadeli iklim projeksiyonları altında bu riski stratejik bir konu haline getirmektedir.

Analiz sürecinde, tesisin konumlandığı bölgenin mevcut ve geleceğe dönük su stresi seviyesi WRI Aqueduct Su Riski Atlası aracılığıyla incelenmiş; SSP2-4.5 ve SSP5-8.5 senaryoları kapsamında uzun vadede 2030 ve 2050 yıllarına ilişkin su bulunabilirliği projeksiyonları dikkate alınmıştır. Her iki senaryoda da yeraltı su seviyelerindeki düşüş, yağış rejimindeki düzensizlikler ve artan sıcaklıkların birleşik etkisiyle bölgede kronik ve uzun vadeli su kıtlığı riski %80 ve üzeri olarak belirtilmekte olup aşırı yüksek kategorisinde yer almaktadır.

Özellikle cevher zenginleştirme ve flotasyon gibi suya bağımlı üretim aşamalarında, bu gelişmelerin süresi öngörülemeyen operasyonel aksamalara neden olabileceği değerlendirilmektedir. Risk doğrudan fiziksel bir hasar yaratmamakla birlikte, su temininde yaşanabilecek kesintilerin üretim kapasitesini sınırlaması ve faaliyetlerin sürekliliğini olumsuz etkilemesi nedeniyle kritik nitelik taşımaktadır. Holding, ilgili riske yönelik olarak dirençliliğin geliştirilmesi adına uygulanan önlemleri ve alınan aksiyonları planlamakta ve takip etmektedir.



Ölçüm Belirsizlikleri

Doğan Holding, TSRS kapsamındaki yükümlülükleri doğrultusunda su stresine ilişkin risk değerlendirmelerini, küresel ölçekte kabul gören WRI Aqueduct modelleme aracı üzerinden gerçekleştirmektedir. Kullanılan modellemeler havza bazlı projeksiyonlara dayanmakta olup, faaliyet bölgelerindeki yerel su mevcudiyeti ve talep dinamiklerini belirli ölçüde yansıtabilmektedir.

Gümüştaş Madencilik operasyonlarında su çekimi, tüketimi ve artımına ilişkin veriler; mevcut ölçüm altyapısının teknik kapasitesi, otomasyon düzeyi ve izleme sıklığına bağlı olarak veri tutarlılığı ve kalite açısından belirsizlik içerebilmektedir. Özellikle yeraltı suyu kullanımı gibi daha nitelikli izleme gerektiren alanlarda bu belirsizlik seviyesi artış gösterebilmektedir. Buna ilave olarak, geleceğe yönelik su stresi projeksiyonlarında iklim değişikliğine bağlı meteorolojik değişkenlerin modelleme sonuçları üzerindeki etkisi de ek bir belirsizlik unsuru oluşturmaktadır.

Bu belirsizliklerin azaltılması amacıyla su yönetimine ilişkin verilerin sensör tabanlı izleme sistemleri ve noktasal ölçümler yoluyla daha nicel ve sürekli biçimde takip edilmesi, performans göstergeleri üzerinden analiz edilerek merkezi bir platformda konsolide edilmesi planlanmaktadır. Bu adımların veri doğruluğunu ve ölçüm güvenilirliğini artırarak risk değerlendirmelerinin daha sağlam bir zemine oturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Gümüştaş Madencilik lokasyonlarına özgü izleme kapasitesinin güçlendirilmesi ve raporlama şeffaflığının artırılması suretiyle su stresi riskinin daha sağlıklı ve ölçülebilir biçimde yönetilmesi amaçlanmaktadır.

**Riske Karşılık
Uygulanan
Önlemler /
Aksiyonlar**

Gümüştaş Madencilik, artan su stresi riskine karşı su yönetimini daha veri temelli ve bütüncül bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Şirket, sürdürülebilirliği ve verimli su kullanımını temel politikası olarak benimsemekte olup, madencilik faaliyetlerinde kullanılan suyun yaklaşık %60'ı geri dönüştürülmüş* kaynaklardan sağlanmaktadır. Bu oranın artırılması yoluyla ham su alımının azaltılması ve çevresel ayak izinin düşürülmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, yüzey ve yeraltı sularının sensör tabanlı sistemlerle gerçek zamanlı izlenmesi ve su tüketiminin performans göstergeleri üzerinden sistematik olarak takip edilmesi planlanmaktadır. Toplanan verilerin merkezi bir platformda analiz edilerek karar alma süreçlerine entegre edilmesi öngörülmektedir. Proses suyunun önemli bir bölümü geri kazanım yoluyla karşılanmakta olup, atık barajı geri dönüşünün güçlendirilmesi ve proses optimizasyonları ile geri kazanım oranının artırılması hedeflenmektedir. Artırılmış suların yeniden kullanımı ve yağmur suyu altyapısının geliştirilmesi de bu kapsamda planlanmaktadır.

Ayrıca havza ölçeğinde yürütülecek teknik çalışmalarla potansiyel yeraltı su kaynaklarının değerlendirilmesi ve mevcut kuyuların verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Sürdürülebilir çekime uygun yeni su kaynaklarının araştırılması ile izin ve etki değerlendirme süreçlerinin maliyet-etkinlik analizleri doğrultusunda yürütülmesi planlanmaktadır.

Şirket, ISO 14046 doğrultusunda su ayak izi hesaplama ve raporlama çalışmalarını sürdürmekte; su verimliliği yönetim sistemi kurulmasına yönelik hazırlıklarına devam etmektedir.

