



BEŞİKTAŞ

FUTBOL YATIRIMLARI
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

01.06.2024 ÖZEL HESAP DÖNEMİNE İLİŞKİN
31.05.2025 TSRS UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU





01.06.2024 - 31.05.2025
ÖZEL HESAP DÖNEMİNE İLİŞKİN
TSRS UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TSRS UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENÇE RAPORU

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Kurulu'na,

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Şirket") 31.05.2025 tarihinde sona eren özel hesap dönemine ait TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 "İklimle İlgili Açıklamalar" ve ilgili olduğu ölçüde Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler"e uygun olarak Şirket Yönetiminizce sunulan iklimle ilgili açıklamalarınız hakkında sınırlı güvence denetimini üstlenmiş bulunmaktayız.

Güvence denetimimiz, sürdürülebilirlik bilgileri ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantıları veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamamaktadır.

Sınırlı Güvence Sonucu

"Güvence sonucuna dayanak olarak yaptığımız çalışmanın özeti" başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Şirket'in 31 Mayıs 2025 tarihinde sona eren özel hesap dönemine ait TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan İklimle İlgili Açıklamaların, 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'na (TSRS) göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Sürdürülebilirlik Bilgileri ile ilişkilendirilmiş diğer herhangi bir bilgi (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantıları veya yerleştirilen videolar dâhil) hakkında bir güvence sonucu açıklamamaktayız.

İklimle İlgili Açıklamaların Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

İklimle İlgili Açıklamalar kapsamında fiziksel ve geçiş riskleri ve fırsatlarına ilişkin açıklamalar, varsayımlara dayalı senaryolardan türetilmektedir bu senaryoların şirket özeline indirgenmesi, gerçekleşmesi beklenen hususların olasılığı, zamanlaması ve etkilerinin ölçüm hassasiyetine bağlı olacağından ilgili senaryolar önemli ölçüde belirsizlik içermektedir. Senaryolarda kullanılan iklim, enerji ve makroekonomik projeksiyonları için özellikle vade uzadıkça yeterli veri üzerinden modelleme yapılamaması ölçüm belirsizliğini arttırmaktadır.

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM Turkey is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm, which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity in any jurisdiction.



Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında kullanılan yöntemler, halihazırda bilimsel olarak gelişmekte olan yaklaşımlara dayanmaktadır. Kurumsal ölçekte ölçümleme için standartlaştırılmış yöntemlerin sınırlı olması, emisyon verilerinde belirsizliğe yol açmaktadır.

İklim politikalarının ve düzenlemelerinin gelecekte nasıl şekilleneceğinin net olmaması ve uzun vadeli iklimle ilgili hedeflerin mevcut faaliyetlerle ilişkilendirilmesinin zor olması, açıklamalarda belirsizlik doğurmaktadır.

Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların İklimle İlgili Açıklamalar'a İlişkin Sorumlulukları

Şirket Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- İklimle İlgili Açıklamalar'ın Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına ve ilgili sair mevzuata uygun olarak hazırlanması,
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen İklimle İlgili Açıklamalar'ın hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi,
- Sürdürülebilirlik raporlamasında gerçeğe uygun sunumu sağlayan yöntemlerin seçimi ve uygulanması; tam, doğru ve tarafsız olarak sunulması gerekli açıklamalara konu verilerin gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde kullanılması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılması,
- Şirket'in TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetimi.

Bağımsız Denetçinin İklimle İlgili Açıklamaların Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- İklimle İlgili Açıklamalar'ın hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında kanaat oluşturmak üzere sınırlı güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek,
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayanarak sınırlı güvence sonucuna ulaşmak ve Şirket yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek,
- Şirket'in iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve İklimle İlgili Açıklamalar'ın hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirme prosedürlerini yerine getirmek,
- İklimle İlgili Açıklamalar'ın önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürleri tasarlamak ve uygulamak.

Hile; muvazaalı işlemler, sahtekârlık, işlemlerin kasıtlı olarak kayda geçirilmemesi veya denetçiye kasten gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması veya iç kontrolün ihlali gibi konuları içerebilmesi sebebiyle hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden daha yüksektir.

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



Yönetim tarafından hazırlanan İklimle İlgili Açıklamalar hakkında sınırlı güvence sonucu bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına İklimle İlgili Açıklamalar'ın 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 İklimle İlgili Açıklamalar 'da 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 Kuralları*"daki bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranış bulunmaktayız. Şirketimiz, "*Kalite Yönetim Standartları*" (KYS 1, KYS 2 ve BDS 220 (Revize)) hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite kontrol sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve uzmanlardan oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Verdiğimiz sınırlı güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

İklimle İlgili Açıklamalar'da önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir.

Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanmaktadır. İklimle İlgili Açıklamalara ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

- Şirket'in anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait iklimle ilgili açıklamaların elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmıştır.
- İklimle ilgili açıklamaları değerlendirmek ve incelemek için Şirket'in iç dokümantasyonu kullanılmıştır.
- İklimle ilgili açıklamaların geçerli raporlama çerçevesine uygunluğunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, İklimle İlgili Açıklamalar'ın hazırlanmasıyla ilgili Şirket'in kontrol çevresi ve bilgi sistemleri hakkında kanaat edinilmiştir. Ancak, kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Şirket'in tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Şirket'in tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.
- Şirket'in veri toplama yöntemleri, kaynak veriler ve faaliyet sürecini değerlendirmek için saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Seçilen saha, Şirket'in faaliyeti içindeki büyüklüğü ve önemli dikkate alınarak belirlenmiştir. Prosedürlerimiz, süreçlerin anlaşılmasına yönelik

olup bilgi sistemleri kontrollerinin veya operasyonel kontrollerin tasarım ve işletim etkinliğine ilişkin testleri kapsamamaktadır.

- Şirket'in TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte 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.

Bu sınırlı güvence denetimini yürütüp sonuçlandıran Özgür ÇEKİL'dir.

RSM Turkey Uluslararası Bağımsız Denetim Anonim Şirketi
Member of RSM International



Özgür ÇEKİL
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 31.03.2026



İÇERİK

1.	GİRİŞ	6
2.	YÖNETİŞİM	14
3.	STRATEJİ	21
4.	RİSK YÖNETİMİ	38
5.	METRİK VE HEDEFLER	42
6.	RAPOR DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	48
7.	EKLER	49

1. GİRİŞ



No:1 Beşiktaş/İstanbul'dur. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kayıtlı olup, hisse senetleri 20 Şubat 2002 tarihinden itibaren Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir.

ŞİRKET İSMİ	PAY ORANI (%)
• Beşiktaş Jimnastik Kulübü	70,12
• Halka Açık Kısım	29,88

Tablo 1-Sermaye Yapısı

1.1. ŞİRKET'İN ORGANİZASYON YAPISI VE FAALİYET KONUSU

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Beşiktaş Futbol A.Ş." veya "Şirket"), aşağıda açıklanan faaliyetlerde bulunmak üzere 1995 tarihinde Ticaret Sicil Gazetesi'nde

tescil edilerek İstanbul'da kurulmuştur. Şirket'in ticaret siciline kayıtlı adresi Vişnezade Mahallesi Dolmabahçe Caddesi Beşiktaş Tüpraş Stadyumu

Şirket'in faaliyet konusu; profesyonel futbolun gelişmesini sağlamak, profesyonel futbol faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için futbolcularla sözleşme imzalamak, kulüplerine transfer bedeli ödemek, sözleşme gereğince ödemelerde bulunmak, profesyonel futbol yatırımları yapmak ve futbol tesisleri kurmak ve bunları işletmek vb. ile ana sözleşmede yazılı diğer işlerdir.