** Proses suyu, kapalı çevrim yaklaşımıyla geri dönüştürülerek yeniden kullanılmaktadır. Bu nedenle süreçlerde tüketilen toplam su miktarı, yalnızca çekilen suyu değil, sistem içinde geri kazanılan suyu da içermektedir.*



Fırsat 1 (F1): Karbon Kredisi Geliri (VCS-VERRA/GS)

Fırsat Başlığı	Fırsat- Karbon Kredisi Geliri (VCS/GS)
Fırsat Türü	Geçiş - Pazar
Fırsat Açıklaması	<p>İklimle ilişkili düzenleyici çerçevelerin güçlenmesi ve karbon piyasalarının gelişimiyle birlikte yenilenebilir enerji üretimi, düşük karbonlu elektrik üretiminin ötesinde karbon piyasaları aracılığıyla ek ekonomik değer yaratma potansiyeli taşımaktadır. Türkiye’de Emisyon Ticaret Sistemi’ne (ETS) yönelik hazırlıkların ilerlemesi ve gönüllü karbon piyasalarının kurumsallaşması, doğrulanabilir emisyon azaltımı sağlayan yenilenebilir enerji projeleri açısından karbon kredilerini tamamlayıcı bir gelir unsuru haline getirmektedir.</p> <p>Bu kapsamda Galata Wind’in yenilenebilir enerji üretim faaliyetleri, uluslararası karbon sertifikasyon mekanizmaları kapsamında doğrulanabilir emisyon azaltımı yaratma ve gönüllü karbon piyasalarında karbon kredisi geliri elde etme potansiyeline sahiptir. Karbon kredileri, elektrik üretiminden elde edilen ana faaliyet gelirlerine ilave olarak piyasa koşullarına bağlı tamamlayıcı bir gelir kaynağı sunmaktadır.</p>
Fırsat Vadesi	Orta ve Uzun Vade
Değer Zinciri Konumu	Bağlı Ortaklık - Ana Operasyonlar (Enerji Üretimi, Karbon Sertifikasyonu)
Fırsatın Yoğunlaştığı Bölgeler	Karbon Sertifikasyonu, Karbon Piyasaları ve Finansman Süreçleri
Fırsat Skoru	Etki Skalası İhmal edilebilir Olasılık Muhtemel

Fırsat Finansal Etkileri

Karbon kredisi geliri, Galata Wind’in yenilenebilir enerji üretim faaliyetlerinden elde edilen ana faaliyet gelirlerine ilave, piyasa temelli tamamlayıcı bir gelir potansiyeli oluşturmaktadır. Bu gelir unsuru elektrik üretim hacmi ve elektrik fiyatlarından görece bağımsız bir nakit akışı yaratma potansiyeline sahip olup şirket gelir yapısının çeşitlendirilmesine katkı sağlayabilmektedir.

Galata Wind varlıkları özelinde gerçekleştirilen değerlendirmeler, karbon kredilerinin gönüllü karbon piyasalarının gelişimi, karbon fiyatları ve düzenleyici çerçevenin güçlenmesine bağlı olarak yukarı yönlü gelir potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Bununla birlikte karbon piyasası koşullarına bağlı belirsizlikler nedeniyle gelir etkisi dönemler itibarıyla değişkenlik gösterebilmektedir.

2025 yılında 527.248 tCO₂e karbon kredisi üretimi gerçekleştiren Galata Wind için bu fırsatın ilerleyen zaman ufuklarında getireceği ilave gelir kaynağı projeksiyonları için Bloomberg New Energy Finance (BNEF) tarafından geliştirilen gönüllü karbon piyasası tahminleri incelenmiştir. Ancak farklı senaryolara dayalı tahmin aralıklarının oldukça geniş olması (2030 için; 13 USD/ton ila 146 USD/ton, 2050 için; 13 USD/ton ila 238 USD/ton arasında) arz-talep dalgalanmaları, hükümetlerin iklim politikaları ve makroekonomik gelişmelerin belirsizliği sebebiyle finansal etki kesin olarak ölçülememektedir.⁸

Karbon kredileri, gerçekleşmemesi halinde ana faaliyet performansı üzerinde kritik bir etki yaratmayan, gerçekleşmesi halinde ise ilave gelir oluşturabilen tamamlayıcı bir finansal unsur niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle Galata Wind açısından stratejik bir pazar fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

⁸ Önceki raporlama yılında, karbon kredisi fiyatlarının ton başına ortalama 4-5 € aralığında seyredeceği tahminine dayanarak finansal etki hesaplaması yapılmıştır. Ancak işbu raporlama döneminde iklim senaryolarına (BNEF) dayalı detaylı analizler gerçekleştirildiğinde; karbon kredi fiyatlarının orta ve uzun vade için kritik belirsizlikler ve ölçüm zorlukları bannırdığı gözlemlenmiştir.

F1

Fırsat ile Uyumlu Faaliyet Oranı	Karbon kredisi fırsatı, holdingin bağlı ortaklığı Galata Wind'in yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimine dayalı ana faaliyetleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda Galata Wind'in yenilenebilir enerji üretim portföyüne dayanan iş faaliyetlerinin tamamı (%100'ü) karbon kredisi üretimi gerçekleştirebilir niteliktedir ve dolayısıyla söz konusu fırsat ile uyumludur.
Fırsatın Etki Ettiği Finansal Parametre	Yenilenebilir enerji üretimi sonucunda oluşan doğrulanabilir emisyon azaltımlarının (tCO ₂ e) uluslararası kabul görmüş karbon sertifikasyon mekanizmaları (VCS ve Gold Standard) kapsamında kredilendirilmesi yoluyla karbon kredisi geliri elde edilebilmektedir. Oluşturulan karbon kredileri gönüllü karbon piyasalarında satışa konu edilmekte olup ilgili gelirler muhasebe uygulamaları çerçevesinde hasılat kalemi altında değerlendirilmektedir.
Senaryo Analizi ve İklim Dirençliliği	<p>Karbon kredisi gelirin ilişkin değerlendirmelerde küresel karbon piyasalarının gelişimine yönelik öngörüler ve enerji dönüşümü senaryoları dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda BNEF tarafından geliştirilen gönüllü karbon piyasası tahminleri, karbon fiyatlarının ve piyasa talebinin küresel iklim politikalarının gücü ve piyasa kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak önemli ölçüde farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır.</p> <p>Analizler, karbon kredilerinin piyasa koşullarına duyarlı olmakla birlikte farklı iklim ve piyasa senaryoları altında dahi yenilenebilir enerji üretiminden bağımsız ilave nakit akışı yaratma potansiyeli taşıyan bir gelir unsuru olduğunu göstermektedir. Galata Wind'in düşük karbonlu üretim portföyü ve doğrulanabilir emisyon azaltımı kapasitesi dikkate alındığında, karbon kredisi fırsatına yönelik konumunun güçlü olduğu değerlendirilmektedir.</p>

Ölçüm Belirsizlikleri

Karbon kredisi gelirin ilişkin değerlendirmeler, gönüllü karbon piyasalarının gelişimi, karbon fiyat tahminleri ve doğrulanabilir emisyon azaltımı hesaplamalarına dayanmaktadır. Bununla birlikte karbon kredisi fiyatlarının piyasa arz-talep dengesi, kredi kalitesi ve düzenleyici gelişmelere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmesi gelir projeksiyonlarında belirsizlik yaratabilmektedir.