Rapor yayımlama tarihi itibarıyla Şirket'in konsolidasyona tabi tutulan bağlı ortaklıklarının detayı aşağıda gösterilmiştir:

ŞİRKET İSMİ	İŞTİRAK ORANI (%)
• Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Beşiktaş Sportif A.Ş.") *	100
• Beşiktaş Televizyon Yayıncılık A.Ş. ("Beşiktaş Televizyon A.Ş.") *	100

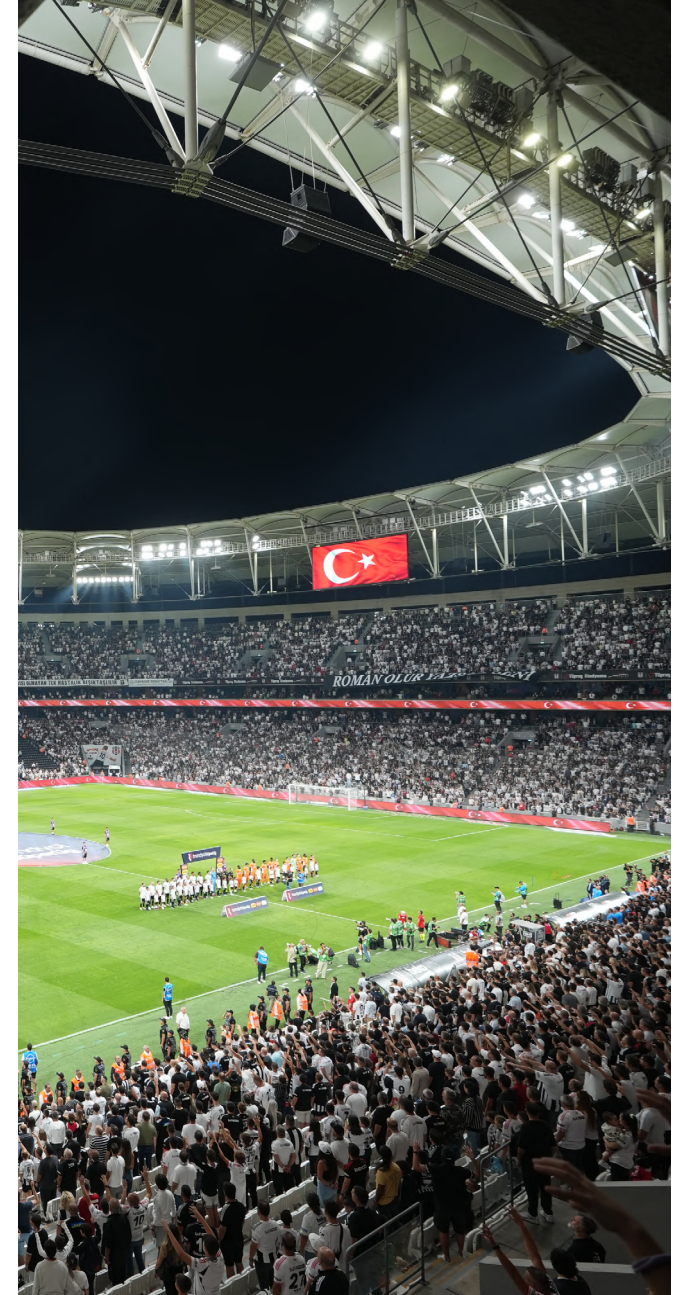
Tablo 2-Bağlı Ortaklıklar Yapısı

*Beşiktaş Sportif A.Ş., Şirket'in doğrudan bağlı ortaklığı; Beşiktaş Televizyon A.Ş. ise Beşiktaş Sportif A.Ş. aracılığıyla dolaylı bağlı ortaklığıdır.

Beşiktaş marka, logo ve amblemleri ürünlerin üretim ve pazarlanması faaliyeti, Şirket'in, 16 Ocak 2001 tarihinde kurulan ve Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin %100 oranında iştirak ettiği Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye ("Beşiktaş Sportif A.Ş.") devredilmiştir.

Şirket ve konsolide edilmiş bağlı ortaklıkları birlikte anıldığında bundan böyle "Grup" olarak adlandırılacaktır.

1 Haziran 2024-31 Mayıs 2025 tarihleri arasında kapsayan özel hesap dönemini kullanan Şirket'in 1 Haziran 2024-31 Mayıs 2025 döneminde ortalama personel sayısı 271 iken, Grup'un 1 Haziran 2024-31 Mayıs 2025 döneminde ortalama toplam personel sayısı 455'tir.



1.1.1. Beşiktaş Futbol A.Ş. Değer Zinciri

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin iş modeli¹, sportif başarı ile ticari değer yaratımı arasındaki doğrudan korelasyon üzerine inşa edilmiştir. Şirket; profesyonel futbol takımının ulusal ve uluslararası arenadaki görünürlüğü; yayın hakları, sponsorluklar, reklam ve maç günü operasyonları (bilet, loca, VIP hizmetler) aracılığıyla sürdürülebilir bir gelir yapısına dönüştürmektedir. Şirketin değer zinciri; tedarikçi ve hizmet sağlayıcılardan oluşan yukarı yönlü, kulüp operasyonlarının merkezini oluşturan doğrudan ve taraftar ile ticari paydaşlarla etkileşimi kapsayan aşağı yönlü faaliyetlerden meydana gelmektedir.

Değer Zinciri Unsuru	Alt Unsur	Açıklama
Tesis ve Altyapı Hizmetleri	Elektrik, mekanik sistemler, saha ve çim bakımı	Stadyum ve antrenman tesislerinin işletilmesi ve teknik sürekliliğinin sağlanması
Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm	Toplama, ayrıştırma, bertaraf	Tesis ve stadyum kaynaklı atıkların yönetimi ve çevresel uyum süreçleri
Telekomünikasyon ve Yayın Altyapısı	İnternet, veri merkezi, yayın sistemleri	Stadyum içi bağlantı, medya ve canlı yayın altyapıları
Enerji Tedariki	Elektrik ve doğal gaz	Stadyum ve tesislerin enerji ihtiyacı; yenilenebilir kaynaklar dahil
Ulaşım ve Lojistik	Takım ulaşımı, ekipman taşımacılığı	Oyuncu seyahatleri, kamp organizasyonları ve malzeme lojistiği
Stadyum Operasyonları	Maç günü yönetimi	Taraftar giriş-çıkışı, güvenlik, aydınlatma, yayın ve medya koordinasyonu
Tesis İşletimi	Nevzat Demir Tesisleri, Hakkı Yeten Futbol Altyapı Tesisleri	Antrenman sahaları, sağlık ve rehabilitasyon birimleri, bakım-onarım
Enerji ve Su Yönetimi	Aydınlatma, HVAC, Sulama	Elektrik, iklimlendirme ve saha sulama sistemlerinin işletilmesi
Taraftar Hareketliliği	Maç günü ulaşımı	Toplu taşıma, özel araç ve şehir içi ulaşım kaynaklı hareketlilik
Ticari İş Birlikleri	Sponsorlar ve Resmî Partnerler	Forma sponsorluğu, marka iş birlikleri ve ortak kampanyalar, yetkili satış noktaları
Medya ve Yayın Ekosistemi	Yayıncı Kuruluşlar	Ulusal ve uluslararası lig yayıncıları, dijital medya platformları
Futbol Ekosistemi	TFF, UEFA ve Kulüpler	Lisanslama süreçleri, organizasyonlar ve rekabet yapısı

Tablo 3-Beşiktaş Futbol A.Ş. Değer Zinciri Unsurları

¹ Beşiktaş Futbol A.Ş. iş modelinin bileşenleri ve değer zinciri yapısına ilişkin detaylı açıklamalar, raporun 3.3.1. numaralı başlığı altında sunulmaktadır.

1.1.2. Beşiktaş Sportif A.Ş. Değer Zinciri

Beşiktaş Sportif A.Ş., Kulübün marka gücünü ve taraftar bağlılığını perakende sektöründe ticari değere dönüştüren operasyonel kolu temsil etmektedir. Şirket; "Kartal Yuvası" markası altında fiziksel mağazalar, e-ticaret platformları ve yetkili bayi ağından oluşan çok kanallı bir satış stratejisi yürütmektedir. Değer zinciri² ; lisanslı ürünlerin tedarikinden başlayarak, lojistik, stok yönetimi ve nihai tüketiciye (taraftara) ulaştırılması süreçlerini kapsar. Şirketin iş modeli, özellikle tedarik zinciri ve mağaza operasyonları üzerinden iklimle bağlantılı risk ve fırsatlarla doğrudan ilişkilidir.

Değer Zinciri Unsuru	Alt Unsur	Açıklama
Ürün Tedariki	Forma ve Tekstil Üreticileri ile Aksesuar Üreticileri	Forma, antrenman ürünleri ve taraftar tekstil ürünlerinin üretimini gerçekleştiren tedarikçiler ve diğer lisanslı ürünleri üretenler (atkı, şapka, hediyelik ürünler gibi).
Lojistik ve Depolama	Nakliye ve Dağıtım Operasyonları	Ürünlerin üretim noktalarından depolara ve mağazalara taşınması
Mağaza Operasyonları	Fiziksel Mağaza Ağı (20+ Nokta)	AVM ve cadde mağazalarının günlük işletimi, enerji kullanımı ve saha yönetimi
Depo ve Stok Yönetimi	Merkez Depo Operasyonları	Ürün kabulü, stoklama, dağıtım planlaması ve envanter optimizasyonu
Nihai Kullanıcılar	Taraftar ve Son Tüketiciler	Forma ve lisanslı ürünleri satın alan bireysel müşteriler
Satış Kanalları	Yetkili Bayiler	Lisanslı ürünlerin üçüncü taraf satış noktaları aracılığıyla pazara sunulması

Tablo 4-Beşiktaş Sportif A.Ş. Değer Zinciri Unsurları



² Beşiktaş Sportif A.Ş. iş modeli, gelir yapısı ve iklim bağlantılı değer zinciri analizine ilişkin detaylı bilgiler, raporun 3.3.2. numaralı başlığı altında yer almaktadır.

1.2. TSRS RAPORU HAKKINDA

1.2.1. Raporun Kapsamı ve Uygunluk Beyanı

29.12.2023 tarihli ve 32414 (1.M) sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 1.01.2024 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinde uygulanmak üzere yürürlüğe girmiştir.

Şirket, mezkur Resmi Gazete’de yayımlanan 21634 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nun (KGK) Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararında yer alan ‘Karar’ başlıklı 3’üncü maddesinde belirtilen “Sermaye piyasası araçları bir borsada veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören veya işlem görmeleri amacıyla Sermaye Piyasası Kurulunca onaylanmış geçerlilik süresi bulunan izahname veya ihraç belgesi bulunan anonim şirketler” maddesine tabii olması ve aynı maddenin birinci fıkrasında belirtilen ölçütlerden en az ikisinin eşik değerlerini art arda iki raporlama döneminde (01.06.2022–31.05.2023 ve 01.06.2023–31.05.2024 özel hesap dönemlerinde) aşması

nedeniyle TSRS raporlama kapsamına girmektedir ve 01.06.2024–31.05.2025 özel hesap dönemi itibarıyla raporlama yapma yükümlülüğü bulunmaktadır.

KGK Kurul Kararı uyarınca bu kapsamdaki kurum, kuruluş ve işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında; uygulamada birliği ve uluslararası alanda geçerliliği sağlamak üzere kıstas alınacak Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) olarak Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı (IFRS Vakfı) bünyesinde oluşturulan Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından 26.06.2023 tarihinde yayımlanan IFRS S1 “General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information” ile IFRS S2 “Climate-related Disclosures” standartlarının belirlenmesine ve TSRS 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ile TSRS 2 “İklimle İlgili Açıklamalar” adlarıyla yayımlanmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda ilk TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporu, detayları “1.2.4 Geçiş Hükümleri” bölümünde açıklanan hükümler ışığında TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler Standardıyla uyumlu olduğu ölçüde TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar Standardına ve Türk Ticaret Kanunu ile KGK sair düzenlemelerine riayet edilmiş olup yönetim, strateji, risk yönetimi, metrik ve hedefler olmak üzere bu dört başlık işbu raporda sunulmak suretiyle açık ve koşulsuz olarak TSRS’lere uygun hazırlanmıştır.

Bu raporda kısa (0-3 yıl), orta (4-10 yıl) ve uzun vade (11+ yıl) zaman dilimleri esas alınmıştır. Şirket’in faaliyetlerinin niteliği gereği; altyapı ve tesis yatırımlarının ekonomik ömürleri, sporcu sözleşmelerinin süreleri, taraftar ve maç günü operasyonlarına ilişkin planlama döngüleri ile TSRS kapsamındaki gereklilikler bu zaman ufuklarıyla uyumludur.

Ayrıca ulusal düzeyde belirlenen 2053 net sıfır hedefleri ve spor

sektörünü etkileyen küresel sürdürülebilirlik eğilimleri göz önünde bulundurulduğunda; iklimle ilgili geçiş riskleri ile fiziksel risklerin önemli bir bölümünün orta ve uzun vadede daha belirgin hale gelmesi beklenmektedir. Bu nedenle seçilen vade dilimleri, Şirket’in bütçe ve sermaye planlaması, tesis yönetimi, oyuncu gelişim döngüleri, maç günü operasyonları ve dayanıklılık (resilience) analizleri ile tutarlılık göstermektedir. Bu rapor, 01.06.2024–31.05.2025 özel hesap dönemine ilişkin TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar’a ve uygulanabilir olduğu ölçüde TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler’e uygun olarak hazırlanmıştır.

1.2.2. Finansal Açıklamalar ile Bağlantı ve Raporlamanın Zamanı

Bu raporda yer alan bilgilerin dönemi uygulanabilir olduğu müddetçe 01.06.2024–31.05.2025 olup Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanan finansal tablolar ile uyumludur ve birlikte değerlendirilmelidir.

Şirket stratejik karar alma süreçlerinde kullandığı zaman çizelgelerine uyumlu olarak, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk değerlendirme süreçlerinde zaman dilimlerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

• Kısa Vade	0-3 yıl
• Orta Vade	4-10 yıl
• Uzun Vade	11 yıl ve üzeri

Tablo 5-Vadeler

1.2.3. Sunum Para Birimi

Bu raporda yer alan finansal bilgiler, Şirket'in finansal raporlarında kullanılan para birimiyle tutarlılık sağlamak amacıyla fonksiyonel ve sunum para birimi olan Türk lirası (TL) cinsinden sunulmuştur.

1.2.4. Geçiş Hükümleri

TSRS 1'de yer alan Ek E bölümünde, TSRS 2'de belirtilen Ek C bölümünde ve KGK'nin 29.12.2023 tarihli Resmî Gazete' de yayımlanan 21634 sayılı Kurul Kararında geçiş muafiyetleri bulunmaktadır. Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin uyguladığı geçiş muafiyetleri şunlardır:

İşletmenin TSRS 1'in E5 paragrafı uyarınca ilk yıllık raporlama döneminde yalnızca iklimle ilgili riskler ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamasına (TSRS 2) ve dolayısıyla TSRS 1'deki hükümleri, yalnızca iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkındaki bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu ölçüde uygulamasına izin verilir. Şirket, işbu raporu oluştururken yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatları dikkate almıştır. Ancak yönetim ve risk yönetimi yaklaşımına ilişkin bilgiler iklim de dahil olmak üzere ilgili olduğu ölçüde sürdürülebilirlik konularını da kapsamaktadır.

TSRS 1'in E3 ile TSRS 2'nin C3 paragrafları uyarınca ilk uygulama tarihi itibarıyla iklimle ilgili açıklamaların karşılaştırmalı olarak sunulması zorunlu olmadığından, Şirket bu raporda sadece 01.06.2024–31.05.2025 özel hesap dönemine ait açıklamaları sunmaktadır. Geçiş muafiyetinden yararlanılarak, bu raporda iklimle ilgili açıklamalar karşılaştırmalı sunulmamıştır.

KGK tarafından 05.08.2025 tarihinde yayımlanan "TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporlarının Yayınlanma Sürelerinin Uzatılması" konulu 2025/49 sayılı duyurusunda yer alan geçiş hükmünden yararlanarak, Şirket özel hesap dönemi kullanması nedeniyle ilgili faaliyet döneminin sona ermesini takiben 10 ay içerisinde söz konusu raporu yayımlama hakkına sahiptir.

29.12.2023 tarih ve 32414 (1. Mükerrer) sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan KGK

Kurul Kararı'nın Geçiş Hükümleri Geçici Madde 3 ve TSRS 2'nin C4(b) paragrafı uyarınca şirketlerin TSRS uyguladıkları ilk iki yıllık raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklamaları zorunlu değildir. Şirket işbu raporda ilgili muafiyetlerden faydalanmaktadır.