Ayrıca doğrulanabilir emisyon azaltımı miktarı, sertifikasyon metodolojileri ve doğrulama süreçleri sonucunda nihai kredi miktarında farklılıklar oluşabilmesine bağlı olarak niceliksel belirsizlik içerebilmektedir. Bu nedenle karbon kredisi gelir potansiyeli piyasa koşulları ve sertifikasyon sonuçlarına bağlı olarak dönemsel olarak güncellenmesi gereken bir değerlendirme alanı olarak ele alınmaktadır.

5

RİSK YÖNETİMİ



Ulaşmak istediğiniz bölümün üzerine tıklayabilirsiniz.

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve bağlı ortaklıklarında Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) yaklaşımı; stratejik hedeflere ulaşılmasını desteklemek, belirsizlikleri erken aşamada tespit etmek ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla sistematik olarak uygulanmaktadır. Bu kapsamda, Holding ve bağlı ortaklıklarının tabi olduğu **Kurumsal Risk Yönetimi Politikası** doğrultusunda risklerin bütünsel bir yaklaşımla yönetilmesi ve risklerin etkilerinin izlenebilir hale getirilmesi hedeflenmektedir.

Grubun KRY yaklaşımı, COSO Kurumsal Risk Yönetimi ve ISO 31000 standartları esas alınarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede, Grup genelinde risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve raporlanmasında ortak bir metodoloji uygulanmakta; risk yönetimi süreçleri stratejik planlama ve bütçeleme süreçlerine entegre edilmektedir.

Bu politika doğrultusunda; stratejik, operasyonel, finansal ve uyum riskleri ile birlikte iklim ve sürdürülebilirlik riskleri de değerlendirilmektedir. İklim riskleri kapsamında fiziksel ve geçiş riskleri ile düzenleyici gelişmeler dikkate alınmakta; risk değerlendirmeleri kısa (0-3 yıl), orta (3-5 yıl) ve uzun (6 yıl ve üzeri) vadeli zaman ufuklarıyla uyumlu şekilde yürütülmektedir.

Grubun risklerini etkin yönetmek amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet göstermekte ve Kurul'un KRY kapsamındaki gözetim sorumluluğunu desteklemektedir. Komite, Türk Ticaret Kanunu 378/2 kapsamında yılda en az 6 kez toplanarak Grup şirketlerinin maruz kaldığı önemli riskleri ve bu risklere yönelik alınan önlemleri değerlendirmekte; sonuçları Yönetim Kurulu'na düzenli olarak raporlamaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi Politikasının uygulanmasından, Doğan Holding İcra Kurulu ile bağlı ortaklıkların yönetim yapıları aracılığıyla ilgili üst yönetimler sorumludur. Bağlı ortaklık üst yönetimleri; risk değerlendirmelerini stratejik planlama ve bütçe süreçlerine entegre etmekte, risk önceliklerine göre kaynak tahsisini gözetmekte ve risk azaltıcı kontrol ortamının tesis edilmesine liderlik etmektedir.

KRY yapısı ve süreçlerinin etkinliğine ilişkin bağımsız güvence ise İç Denetim tarafından sağlanmaktadır. Doğan Holding İç Denetim Birimi ile bağlı ortaklık iç denetim birimleri, KRY uygulamalarının şirket prosedürlerine ve uluslararası standartlara uygunluğunu değerlendirerek tespit edilen iyileştirme alanlarını Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır.

2025 yılının son çeyreğinde Holding, risk yönetimi yaklaşımını senaryo bazlı bir modele dönüştürerek riskleri nicel etki analiziyle ele alan yeni bir metodoloji uygulamaya başlamıştır. Bu yaklaşım, risklerin sadece nitel değerlendirme ile değil, ölçülebilir finansal göstergeler üzerinden yönetilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, süreç sahipleriyle yürütülen çalışmalara başlamadan önce mevcut risk envanteri, geçmiş dönem risk raporları, iç denetim ve iç kontrol çıktıları ile sektör/makroekonomik göstergeler üzerinden ön araştırma yapılmakta; ardından süreç sahipleriyle gerçekleştirilen görüşmelerle anahtar riskler netleştirilmektedir.

Bu çalışma sonucunda hesaplanan risk maliyetleri, risk iştahı çerçevesinde değerlendirilmekte; belirlenen sınırların aşılması halinde aksiyon planları oluşturulmaktadır. Mevcut aşamada belirli bağlı ortaklıklarda uygulanan metodolojinin, ilerleyen dönemde tüm Grup şirketlerine yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

5.1 Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Belirlenmesi

Holding bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıkları bünyesindeki şirketlerin karşılaşabileceği risk ve fırsatları proaktif bir yaklaşımla belirlemektedir. Stratejik hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek iç ve dış faktörler, sistematik bir biçimde tespit edilmektedir.

Grubun risk tanımlama süreci; geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek, belirsizlikleri senaryo bazlı modellemeler ve nicel projeksiyonlar aracılığıyla ele alan proaktif bir yapıya sahiptir. Bu doğrultuda; birimler arası yapılandırılmış çalıştaylar ve uzman görüşlerinden elde edilen niteliksel veriler; geçmiş olay analizleri ve sektörel trendlerle harmanlanarak olasılık temelli gelecek senaryolarına dönüştürülmektedir.

Tanımlanan riskler, statik bir değerlendirme yerine; farklı makroekonomik ve iklimsel parametrelerin (örneğin düşük karbon ekonomisine geçiş veya fiziksel iklim etkileri) dikkate alındığı duyarlılık analizleri ve stres testleri ile simüle edilmektedir. Bu analiz kapsamında aynı zamanda, Doğan Holding'in nakit akışı üretme kabiliyetini etkileyebilecek olası fırsatlar da ele alınmıştır.