Bununla birlikte işbu rapor, Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin iklimle ve ilgili ve uygun olduğu ölçüde sürdürülebilirlikle ilgili yönetim yapısını, stratejisini, risk ve fırsat belirleme ve yönetme süreçlerini, performans metriklerini ve hedeflerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin yararlanmış olduğu bu geçiş muafiyetlerine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır:

Mevzuat Kaynağı	Hüküm Maddesi	Hüküm Açıklaması
TSRS 1&TSRS 2	E3 & C3	Bir işletmenin, ilk uygulama tarihinden önceki herhangi bir dönem için bu Standartta belirtilen açıklamaları sunması zorunlu değildir. Dolayısıyla, bir işletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde karşılaştırmalı bilgileri açıklaması zorunlu değildir.
TSRS 1	E4(a)	İşletmenin bir sonraki ikinci çeyrek veya altı aylık ara dönem genel amaçlı finansal raporunu sunmasına ilişkin bir yükümlülüğü bulunuyorsa, söz konusu ara dönem finansal raporuyla aynı zamanda raporlar.
TSRS 1	E5	İşletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde, (TSRS 2 uyarınca) yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgileri açıklamasına ve dolayısıyla bu Standarttaki hükümleri, yalnızca iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu ölçüde uygulamasına izin verilir. Bu geçiş muafiyetini kullanması durumunda, işletme bu durumu açıklar.
TSRS 1	E6	İşletmenin E5 paragrafındaki geçiş muafiyetini kullanması durumunda: (a) İşletmenin bu Standardı uyguladığı ilk yıllık raporlama döneminde, iklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir (Bkz. E3 paragrafı) ve (b) İşletmenin bu Standardı uyguladığı ikinci yıllık raporlama döneminde, iklimle ilgili risk ve fırsatlar dışında, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin karşılaştırmalı bilgi açıklaması zorunlu değildir.
TSRS 2	C4. b	İşletmenin; varlık yönetimi, ticari bankacılık veya sigortacılık faaliyetlerinde bulunması durumunda, finanse edilen emisyonlarına ilişkin ilave bilgileri içeren Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını (Bkz. 29(a)(vi)(2) ve B58-B63 paragrafları) açıklaması zorunlu değildir (Bkz. 29(a) paragrafı).
21634 Sayılı KGG Kurul Kararı	Geçici Madde 3	İşletmelerin, uygulama kapsamı çerçevesinde TSRS'leri uyguladıkları ilk iki yıllık raporlama dönemlerinde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklamaları zorunlu değildir.

Tablo 6-Geçiş Hükümleri

1.2.5. Rehberlik Kaynakları

Bu raporda, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun (ISSB) Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) Standartlarından türetilmiş ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGGK) tarafından taslak Türkçe metni yayımlanmış olan TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber'in "Ek Cilt 53 Eğlence Tesisleri" sektörüne ilişkin açıklama hükümlerinden yararlanılmıştır.

Belirlenmiş risk ve fırsatlara ilişkin olarak; sektör spesifik standartlarında (Ek Cilt 53) yer alan aynı açıklama konuları aşağıdaki gibidir:

Konu	Metrik	Kategori	Ölçü Birimi
Enerji yönetimi	(1) Tüketilen toplam enerji, (2) şebeke elektriği yüzdesi ve (3) yenilenebilir enerji yüzdesi	Nicel	Gigajoule (GJ), Yüzde (%)

Tablo 7-TSRS Ek Cilt 53– Eğlence Tesisleri Standardı Sürdürülebilirlik Açıklama Konuları ve Metrikler

Konu	Metrik	Kategori	Ölçü Birimi
Katılım	Seyirci, işletmenin portföyündeki işletmeci tarafından markalanan (yani lisanslı) veya kontrol eden sahipliği bulunan herhangi bir eğlence tesisine müşterilerin yaptığı ziyaretlerin toplam sayısıdır.	Nicel	Sayı
TSRS 1	Müşteri-gün, her bir müşterinin ziyaret süresinin toplamı olarak hesaplanan, müşterilerin işletmenin portföyündeki herhangi bir eğlence tesisini ziyaret etmek için harcadıkları toplam süredir. Gününbirlik kart satışı yapan (örneğin lunapark) ancak giriş ve çıkış saatlerinin takip edilmediği tesislerde misafirlere açık olan çalışma saatleri tahmini olarak kullanılabilir. Tek birim giriş kartı satan tesislerde (örneğin sinema salonları), ortalama ziyaret süresi tahmin için kullanılabilir	Nicel	Sayı

Tablo 8-TSRS Ek Cilt 53– Eğlence Tesisleri Standardı Faaliyet Metrikleri

1.3. Denetim

İlgili faaliyet dönemine ilişkin TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, RSM Turkey Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş. tarafından GDS 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri" ve GDS 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" standartları kapsamında sınırlı güvence denetimine tabi tutulmuş ve bağımsız güvence sonucuna raporda yer verilmiştir. Güvence denetimi süreciyle güvence elde edilen işbu raporda yayımlanan iklimle ilgili açıklamalar, genel amaçlı finansal raporların kullanıcılarının; tutarlı, tam, karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir finansal bilgi taleplerine karşılık olarak sunulmaktadır. Bu bilgiler, işletmenin genel amaçlı finansal tablolarında yer alan bilgileri tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir.

2. YÖNETİŞİM

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin hâkim ortağı konumunda bulunan ve temelleri 1903 yılında atılan Beşiktaş Jimnastik Kulübü (Kulüp), Türk sporunun kurumsallaşma sürecinde öncü bir rol üstlenen, köklü tarihsel mirası ve geniş toplumsal etki alanı ile öne çıkan bir spor kuruluşudur. Kulüp; futbolun yanı sıra basketbol, voleybol ve çeşitli amatör spor dallarında elde ettiği ulusal ve uluslararası başarılar aracılığıyla hem Türkiye'de spor kültürünün gelişimine katkı sağlamış hem de ülkenin spor tarihinde kalıcı bir yer edinmiştir. Kulüp, yalnızca sportif performans odaklı bir yapılanma olmanın ötesine geçerek, topluma yönelik çok boyutlu katkı sunmayı amaçlayan kurumsal bir vizyon benimsemektedir. Bu bağlamda Kulüp; toplumsal sorumluluk projeleri, genç sporcuların gelişimini destekleyen altyapı programları, eğitim ve sosyal katılımı teşvik eden uygulamalar ile sporun bireysel ve toplumsal dönüşümdeki etkisini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, kurumsal kapasitenin artırılması, yönetim süreçlerinin modernleştirilmesi ve sürdürülebilir spor politikalarının geliştirilmesi yönündeki stratejik çalışmalar, Kulüp'ün uzun vadeli kurumsal gelişim hedeflerinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır.

Bu kurumsal yapı ve stratejik yaklaşım çerçevesinde, Kulüp'ün profesyonel futbol faaliyetlerini yürütmek amacıyla faaliyet gösteren şirketi Beşiktaş Futbol A.Ş.,

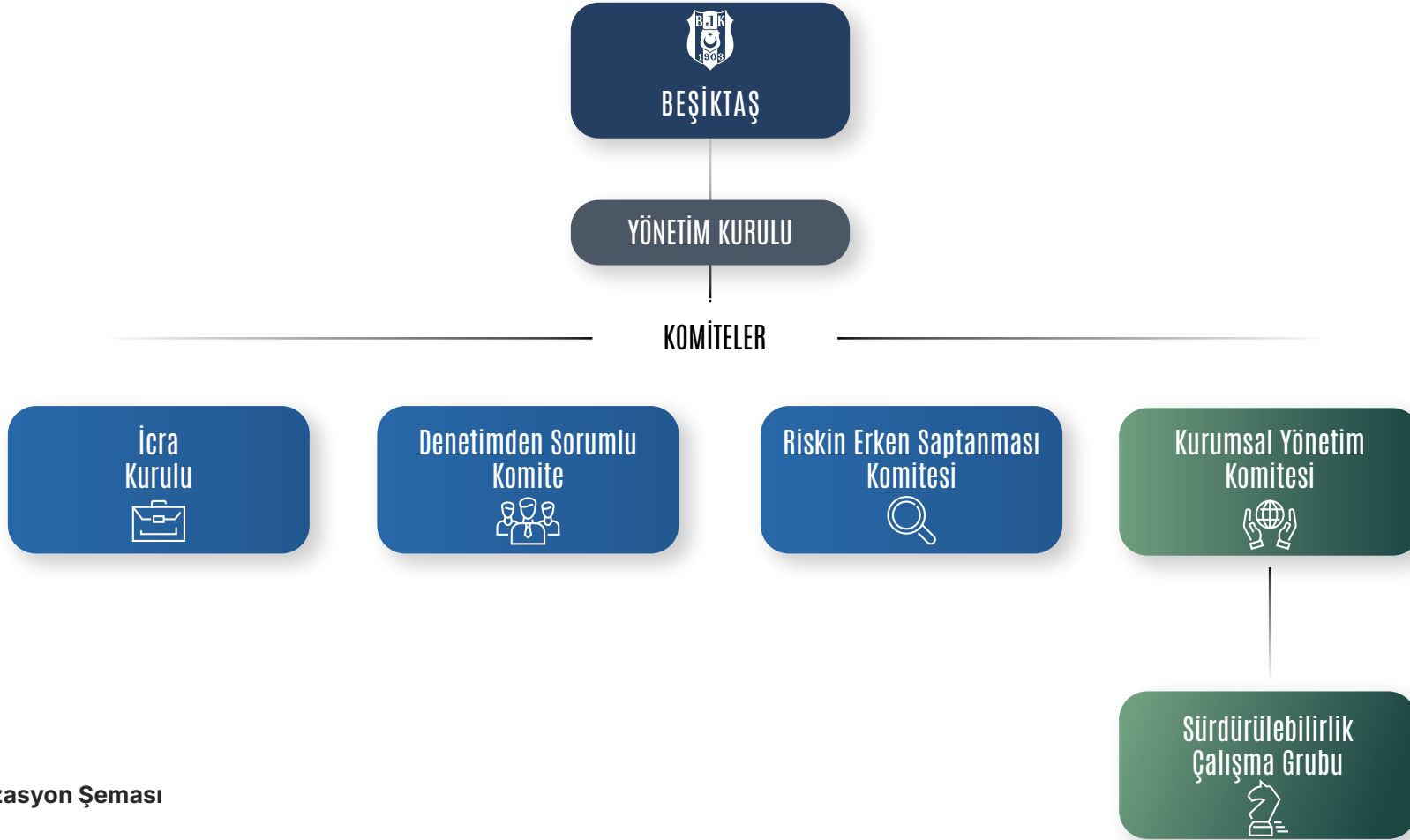
Kulüp'ün spor ekonomisi içindeki konumunu güçlendiren temel yapı taşlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Şirket'in yönetim modeli; kurumsal yönetim ilkelerine uyum, mali disiplinin korunması, şeffaf raporlama süreçlerinin işletilmesi ve sürdürülebilirlik odaklı karar alma mekanizmalarının entegre edilmesi esaslarına dayanmaktadır. Bu yönetim anlayışı sayesinde Şirket, hem sportif operasyonların etkin biçimde yürütülmesini hem de finansal kaynakların planlı ve rasyonel bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır.