İlgili değerlendirmelerin ardından ek risk ve fırsatların belirlenmesine yönelik çeşitli kaynaklardan faydalanılmış; Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu Standartları (SASB Standartları), TSRS'nin sektör bazlı uygulama kılavuzları, sektörel iyi uygulama örnekleri ve mevcut risk yönetimi süreçleri sürece entegre edilmiştir. Bunlara ek olarak, bağlı ortaklıklarının ve iş ortaklıklarının faaliyetlerine ilişkin değer zincirinin tamamını kapsayacak şekilde; sektörde benzer faaliyet alanları olan rakiplerin yayımladığı riskler ve fırsatlar gözden geçirilerek iç ve dış çevre analizleri yapılmıştır.

Ayrıca, TSRS'nin ilk raporlama yılında Holding bünyesinde açıklanan iklimle ilgili riskler; işbu rapor kapsamında yeniden gözden geçirilmiş ve mevcut durum çerçevesinde tekrar değerlendirilmiştir. Bu analizlerin sonucunda kapsamlı bir risk ve fırsat havuzu oluşturulmuştur.

5.2 Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Tanımlanan risk ve fırsatların önceliklendirilmesi ve uygun yanıt stratejilerinin belirlenebilmesi için riskler, gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etki kriterleri üzerinden sistematik olarak analiz edilmektedir. Bu kriterler, Kurumsal Risk Yönetimi Birimi tarafından yönetim ile mutabakatla oluşturulmaktadır. Etki ve olasılık değerlendirmesi, Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde aşağıda belirtilen puanlandırmaya göre ele alınmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda riskler, risk değeri (olasılık x etki) kriterine göre değerlendirilmektedir.

PUAN		PUAN	
ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ	İhmal edilebilir	1	OLASILIK
	Az etkili	2	
	Önemli	3	
	Ağır	4	
	Yıkıcı	5	
	Nadir	1	
	Düşük ihtimal	2	
	Muhtemel	3	
	Yüksek ihtimal	4	
	Neredeyse kesin	5	

İklimle ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlar üzerinde öncelikle gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi göz önünde bulundurularak nitel değerlendirmeler yapılmıştır. Bu süreçte, Doğan Holding Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı, Sürdürülebilirlik Kıdemli Müdürü, İç Denetim, Risk Yönetimi ve Uyum Başkan Yardımcısı ve bağlı ortaklıklarının üst düzey yöneticilerinin katılımıyla toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, ilgili değerlendirmeler RESK komite gündeminde de ele alınmıştır. Gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi açısından önemli görülen riskler için (Galata Wind'in riskleri) lokasyona dayalı bilim temelli ve senaryo analizlerini baz alan nicel analizler gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda önemli seviyede görülen risk ve fırsatlar bu rapora konu edilmiştir. İlgili açıklamalara raporun **Strateji** bölümünden ulaşılabilmektedir.

5.3 Önemlilik Değerlendirmesi

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı kapsamındaki raporlama yükümlülüğü doğrultusunda Doğan Holding, bağlı ortaklıklarının ve iş ortaklıklarının faaliyetlerine ilişkin iş modeli ile değer zincirinin tamamını kapsayan bir önemlilik değerlendirmesi süreci yürütmüştür. Bu süreç, konsolide finansal tablolar üzerinden belirlenen önemlilik eşiklerini aşması öngörülen iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve izlenmesini içermektedir. Sürecin hedefi, genel amaçlı finansal raporların asli kullanıcılarının kararlarını yönlendirmesi beklenen iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkında bilgileri belirlemektir.

Doğan Holding sürdürülebilirlik ve iklim risk ve fırsatları kapsamında finansal önemlilik eşik değerini toplam varlıkların %1'i olarak belirlemiştir. Bu eşik aşan tüm etkiler finansal olarak "önemli" kabul edilmektedir. Son yıllarda Holding portföyünde gerçekleşen alım ve satımlar neticesinde finansal tablo kullanıcılarının odağının toplam varlıklar kayma eğilimi dolayısıyla ilgili finansal kalem ölçüt olarak belirlenmiştir.

Holding bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıklarının faaliyet gösterdiği sektörler (elektrik üretimi, sanayi ve ticaret, madencilik, otomotiv ticareti ve pazarlama, finansman ve yatırım, internet ve eğlence, gayrimenkul yatırımları), coğrafi konumlar, düzenleyici çerçeve ve değer zinciri ilişkileri analiz edilmiştir. Grup; sunduğu ürün ve hizmetler, kritik kaynak bağımlılıkları (enerji, ham madde, finansman kaynakları) ve tedarik zincirinin yukarı ve aşağı yönlü faaliyetleri kapsamlı olarak değerlendirilmiştir.

Doğan Holding, önemlilik değerlendirmesini sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirmiştir.

Süreç; bağlamın analizi, risk ve fırsatların belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve finansal etki ve gerçekleşme olasılığı değerlendirmesini içeren aşağıdaki adımlarla yürütülmüştür.

5.4 Sürdürülebilirlik ve İklimle İlgili Risk ve Fırsatların İzlenmesi ve Raporlanması

Risk değerlendirme süreçleri sonucunda, önemli görülen veya Holding düzeyinde izlenmesine karar verilen riskler için uygun yanıt stratejileri belirlenmektedir. Bu stratejiler, dört temel risk yanıt stratejisinden oluşmakta olup sırasıyla kaçınma, azaltma, paylaşma/aktarma ve kabul yaklaşımlarını içermektedir.

Riskten Kaçınma: Riskin olumsuz etkilerinden tamamen kaçınmak amacıyla, risk doğuran faaliyetin durdurulması veya riskli alana hiç girilmemesi tercih etmektir.

Risk Azaltma: Riskin olasılığını veya etkisini düşürecek kontrol ve tedbirler uygulamaktır.

Risk Paylaşma/Aktarma: Riskin bir kısmını veya tamamını üçüncü bir tarafa aktarmaktır.

Risk Kabulü: Risk seviyesinin kurumun risk iştahı içinde olduğu durumlarda, herhangi bir özel ek önlem alınmaksızın riski olduğu haliyle kabul etmektir.

Doğan Holding'de risk yönetimi, dinamik ve sürdürülebilir bir yaklaşımla yürütülmektedir. Bu kapsamda, risklerin olasılık ve etkilerindeki değişiklikler, yeni ortaya çıkan riskler ve gerçekleşen olayların düzenli olarak takibi yapılmaktadır.