Şirket, futbol endüstrisinin değişken ve kırılgan koşullarına karşı daha dayanıklı bir kurumsal yapı tesis etmek amacıyla, 29.12.2023 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan Kurul Kararı ile yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve UEFA'nın 2030 Futbol Sürdürülebilirlik Stratejileri³ doğrultusunda sürdürülebilirlikle ilgili ilkeleri kurumsal yapısına entegre etmeye yönelik adımlar atmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konuların yönetiminin; hali hazırda stratejik yönlendirme yapma, politika ve hedefleri onaylama ve yıllık raporlama sürecini denetleme görevlerini yerine getiren ve Şirket'in en yüksek yönetim organı olan Yönetim Kurulu seviyesinde gözetilmesi planlanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise bu süreçler Şirket'in Genel Müdürü tarafından yürütülecek olup risk yönetimi, çevresel etkilerin azaltılması, taraftar ve toplumsal etkileşim, finansal sürdürülebilirlik ve UEFA uyum yükümlülükleri gibi temel alanlarda koordinasyon Genel Müdür tarafından sağlanmaktadır.

Şirket bünyesindeki görev, yetki ve sorumluluklar; etkin karar alma süreçlerini destekleyecek, operasyonel işleyişte verimliliği artıracak ve kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olacak şekilde yapılandırılmıştır. Organizasyon yapısı, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konular da dahil olmak üzere stratejik hedeflerin uygulanmasını sağlayacak biçimde tasarlanmıştır.

ŞİRKET GÜNCEL ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 1 -Organizasyon Şeması

*Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu 06.01.2026 tarihinde kurulmuştur.

Şirket'in güncel yönetim şemasında yer alan her bir iş biriminin bu raporun konusu kapsamında açıklanmak üzere rol, görev ve sorumlulukları "2.1. Yönetişimde Roller ve Sorumluluklar" başlığı altında açıklanmıştır.

2.1. Yönetişimde Roller ve Sorumluluklar

2.1.1. Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu

Yönetim Kurulu ("Kurul"), Şirket'in mali yapısının sürdürülebilirliğini sağlarken, karar alma süreçlerine Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkelerini entegre ederek Şirket'in bütünsel yönetim kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Yönetim Kurulu, paydaş beklentilerini gözeterek, risklere karşı dayanıklılığı artıran ve uzun vadeli değer yaratmayı hedefleyen stratejik çalışmaları koordine etmektedir. Yönetim Kurulu, Şirket'in geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmesi için hem sportif faaliyetlerde hem de finansal sürdürülebilirlik yönetiminde etkin bir rehberlik ve gözetim rolü üstlenmektedir.

Şirket'in 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu'ndan yer alan kişiler ve görevleri aşağıda belirtilmiştir:

Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisabını üye tam sayısının salt çoğunluğu esasına göre uygulamaktadır. Yönetim Kurulu 01.06.2024-31.05.2025 özel hesap dönemi içerisinde 86 defa toplanmıştır. Yönetim Kurulu üyeleri, toplantılara düzenli bir biçimde iştirak etmiştir.

İsim ve Soyisim	Görev	Göreve Başlama Tarihi
Serdal Adalı	Yönetim Kurulu Başkanı	06.01.2025
Hakan Daltaban	Yönetim Kurulu Üyesi	08.01.2025
Murat Kılıç	Yönetim Kurulu Üyesi	10.01.2025
Mehmet Sarımermer *	Yönetim Kurulu Üyesi	06.01.2025
Miraç İltuğ Sungur	Yönetim Kurulu Üyesi	06.01.2025
Uğur Fora	Yönetim Kurulu Üyesi	10.01.2025
Deniz Güven *	Yönetim Kurulu Üyesi	02.01.2024
Ruşen Ali Nergiz *	Yönetim Kurulu Üyesi	05.01.2024
Fatih Hakan Avşar *	Yönetim Kurulu Üyesi	25.10.2024
Cemile Aslı Üstünkaya *	Yönetim Kurulu Üyesi	25.01.2024
İbrahim Burak Aslanoğlu	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	25.10.2024
Serkan Leke *	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	06.05.2025
Tolga Kırgız	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	25.10.2024
Ali Berke Tükenmez *	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	15.04.2025
Ömer Karabacak	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	25.04.2025

Tablo 9-Yönetim Kurulu Üyeleri

*18 Kasım 2025 tarihinde 11460 sayılı Türk Ticaret Sicil Gazetesi'nin 207'nci sayfasında ilan edildiği üzere görev süreleri sona ermiş olup tekrardan yönetim kurulu üyesi olarak seçilmemişlerdir. Anılan kişilerin yerine aynı Türk Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edildiği üzere Veysel Ahmet Çağlar, Volkan Dudu, Mustafa Kemal Turnacı, Melih Aydoğdu, Ziya Fırat Gültekin, Mete Düren ve Atakan Acar Yönetim Kurulu üyeliğine seçilmişlerdir.

2.1.2. İcra Kurulu ve Sorumlulukları

Şirket'in icra görevini üstlenen yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesi, stratejik hedeflerin uygulanması ve sürdürülebilirlik yaklaşımının iş süreçlerine yerleştirilmesi konusunda da en üst düzeyde sorumluluk taşıyan icra birimini oluşturur. Bu yöneticiler, Yönetim Kurulu'nun belirlediği politika ve stratejik yönü somut operasyonel adımlara dönüştürür; finansal sürdürülebilirlikten kurumsal yönetime, sportif performansın yönetiminden ticari faaliyetlerin etkinleştirilmesine kadar pek çok kritik alanda karar alma mekanizmalarını yönlendirir. İleride öngörüleebilecek sürdürülebilirlik risklerine karşı alınması muhtemel aksiyonların yönetimi ve operasyonel takibi, icra birimlerinin sorumluluk kapsamına dahil edilmiştir.

İcra Kurulu toplantı ve karar nisabını üye tam sayısının salt çoğunluğu esasına göre uygulamaktadır.



2.1.3. Kurumsal Yönetim Komitesi ve Sorumlulukları

Kurumsal Yönetim Komitesi; Şirket bünyesinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyini değerlendirmek, ilkelere uyumsuzluk bulunması hâlinde bunun gerekçelerini ve ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını tespit etmekle görevlidir. Komite, bu kapsamda Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunar ve ayrıca Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün faaliyetlerini gözetim altında bulundurarak ilgili süreçlerin mevzuata ve kurumsal standartlara uygun şekilde yürütülmesini sağlar. Ayrıca raporlama tarihi itibarıyla çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) alanındaki gelişmeleri de takip eden Komite; sürdürülebilirlik uygulamalarını izlemesi ve sürdürülebilirlik raporlaması süreçlerine katkı sağlaması amacıyla, raporlama döneminden sonra Komite'ye bağlı bir Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu kurmuştur.

Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Kurumsal Yönetim Komitesi aşağıda yer alan üyelerden oluşmaktadır:

İSİM VE SOYİSİM	GÖREV
Ali Berke Tükenmez*	Başkan-Bağımsız Üye
İbrahim Burak Aslanoğlu	Üye-Bağımsız Üye
Alp Hakan Şen	Üye

Tablo 10- Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri

* Ali Berke Tükenmez'in Komite üyeliği, 04.11.2025 tarihinde sona ermiş olup, boşalan üyeliğe aynı tarih itibarıyla Volkan Dudu atanmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi toplantı ve karar nisabını üye tam sayısının salt çoğunluğu esasına göre uygulamaktadır. İşbu rapora konu özel hesap döneminde ilgili komite 2 (iki) kez toplanmıştır.

2.1.3.1. Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu

Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından alınan kararların etkin şekilde uygulanmasını desteklemek ve Komite'ye yardımcı olmak üzere bir Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu kurulmuştur. Bu grup vasıtasıyla küresel trendlerin takip edilmesi ve sektörü yakından ilgilendiren gelişmelerden haberdar olunması amaçlanmıştır. Komitenin çalışmalarını ve hedeflerini buna göre şekillendirmesi hedeflenmiştir. Çalışma Grubu, komitede yer alan birimlerde çalışan ve alanında uzman üyeleriyle faaliyet gösterecektir. Başkanının Kurumsal Yönetim Komitesi üyesi olması sayesinde Çalışma Grubu, faaliyet, öneri ve kararlarını doğrudan Komite'ye aktarabilecektir.

Sürdürülebilirlik stratejilerinin iş süreçlerine ve işletme stratejisine entegrasyonunu sağlamak amacıyla oluşturulan Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu, sektördeki trendleri takip ederek önerilerini yılda en az bir defa Komite'ye sunacaktır. Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların tespiti, yönetimi, kontrolü ve gözetimi gibi kritik yetkileri bulunan icracı ve operasyonel üst yönetim birimlerinin faaliyetlerine katkı sağlayan Çalışma Grubu'nun katılımcı listesi, unvan ve görev dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

İSİM VE SOYİSİM	UNVANI	GÖREV
Alp Hakan Şen	Mali İşler Direktörü	Başkan
Gökhan Gürler	Kıdemli Finansal Analist	Üye/Raportör
Ayşe Giray	Bütçe Raporlama Uzmanı	Üye

Tablo 11- Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu Üyeleri ve Unvanları

Kendi alanlarındaki sektörel tecrübeleri sayesinde Şirket bünyesinde ÇSY konularının takibi konusunda yeterli yetkinliğe sahip ekip üyelerinin yer aldığı bu Çalışma Grubu, Komite'ye doğrudan bağlı olarak faaliyet gösterecek olup Komite tarafından planlanan ve farklı birimlerin koordinasyonunu gerektiren konularda aksiyonların yerine getirilmesinden ve işbu TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporunun yazım çalışmalarından sorumludur.

Komite kararları çerçevesinde hedeflerin belirlenmesi, sürdürülebilirlik yol haritasına ilişkin çalışmaların uygulanması, izlenmesi ve gerekli görüldüğü takdirde güncellenmesi Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu'nun sorumluluğundadır.



2.1.4. Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sorumlulukları

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Şirket'in önemli kabul ettiği riskleri tespit etmekten, izlemekten, raporlamaktan ve Yönetim Kurulu'na iyileştirici öneriler sunmaktan sorumlu olan komitedir. Bu komite, risk yönetiminin etkinliğini artırarak hem finansal hem operasyonel açıdan Şirket'in güvenli şekilde yönetilmesine katkı sağlar.

Şirket bünyesinde Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin görev alanına, iklim değişikliğinden kaynaklanan fiziksel ve geçiş risklerinin belirlenmesi, analiz edilmesi ve Şirket'in risk yönetimi süreçlerine entegre edilmesine yönelik önerilerin Yönetim Kurulu'na sunulmasına ilişkin sorumlulukların dâhil edilmesi planlanmaktadır. Komite'nin ayrıca gerekli görüldüğünde Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu ile eşgüdüm içinde çalışarak sürdürülebilirlik ve iklim risklerine yönelik hazırlanan eylem planlarının uygulanmasına, izlenmesine ve performans değerlendirmesine ilişkin görüş oluşturması; bunun yanında sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risk ve fırsatların Şirket risk haritasına yansıtılmasını temin ederek bu kapsamda ortaya çıkan gelişmeleri yılda en az bir kez gözden geçirmesi hedeflenmektedir.

Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi aşağıda yer alan üyelerden oluşmaktadır:

İSİM VE SOYİSİM	GÖREV
Tolga Kırgız	Başkan-Bağımsız Üye
Ali Berke Tükenmez	Üye-Bağımsız Üye
Ömer Karabacak	Üye-Bağımsız Üye

Tablo 12-Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyeleri

Riskin Erken Saptanması Komitesi toplantı ve karar nisabını üye tam sayısının salt çoğunluğu esasına göre uygulamaktadır. İşbu raporlama döneminde ilgili komite 6 (altı) kez toplanmıştır.

2.1.5. Denetimden Sorumlu Komite ve Sorumlulukları

Şirket'in finansal raporlama süreçlerinin doğruluğunu ve gerçeğe uygunluğunu gözetmek, bağımsız denetimin etkinliğini izlemek ve iç kontrol ile iç denetim sistemlerinin işleyişini değerlendirmekle görevlidir. Komite ayrıca, bu alanlarda tespit edilen aksaklıklara ilişkin Yönetim Kurulu'na düzenli bilgilendirme yapmak ve iyileştirme önerileri sunmakla yükümlüdür.

Buna ek olarak, Komiteye sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin iç kontrol mekanizmalarının değerlendirilmesi ve TSRS'yle uyumlu sürdürülebilirlik raporlarının güvence denetimine ilişkin etkinliğin gözetimine yönelik yeni görev ve sorumlulukların verilmesi planlanmaktadır.

Şirket'in raporlama dönemi itibarıyla Denetim Komitesi aşağıda yer alan üyelerden oluşmaktadır:

İSİM VE SOYİSİM	GÖREV
İbrahim Burak Aslanoğlu	Başkan-Bağımsız Üye
Ömer Karabacak	Üye-Bağımsız Üye
Tolga Kırgız	Üye-Bağımsız Üye

Tablo 13- Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri

Denetimden Sorumlu Komite toplantı ve karar nisabını üye tam sayısının salt çoğunluğu esasına göre uygulamaktadır. İşbu rapora konu özel hesap döneminde ilgili komite 4 (dört) kez toplanmıştır.

2.2. Yönetim Kurulunun Gözetimi

Yönetim Kurulu, işbu rapora konu özel hesap döneminde başlamak üzere Şirket'in iklim değişikliği ve çevresel sürdürülebilirlik alanındaki strateji ve uygulamalarını gözetmekten ve bu çerçevede; sera gazı emisyonları, enerji verimliliği, karbon ayak izi, çevresel riskler ve uyum süreçlerinin etkinliğini izlemekten ve değerlendirmekten sorumludur. Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı konuları yılda en az bir kez toplantı gündemine alması planlanmaktadır.

Ayrıca Yönetim Kurulu, paydaşlara şeffaf bilgi sunulmasını sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik alanındaki raporlamaları onaylar. Şirket'in ilgili birimleri, ortaya çıkabilecek sürdürülebilirlik ve iklim riskleri veya olası fırsatlara yönelik aksiyonlar planlandığında, Kurul sürece katkı sağlar. Risk ve fırsatlara ilişkin eylem planlarının hayata geçirilmesi Denetim Komitesi tarafından iç denetim ilkeleri çerçevesinde izlenecek ve yıllık olarak Kurul'a raporlanacaktır.

Yönetim Kurulu'nun ve icrai sorumluluk üstlenen yöneticilerin sürdürülebilirlik ve iklim hedeflerine uyumları, performansları ile risk yönetimi uygulamaları Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından takip edilecektir. Ancak nihai karar alma yetkisi ve sorumluluk her zaman Yönetim Kurulu'ndadır.

2.3. Hedeflere Yönelik İlerlemeyi İzleme Yaklaşımı

Beşiktaş Futbol A.Ş.'de sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili hedeflere yönelik ilerleme, yönetim kurulunun gözetiminde yapılandırılmış bir performans izleme sistemi aracılığıyla takip edilmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli hedefler; sera gazı emisyonları (Kapsam 1-2 ve uygun olduğu ölçüde Kapsam 3), enerji tüketim yoğunluğu, yenilenebilir enerji kullanımı, atık geri kazanım oranı ve su tüketimi gibi ölçülebilir anahtar performans göstergeleri (KPI) üzerinden düzenli olarak izlenebilmesi üzerine çalışmalar başlatılacaktır. Operasyonel birimler tarafından altı aylık ve yıllık dönemler itibarıyla toplanan veriler, sürdürülebilirlikten sorumlu yönetim birimi tarafından konsolide edilmesi ve hedef gerçekleştirme oranları analiz edilerek üst yönetime raporlanması hedeflenmektedir.