Risk yönetimi faaliyetleri, Doğan Holding bünyesinde her bir grup şirketinin kendine özgü dinamiklerine odaklanan, terzi usulü ve proje bazlı bir yaklaşımla yürütülmektedir. Şirketlerin risk profilleri, sadece yıllık periyotlarda değil; küresel konjonktürdeki değişimler, sektörel dalgalanmalar ve kurum içi stratejik gelişmeler ışığında sürekli izlenmektedir.

6

METRİK VE HEDEFLER

Doğan Holding, iklimle ilgili risklerin ve fırsatların yönetimini desteklemek amacıyla Grup genelini kapsayan nicel hedefler belirlemiş ve bu hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemek için metrikler tanımlamıştır. Tanımlanan metrikler, Holding'in yönetimi tarafından onaylanmış olup stratejik hedefler ile uyumlu şekilde yapılandırılmıştır.

Bu kapsamda, hedeflere yönelik performans yıllar itibarıyla karşılaştırmalı olarak izlenmekte ve rapor kapsamında paylaşılmaktadır. Açıklanan metrikler, Doğan Holding'in faaliyet alanları ve iş modeli dikkate alınarak uluslararası standartlar doğrultusunda belirlenmiştir. Aşağıda yer alan hedefler Holding'in vade tanımlarına göre orta vadeli hedefler kapsamında değerlendirilmekte olup ara hedefler tanımlanmamıştır.

Hedef 1 (H1) 2030'a kadar karbon nötr olmak	Doğan Holding, Grup operasyonlarından kaynaklanan net sera gazı emisyonlarını dengeleyerek 2030 yılına kadar karbon nötr olmayı hedeflemektedir. Emisyon performansı yıllar itibarıyla izlenmekte ve azaltım uygulamaları doğrultusunda karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.
Hedef 2 (H2) Yenilenebilir enerji kurulu gücünü 1.000 MW seviyesine çıkarmak	Holding 2030 yılına kadar portföyündeki toplam yenilenebilir enerji kurulu gücünü 1.000 MW seviyesine ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu hedef 2024 yılı itibarıyla izlenmeye başlanmış olup kapasite artışları yıllık bazda takip edilmektedir.
Hedef 3 (H3) 2030 yılına kadar elektrik tüketiminin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılamak	Doğan Holding, faaliyetlerinden kaynaklanan elektrik tüketiminin tamamını 2030 yılı itibarıyla yenilenebilir enerji sertifikaları (örneğin I-REC) ve doğrudan yenilenebilir enerji tedariki yoluyla yenilenebilir kaynaklardan sağlamayı hedeflemektedir. Yenilenebilir kaynaklardan karşılanan elektrik oranı yıllar itibarıyla izlenmektedir.
Hedef 4 (H4) Su kullanımının tamamını, azaltım, arıtma ve geri kazanım programlarına yatırım vasıtasıyla bütüncül ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmek	Holding, su tüketiminin azaltılması, arıtma uygulamaları ve geri kazanım projeleri yoluyla 2030 yılına kadar tüm faaliyetlerinde sorumlu su yönetimi yaklaşımını uygulamayı hedeflemektedir. Su tüketimi ve geri kazanım performansı yıllık olarak izlenmektedir.

Doğan Holding, karbon nötr olma hedefini ve su yönetimine ilişkin hedefini ilk olarak 2021 yılı baz alınarak belirlemiştir. Sonraki yıllarda gerçekleşen satın almalar, elden çıkarmalar ve yeni yatırımlar Holding'in operasyonel kapsamını ve emisyon profilini değiştirmiştir. Bu durum önceki baz yıl verilerinin güncel faaliyetlerle doğrudan karşılaştırılmasını sınırlamıştır. Bu nedenle, GHG Protokolü Baz Yıl Yeniden Hesaplama Politikası doğrultusunda baz yıl 2024 olarak belirlenmiştir. Performans değerlendirmeleri 2024 ve 2025 yılları arasında karşılaştırmalı olarak yürütülmektedir.

6.1 Hedefin Belirlenme Metodolojisi ve Gözden Geçirme Süreci

Doğan Holding'in iklim ve sürdürülebilirlik hedefleri, Sürdürülebilirlik Komitesi koordinasyonunda yürütülen strateji çalışmaları kapsamında belirlenmekte ve Yönetim Kurulu onayı ile yürürlüğe alınmaktadır. Hedeflerin oluşturulmasında Holding'in faaliyet yapısı, emisyon profili, sektörel riskler ve düzenleyici beklentiler dikkate alınmaktadır.

Belirlenen hedeflere ilişkin metrikler Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından tanımlanmakta olup ilgili birimler aracılığıyla düzenli olarak izlenmektedir. Gerekliğinde hedefler ve metrikler, operasyonel değişimler ve veri kapsamındaki gelişmeler doğrultusunda güncellenmektedir. Doğan Holding'in karbonsuzlaşma yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan "2030 yılına kadar karbon nötr olma" hedefi kapsamında net Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının azaltılması önceliklendirilmiştir. Hedef belirleme sürecinde CO₂, CH₄ ve N₂O gazları kapsama dahil edilmiştir.

Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin olarak veri toplama ve hesaplama süreçleri kademeli olarak geliştirilmekte olup mevcut raporlama muafiyet süresi boyunca kapsam genişletme çalışmaları sürdürülmektedir. Muafiyet süresinin sona ermesiyle birlikte Kapsam 3 emisyonlarının ve ilgili hedeflerin raporlama kapsamına tam uyumlu şekilde dahil edilmesi planlanmaktadır.

2030 karbon nötrlük hedefi Doğan Holding tarafından kurum içi analizler ve stratejik değerlendirmeler doğrultusunda belirlenmiş olup üçüncü taraf tarafından henüz doğrulanmamıştır. Hedefin ilerleyişi yıllık performans verileri üzerinden izlenmekte ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

6.2 Sera Gazı Emisyon Metrikleri

Raporlama dönemi boyunca salımı gerçekleşen toplam brüt sera gazı emisyonları metrik ton karbondioksit eşdeğeri (tCO_{2e}) cinsinden hesaplanmaktadır. Emisyon verileri; Holding ile Holding'in finansal açıdan kontrol ettiği bağlı ortaklıklar için özkaynak payı yaklaşımı doğrultusunda konsolide edilmiştir. Bu kapsamda her bir şirketin sera gazı emisyonları, Doğan Holding'in ilgili şirketteki etkin ortaklık oranı esas alınarak toplam emisyon performansına yansıtılmıştır.

Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarına ilişkin karşılaştırmalı performans aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Ana Şirket ve Bağlı Ortaklıklar			
Metrik (tCO _{2e})	Birim	2024	2025
Kapsam 1 Emisyon Miktarı	tCO _{2e}	7.816	8.299
Kapsam 2 Emisyon Miktarı- Lokasyon Bazlı	tCO _{2e}	27.845	28.871
Kapsam 2 Emisyon Miktarı- Piyasa Bazlı	tCO _{2e}	26.628	28.481
Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyon Miktarı	tCO_{2e}	35.661	37.170⁹

Lokasyon bazlı Kapsam 2 emisyonları, Grup'un tam konsolidasyona tabi bağlı ortaklıkları tarafından satın alınan elektrik tüketiminden kaynaklanan dolaylı sera gazı emisyonlarını ifade etmektedir. Piyasa bazlı Kapsam 2 emisyonları ise, yenilenebilir enerji sertifikaları (I-REC) kapsamında temin edilen elektrik tüketimine karşılık gelen emisyonların konum bazlı değerlerden düşülmesi yoluyla hesaplanmaktadır. Bu uygulama sonucunda Kapsam 2 emisyonlarında toplam 390 tCO_{2e} miktarında dengeleme sağlanmıştır.

Doğan Holding'in 1 Ocak-31 Aralık hesap dönemine ait finansal tablolarında yer alan iş ortaklıklarının Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları, TSRS 2-29 a(iv) paragrafı uyarınca aynı yaklaşım kullanılarak konsolide edilmiştir ve ayrı bir tabloda raporlanmıştır.

İş Ortaklıkları			
Metrik (tCO _{2e})	Birim	2024	2025
Kapsam 1 Emisyon Miktarı	tCO _{2e}	247	9
Kapsam 2 Emisyon Miktarı- Lokasyon Bazlı	tCO _{2e}	475	88

Doğan Holding'in Grup şirketlerinden Galata Wind'in yenilenebilir enerji faaliyetleri kapsamında karbon kredisi üretimine yönelik bir potansiyeli bulunmaktadır. Gold Standard ve VCS-VERRA sistemleri kapsamında doğrulanmış bu karbon kredileri, Gönüllü Karbon Azaltım Kredileri (VER) olarak ihraç edilmektedir.

Raporlama döneminde Doğan Holding sera gazı emisyonlarını dengelemek amacıyla karbon kredisi kullanımı gerçekleştirmemiştir. Holding, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını nötrleme hedefi doğrultusunda öncelikle operasyonel azaltım uygulamalarına odaklanmakta olup azaltım ile giderilemeyen emisyonlar için ilerleyen dönemlerde karbon kredisi kullanımını değerlendirmeyi planlamaktadır.

Doğan Holding, raporlama dönemi itibarıyla iç karbon fiyatı uygulamamaktadır. Ancak yatırım kararları, Sorumlu Yatırım Politikası'nda tanımlanan temel prensipler çerçevesinde, çevresel, sosyal ve yönetsimsel faktörler dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, yatırımların insan ve toplum sağlığı üzerindeki etkileri, çevre ve doğal kaynaklar açısından oluşturabileceği riskler ve iklim değişikliği ile mücadeleyle katkı düzeyi gözetilmektedir.

Aynı zamanda yatırımların sürdürülebilir ekonomik ve toplumsal kalkınmayı desteklemesi, uzun vadeli değer yaratma potansiyeline sahip olması ve Doğan Holding'in sürdürülebilirlik stratejisi ile Sürdürülebilirlik Politikası ve Doğan Etki Planı'nda belirlenen önceliklerle uyumlu olması esas alınmaktadır. Bu süreçlerde yürürlükteki mevzuata ve Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşmelere uyuma azami özen gösterilmektedir.

Holding, yatırımların çevre ve toplum üzerindeki etkileri değerlendirilmekte, iklim değişikliği ile mücadeleye katkı sağlayan uygulamalar desteklenmekte ve yürürlükteki mevzuat ile uluslararası yükümlülükler uyum esas alınmaktadır. Yatırım yapılan kuruluşların çevresel ve sosyal uygulamalarını geliştirmeleri teşvik edilmekte, sorumlu yatırım anlayışı ile uyumlu olmayan faaliyetlerden kaçınılmaktadır.

Bu yaklaşım doğrultusunda, iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal ve stratejik boyutlarının daha etkin şekilde yönetilebilmesini desteklemek amacıyla iç karbon fiyatı mekanizmasının ilerleyen dönemlerde değerlendirilmesi planlanmaktadır.

6.3 Sera Gazı Emisyonlarının Hesaplama Yaklaşımı

Grup'un 2025 yılına ait sera gazı emisyonları, GHG Protokolü: Kurumsal Sera Gazı Hesaplama Muhasebe ve Raporlama Standardı esas alınarak hesaplanmıştır. Organizasyonel sınırların belirlenmesinde Holding ile Holding'in finansal açıdan kontrol ettiği bağlı ortaklıklar için özkaynak payı yaklaşımı doğrultusunda konsolidasyon gerçekleştirilmiştir.

⁹ Rapor içerisinde yer verilen tüm toplam tüketim değerleri, 16 Temmuz 2025 tarihinde satışı kapsamındaki pay devirleri tamamlanmış olan Doğan Holding'in bağlı ortaklığı Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.'ye ait 6 aylık tüketimleri de kapsamaktadır.

Ayrıca, iş ortaklıklarının Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları, TSRS 2-29 a(iv) paragrafı uyarınca aynı yaklaşım kullanılarak konsolide edilmiştir ve ayrı bir tabloda raporlanmıştır.

Kapsam 1 emisyonları, Holding ve Grup şirketlerinin operasyonlarında doğrudan kontrol edilen kaynaklardan oluşan doğrudan sera gazı salımlarını kapsamaktadır. Kapsam 2 emisyonları ise satın alınan elektrik başta olmak üzere buhar, ısı veya soğutma gibi enerji tüketiminden kaynaklanan dolaylı sera gazı emisyonlarını ifade etmektedir.

Emisyon hesaplamaları faaliyet bazlı operasyonel veriler esas alınarak gerçekleştirilmiş olup veri kalitesi, ölçüm belirsizlikleri ve dönemler arası tutarlılık dikkate alınmıştır. Hesaplamalarda kullanılan emisyon faktörleri, bilimsel geçerliliği kabul edilmiş ve güncel ulusal ile uluslararası kaynaklardan temin edilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki referanslar esas alınmaktadır:

- IPCC (Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli-Altıncı Değerlendirme Raporu) Emisyon Faktörler
- T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı-Türkiye Elektrik Üretimi ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu

6.4 Sektörel Metrikler

Doğan Holding için “Cilt 15 – Varlık Yönetimi ve Saklama Faaliyeti” cildinden, bağlı ortaklıklar için ise “Cilt 32 – Elektrik Tesisleri ve Güç Jeneratörleri”, “Cilt 49 – Elektrikli ve Elektronik Ekipman”, “Cilt 62 – Otomobil Parçaları”, “Cilt 48 – Kutu ve Ambalaj”, “Cilt 23 – Et, Kümes Hayvanları ve Süt Ürünleri”, “Cilt 63 – Otomobiller”, “Cilt 18 – Yatırım Bankacılığı ve Brokerlik”, “Cilt 17 – Sigortacılık”, “Cilt 56 – İnternet ve Medya Hizmetleri”, “Cilt 37 – Gayrimenkul Hizmetleri”, “Cilt 52 – Oteller ve Konaklama” ve “Cilt 10 – Metaller ve Madencilik” ciltlerinden yararlanılmıştır.

Metrik	Birim	2024 Performansı	2025 Performansı	İlgili Risk/Hedef
Yenilenebilir Enerji Sertifikası Satın Alımları	MWh	3.835	899	H3
Toplam Kurulu Güç Kapasitesi	MW	297	354,2	H2 & R2
Karbon Kredisi Sayısı	tCO _{2e}	456.000	529.533	F1
Toplam Su Çekim Miktarı	m ³	725.724	670.126	H4 & R3
Su Stresi Yaşanan Bölgelerden Çekilen Su Miktarı	m ³	725.724	670.126	H4 & R3
Toplam Geri Kazanılan Su Miktarı	m ³	18.044	1.385	H4 & R3

SERA GAZI EMİSYONLARI METRİKLERİ

Sektörel Kırılım	Kapsam 1 Emisyonları (tCO _{2e})		Kapsam 2 Emisyonları (tCO _{2e})		Toplam Emisyonlar (tCO _{2e})	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Elektrik Üretimi	171	294	699	608	870	902
Sanayi ve Ticaret	2.970	2.542	12.077	9.554	15.047	12.096
Otomotiv ve Ticaret Pazarlama	635	492	884	633	1.519	1.125
Finansman ve Yatırım	372	426	164	173	536	599
İnternet ve Eğlence	921	1.038	556	646	1.477	1.684
Gayrimenkul Yatırımları	164	141	1.412	1.278	1.576	1.420
Madencilik	2.030	2.780	11.534	15.588	13.564	18.368
Doğan Holding	553	585	518	390	1.071	975
Toplam	7.816	8.299	27.845	28.871	35.661	37.170

SU METRİKLERİ

Sektör/Metrik	Su Çekimi Miktarı (m³)		Su Stresi Yaşanan Bölgelerden Çekilen Su Miktarı (m³)	
	2024	2025	2024	2025
Elektrik Üretimi	738	934	738	934
Sanayi ve Ticaret	127.206	40.580	127.206	40.580
Otomotiv ve Ticaret Pazarlama	12.480	7.794	12.480	7.794
Finansman ve Yatırım	1.175	1.756	1.175	1.756
İnternet ve Eğlence	5.208	7.962	5.208	7.962
Gayrimenkul Yatırımları	32.458	27.766	32.458	27.766
Madencilik	541.350	579.854	541.350	579.854
Doğan Holding	5.110	3.481	5.110	3.481
Toplam	725.724	670.126	725.724	670.126

ENERJİ TÜKETİMİ METRİKLERİ

Sektör/Metrik	Elektrik (GJ)		Dizel (GJ)		Benzin (GJ)		Doğal Gaz (GJ)		Diğer (GJ)		Toplam (GJ)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Elektrik Üretimi	8.193	7.122	1.190	111	667	211	0	85	-	-	10.051	7.529
Sanayi ve Ticaret	157.015	127.914	11.787	3.312	5.890	11.842	63.423	50.962	216	112	238.331	194.141
Otomotiv ve Ticaret Pazarlama	7.203	5.254	182	213	5.911	3.918	3.655	2.218	-	-	16.951	11.603
Finansman ve Yatırım	1.381	1.474	39	156	4.149	5.452	1.554	531	-	-	7.123	7.614
İnternet ve Eğlence	4.565	5.389	2.387	3.388	11.196	12.291	317	293	-	-	18.465	21.360
Gayrimenkul Yatırımları	11.500	10.603	363	247	561	634	105	146	-	-	12.530	11.629
Madencilik	122.632	172.398	31.695	40.931	1.192	3.703	103	426	-	-	155.622	217.458
Doğan Holding	4.245	3.238	800	422	3.824	5.084	2.398	1.569	-	-	11.268	10.313
Toplam	316.733	333.391	48.444	48.779	33.390	43.135	71.554	56.229	216	112	470.339	481.647