İlerleme takibi yalnızca nicel performans göstergeleriyle sınırlı bırakılmayıp; risk ve fırsat analizleri, yatırım kararları ve sportif/ticari faaliyetlerin çevresel etkileriyle birlikte bütüncül bir çerçevede değerlendirilecektir. Hedeflerden sapma tespit edilmesi halinde düzeltici ve önleyici aksiyon planları oluşturulacak; bu planların uygulanma durumu periyodik olarak yönetim kuruluna aktarılacaktır.

Şirket, sürdürülebilirlik kapsamındaki ilerlemeleri kurulması akabinde Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu ve dolaylı olarak Kurumsal Yönetim Komitesi üzerinden takip etmektedir. Çalışma Grubu'nun Kurumsal Yönetim Komitesi'ne sunulmak üzere rapor ve bilgi notları hazırlaması izleme mekanizmasının önemli bir adımı olacaktır. İlgili hesap dönemi için çalışmalar nitel değerlendirmelere dayanmakta olup, bu yaklaşımın her bir hedef doğrultusunda kaydedilen ilerlemenin takip edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.4. Ücretlendirme Politikası

Şirket bünyesinde sabit nitelikte bir ücret ödenmekte olup, performansa dayalı prim, hisse opsiyonu veya benzeri değişken nitelikli uygulamalar tercih edilmemektedir. Ayrıca, çıkar çatışmasına yol açabilecek nitelikte kredi, kefalet, teminat, özel avantaj ya da benzeri herhangi bir menfaat sağlanmamakta; bu hususta kurumsal yönetim ilkeleri titizlikle uygulanmaktadır.

Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, Şirket'in uzun vadeli stratejik yaklaşımı; çalışanların Şirket'in genel hedefleriyle daha güçlü bir uyum içinde olmasını sağlamak ve sürdürülebilirlik alanında kurumsal liderlik anlayışını kurum kültürüne yerleştirmektir. Bu doğrultuda Şirket, ilerleyen dönemlerde toplam ödül ve teşvik sistemlerini ÇSY kriterleriyle daha entegre bir hale getirmeyi, performans değerlendirme süreçlerine bu kriterleri motive edici bir unsur olarak dâhil etmeyi değerlendirecektir.

3. STRATEJİ

3.1. İklimle İlgili Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi

Şirket'in ana faaliyet alanlarını oluşturan stadyum ve tesis işletimi, futbol operasyonları, taraftarla etkileşim kanalları ve Beşiktaş Sportif A.Ş. altında yürütülen sportif ürünlere ilişkin perakende faaliyetleri; iklim değişikliğine maruziyet, etki şiddeti ve uyum kapasitesi açısından analiz edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda oluşturulan risk ve fırsat havuzu içerisinde, geçiş riskleri ile fiziksel riskler ayrıştırılmış; bu riskler, olası etkileri ve vadeler dikkate alınarak önceliklendirilmiştir.

İklimle bağlantılı gelişmelerin sportif performans, ticari gelirlerin sürekliliği, marka değeri ve paydaş güveni üzerindeki etkileri birlikte değerlendirilmektedir. Yapılan analizler; sıkılaştıran regülasyonlar ve UEFA kulüp lisanslama süreçlerindeki⁴ sürdürülebilirlik kriterlerinin genişlemesi gibi geçiş risklerinin, aşırı hava olayları gibi fiziksel risklerle birleşerek şirketin sportif başarısını ve buna bağlı gelirlerini doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, enerji verimliliği uygulamaları, tesislerin sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü, düşük karbonlu tedarik zinciri yaklaşımları ve çevresel duyarlılığı yüksek taraftar ürünlerinin geliştirilmesi

⁴ Geçiş boyutunda; UEFA'nın kulüp lisanslama çerçevesinde sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin beklentilerini kurumsallaştırması (örn. lisans başvurusu yapan kulüpler için SES sorumlusu atanması ve sürdürülebilirlik stratejisi/politikası gibi yapı taşları), uyum gerekliliklerini ve paydaş beklentilerini daha görünür hale getirmektedir.

[UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Sürdürülebilirlik Yönetmeliği \(2024\)](#)

gibi alanlar, orta ve uzun vadede değer yaratma potansiyeli barındıran fırsatlar olarak öne çıkmaktadır.

İklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatların etkileri, Şirket'in finansal durumu ile performansına ve nakit yaratma gücüne enerji, su ve bakım giderleri gibi operasyonel maliyet unsurlarında artış ve maç günü gelirleri, sponsorluk anlaşmaları ve lisanslı ürün satışları gibi ticari gelir kalemleri üzerinden dolaylı biçimde yansiyabilmektedir. Ayrıca, regülasyonlara uyum ve kurumsal itibar boyutları da finansal performansı etkileyen tamamlayıcı unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu raporlama döneminde yapılacak iklimle bağlantılı açıklamaların kapsamı; küresel ölçekte öne çıkan iklim eğilimleri, düzenleyici çerçevedeki gelişmeler ve Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin faaliyetlerinin yapısal özellikleri birlikte değerlendirilerek belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, Şirket açısından finansal ve operasyonel etkileri daha belirgin olan risk ve fırsat alanları, raporlamada önceliklendirilecek başlıklar altında gruplandırılmıştır. Bu çerçevede, geçiş riskleri başlığı altında; UEFA sürdürülebilirlik lisanslama kriterleri ve raporlama yükümlülükleri başta olmak üzere regülasyon ve uyum gereklilikleri, enerji maliyetlerindeki dalgalanma riski, sponsorlar ve taraftarlar gibi temel paydaşların

artan beklentileri ile özellikle Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin faaliyetleri özelinde tedarik zinciri uyumu konuları öne çıkmaktadır. Fiziksel riskler kapsamında ise; aşırı hava olaylarının maç günü organizasyonları üzerindeki potansiyel etkileri, saha ve çim kalitesinin bozulmasına bağlı operasyonel riskler, su stresi ile tesislerde meydana gelebilecek fiziksel hasar ve hizmet kesintileri öncelikli değerlendirme alanları olarak ele alınmıştır. Enerji verimliliğini artırmaya yönelik uygulamalar, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, sürdürülebilir tesis yönetimi yaklaşımları, düşük karbonlu tedarik zinciri dönüşümü ve çevresel nitelikleri güçlendirilmiş taraftar ürünleri hem maliyet yönetimi hem de marka ve sponsorluk değerinin artırılması ise fırsatlar olarak değerlendirilmiştir. Geri dönüştürülmüş içerik oranı yüksek, sertifikalı ve izlenebilir hammaddelerle üretilen lisanslı tekstil ürünleri (örn. forma ve taraftar tekstili); hem Kapsam 3 yoğunluğunu azaltma hem de marka ve sponsorluk değerini güçlendirme açısından fırsat alanı olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda yayımlanan iklim araştırmaları⁵ ve senaryo çalışmaları⁶, iklim değişikliğinin olası etkilerinin giderek daha öngörülebilir ve ölçülebilir hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar; ekstrem hava olaylarının daha sık yaşanması, mevsimsel sıcaklık sapmalarının artması ve su kaynakları üzerindeki baskının güçlenmesi gibi etkilerin, açık alanlara ve fiziksel altyapıya bağımlı faaliyetler açısından yapısal riskler oluşturduğuna işaret etmektedir.

Profesyonel futbol faaliyetleri özelinde değerlendirildiğinde, bu bilimsel bulgular; stadyum ve antrenman sahalarının fiziksel koşulları, maç günü operasyonlarının sürekliliği ve tesis altyapısının dayanıklılığı üzerinde doğrudan etkiler yaratabilecek risk alanlarını ön plana çıkarmaktadır. Artan sıcaklıklar ve düzensiz yağış rejimleri, saha yüzeylerinin korunmasını zorlaştırırken; yoğun yağış, fırtına ve ani hava olayları, maç organizasyonlarında operasyonel kesintilere ve ek bakım ihtiyacına

⁵ IPCC (2021) – İklim Değişikliği 2021: Fiziksel Bilim Temelleri (AR6 WG1) – Teknik Özet (Climate Change 2021: The Physical Science Basis (AR6 WG1) – Technical Summary). (Projeksiyonlar, senaryolar ve belirsizliklerin sistematik sunumu)

⁶ NGFS (2023) – Merkez Bankaları ve Denetim Otoriteleri için NGFS İklim Senaryoları (NGFS Climate Scenarios for Central Banks and Supervisors – Phase IV). (Geçiş/fiziksel risk senaryoları, makro-finansal etkiler ve ortak senaryo çerçevesi)

yol açabilmektedir.