6.5 Sektörel Arası Metrikler

Metrikler	Açıklama / Değerler
Sera gazı emisyonları	Sera Gazı Emisyon Metrikleri bölümünde Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları açıklanmaktadır.
İklimle ilişkili fiziksel risklere karşı kırılgan varlıkların miktarı ve yüzdesi	Strateji bölümünde fiziksel risklere maruz varlık ve faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler, bağlı ortaklıklar düzeyinde yapılan analizler kapsamında açıklanmıştır.
İklimle ilişkili geçiş risklerine karşı kırılgan varlıkların miktarı ve yüzdesi	Doğan Holding'in faaliyet gösterdiği alanlar, mevcut emisyon seviyeleri ve tabi olduğu regülasyonlar gözetildiğinde finansal açıdan önemli düzeyde iklimle ilişkili geçiş riski ve buna bağlı kırılgan varlık maruziyeti bulunmamaktadır.
İklimle ilişkili fırsatla uyumlu faaliyetlerin miktarı ve yüzdesi	Strateji bölümünde belirtildiği üzere Doğan Holding'in bağlı ortaklığı olan Galata Wind, yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı elektrik üretimi faaliyetleri sayesinde düşük karbon ekonomisine geçişten kaynaklanan fırsatlarla doğrudan uyumlu bir iş modeline sahiptir ve bu kapsamda iklimle ilişkili fırsatla uyumlu faaliyet oranının detayı ilgili bölümde paylaşılmıştır.
İklimle ilişkili riskler ve fırsatlar için planlanan/gerçekleştirilen harcama veya yatırım tutarı	Strateji bölümünde belirlenen tutara yer verilmiştir.
İç karbon fiyatları	Doğan Holding, yatırım ve karar alma süreçlerinde tanımlı bir iç karbon fiyatı uygulamamaktadır ve bu kapsamda raporlanabilir bir fiyat parametresi mevcut değildir.
Ücretlendirme	Sürdürülebilirliğin Ücretlendirmeye Planlanan Etkisi bölümünde ilgili açıklama beyan edilmiştir.

7

RAPORLAMA DÖNEMİ SONRASI OLAYLAR

Raporlama dönemi sonu ile bu raporun yayımlanma tarihi arasında, sürdürülebilirlik açıklamalarını etkileyecek nitelikte önemli bir işlem, olay veya gelişme gerçekleşmemiştir. Bu kapsamda Holding'in ortaklık yapısı ve pay oranlarında önemli bir değişiklik, satın alma veya varlık elden çıkarma işlemi, finansal değerlendirme ve hesaplama metodolojilerinde revizyon, varlık değerlerinde önemli bir değişim ya da raporda belirtilen risklere ilişkin kayda değer bir gelişme söz konusu değildir.

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. ve BAĞLI ORTAKLIKLARININ TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Genel Kurulu'na,

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 “İklimle İlgili Açıklamalar”a uygun olarak sunulan bilgiler (“Sürdürülebilirlik Bilgileri”) hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik.

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

Sınırlı Güvence Sonucu

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

Önceki dönemlere ilişkin bilgiler ve Sürdürülebilirlik Bilgileri ile ilişkilendirilmiş diğer herhangi bir bilgi (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantısındaki doküman veya yerleştirilen veya yerleşik videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, “Rapor Hakkında” başlığı altında açıklandığı üzere, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapısal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin olasılığı, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.

Deloitte, Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), onun kırsel üye firma ağı ve ilgili kuruluşlarından bir veya daha fazlasını ifade eder. DTTL üye firmalarının her biri yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır. DTTL müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

© 2026. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne İlişkin Sorumlulukları

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları esaslarına uygun olarak hazırlanması;
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen Sürdürülebilirlik Bilgilerinin hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi;
- İlaveten Grup Yönetimi uygun sürdürülebilirlik raporlama yöntemlerinin seçimi ve uygulanması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılmasından da sorumludur.

Üst Yönetimden Sorumlu olanlar, Grup'un sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında sınırlı bir güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek;
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayanarak bağımsız bir sonuca ulaşmak ve Grup yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek.
- Grup'un iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve sürdürülebilirlik bilgilerinin hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirme prosedürleri yerine getirilmiştir.
- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürler tasarlanmış ve uygulanmıştır. Hile; muvazaalı işlemler, sahtekârlık, işlemlerin kasıtlı olarak kayda geçirilmemesi veya denetçiye kasten gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması veya iç kontrolün ihlali gibi konuları içerebilmesi sebebiyle hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden daha yüksektir.

2/3

Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, Sürdürülebilirlik Bilgileri kullanıcılarının buna istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Yönetim tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Bilgileri hakkında bağımsız bir sonuç bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanma sürecine dâhil olmamıza izin verilmemektedir.

Mesleki Standartların Uygulanması

KGK tarafından yayımlanan Güvence Denetimi Standardı 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri" ve Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde yer alan sera gazı emisyonlarına ilişkin olarak Güvence Denetimi Standardı 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" ne uygun olarak sınırlı güvence denetimini gerçekleştirdik.

Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

KGK tarafından yayımlanan ve dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlik ve özen, sır saklama ve mesleğe uygun davranış temel ilkeleri üzerine bina edilmiş olan Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar'daki (Bağımsızlık Standartları Dâhil) (Etik Kurallar) bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranmış bulunmaktayız. Şirketimiz, Kalite Yönetim Standardı 1 hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite yönetim sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve sürdürülebilirlik ve risk uzmanlarından oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Grup'un iklim ve sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına yönelik bilgilerin ve varsayımların makuliyetini değerlendirmeye yardımcı olmak için uzman ekibimizin çalışmalarını kullandık. Verdiğimiz güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir. Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır. Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

- Grup'un anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgileri değerlendirmek ve incelemek için Grup'un iç dokümantasyonu kullanılmıştır.
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgilerin açıklanmasının ve sunumunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanmasıyla ilgili Grup'un kontrol çevresi ve bilgi sistemleri konusunda kanaat edinilmiştir. Ancak, belirli kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Grup'un tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Grup'un tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.
- Grup'un sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte finansal olarak önemli olduğu tespit edilen risk ve fırsatların belirlenmesine ilişkin süreçler anlaşılmıştır.

Sınırlı güvence denetiminde uygulanan prosedürler, nitelik ve zamanlama açısından makul güvence denetiminden farklıdır ve kapsamı daha dardır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetimi sonucunda sağlanan güvence seviyesi, makul güvence denetimi yürütülmüş olsaydı elde edilecek güvence seviyesinden önemli ölçüde daha düşüktür.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.

Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



Tolga Sirkecioglu, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 1 Nisan 2026



DEĞER
BİLİR
DEĞER
KATAR

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ő.
Burhaniye Mahallesi Kısıklı Caddesi No: 65
34676 Üsküdar/İstanbul
www.doganholding.com.tr
surdurulebilirlik@doganholding.com.tr