3.1.1. Türkiye’de Düzenleyici Çerçeve ve Geçiş Riski Bağlantısı

Son yıllarda Türkiye’de iklim değişikliğiyle mücadeleye yönelik politika setlerinin ve piyasa araçlarının kapsamının genişlemesi, özellikle enerji tüketimi yüksek olan faaliyet alanları için yeni yükümlülük alanları doğurmaktadır. Emisyon ticaret sistemi (ETS), karbon fiyatlama mekanizmaları ve iklim temelli raporlama gereklilikleri gibi uygulamaların kademeli olarak gündeme gelmesi; kurumların maliyet yapıları, veri altyapıları ve uyum kapasiteleri üzerinde ilave baskılar yaratabilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Bu düzenleyici dönüşüm bağlamında, Beşiktaş Futbol A.Ş.’nin stadyum ve tesis operasyonlarında gerçekleşen enerji kullanımı ile iklim verilerinin izlenmesi, doğrulanması ve raporlanmasına ilişkin süreçler, geçiş riskleri açısından kritik temas noktaları olarak öne çıkmaktadır.

İklimle bağlantılı risk ve fırsatların somut ve izlenebilir bir çerçeveye oturtulabilmesi amacıyla, Beşiktaş Futbol A.Ş. için önceliklendirilen konular; sektör bazlı karşılaştırılabilirlik sağlayan KGK tarafından taslak Türkçe metni yayımlanmış olan TSRS 2’nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber’in “Ek Cilt 53 Eğlence Tesisleri” standardı kapsamında tanımlanan göstergeler ile ilişkilendirilmiştir.

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin bağlı ortaklığı Beşiktaş Sportif A.Ş. markası altında yürütülen tekstil ve lisanslı ürün faaliyetleri, üretim odaklı bir yapıdan ziyade; marka lisanslaması, perakende satış ve e-ticaret modeli çerçevesinde konumlanmaktadır. Bu iş modeli doğrultusunda, Ek Cilt 1-Giyim Eşyaları, Aksesuar ve Ayakkabı, Bot, Terlik, vb. Standardı kapsamında yer alan ve doğrudan üretim süreçlerine ilişkin olan bazı göstergeler bağlı ortaklığın fiili faaliyet alanı dışında kalmaktadır.

Özellikle kimyasal kullanım, hammadde işleme, fabrika operasyonları ve üretim hattı yönetimine yönelik metrikler; Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin doğrudan operasyonel sorumluluğu ve kontrol alanı içerisinde yer almadığından, ilgili raporlama dönemi için "Uygulanamaz (NA)" olarak sınıflandırılmıştır.

Bu raporlama döneminde, Kapsam 3 sera gazı emisyonları da nicel olarak açıklanmamıştır. Tedarik zinciri, lisanslı üretim, lojistik ve dağıtım süreçlerine ilişkin faaliyet verilerinin toplanması ve doğrulanması; çok sayıda paydaşın dâhil olduğu, metodolojik altyapı ve zaman gereksinimi yüksek bir hazırlık süreci gerektirmektedir. Bu nedenle, Kapsam 3 emisyonlarının ölçüm ve raporlanmasına yönelik çalışmalar, TSRS 2 'İklimle İlgili Açıklamalar' standardında sunulan raporlamanın ilk yılına ilişkin geçiş muafiyetleri ve TSRS Uygulama Kapsamına İlişkin KGK Kurul Kararı ile tanınan Geçici Madde 3 hükmü uyarınca veri uygunluğunun artırılmasını takiben ileri raporlama dönemlerinde ele alınacak olup; Şirket mevcut raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını açıklamayacaktır.

METRİK KODU	METRİK TANIMI	ÖLÇÜ BİRİMİ	AÇIKLAMA
SV-LF-130a.1	Toplam enerji tüketimi	kWh	Stadyum, antrenman tesisleri ve idari binalarda tüketilen elektrik ve yakıt miktarları Kapsam 1-2 emisyon hesaplamaları kapsamında izlenmektedir.
SV-LF-130a.1	Şebeke elektriğinin toplam enerji içindeki payı	%	Elektrik tüketimi, tesis operasyonlarının ana enerji girdisini oluşturmakta olup enerji maliyetleri ve geçiş riskleri açısından kritik öneme sahiptir.
SV-LF-130a.1	Yenilenebilir enerji kullanım oranı	%	Yenilenebilir enerji uygulamaları ve satın alma opsiyonları, orta-uzun vadede maliyet ve emisyon azaltım fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 14-Beşiktaş Futbol A.Ş. SASB Metrikleri



3.2. Belirlenen İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar ile Açıklama Konuları

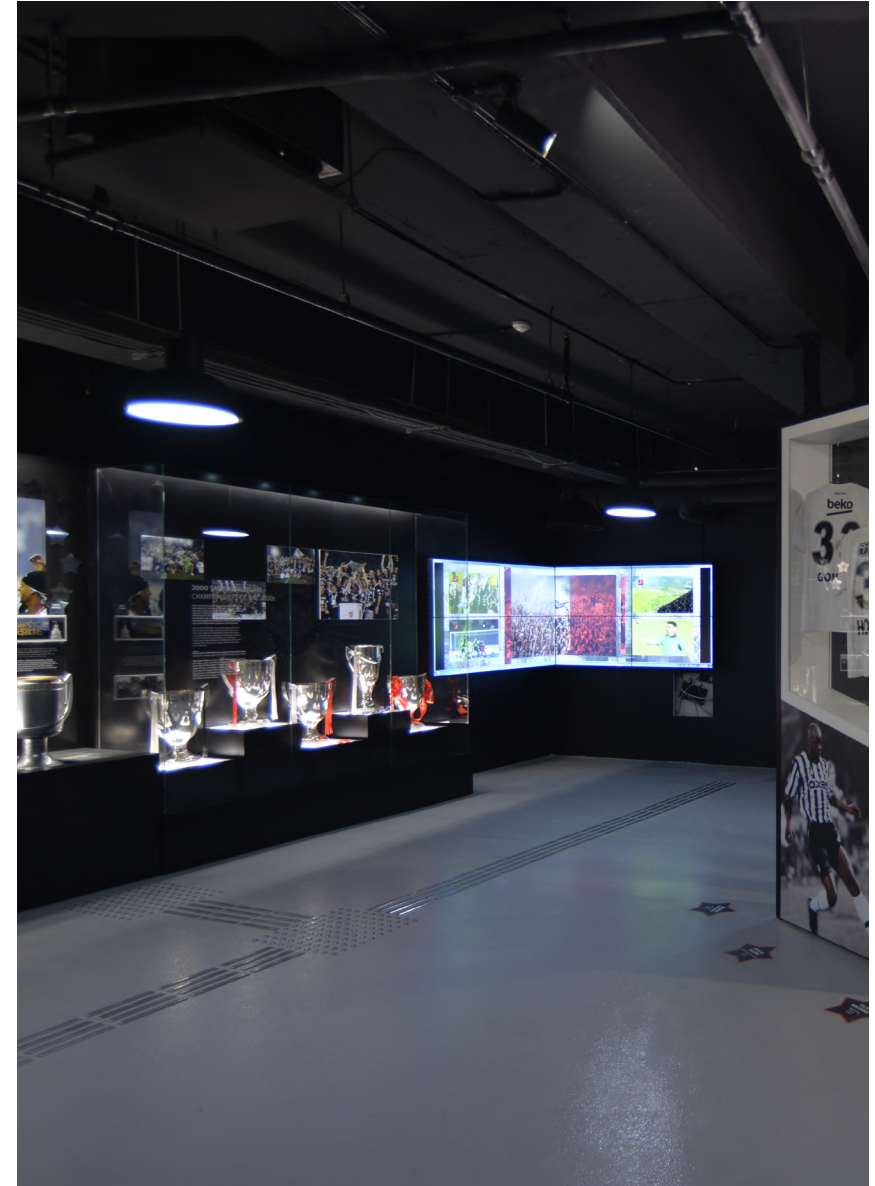
İklimle bağlantılı risk ve fırsatlar; stadyum ve tesis operasyonları, futbol faaliyetleri ile Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin perakende ve lisanslı ürün faaliyetleri dikkate alınarak bütüncül şekilde ele alınmıştır.

Şirket'in mevcut faaliyet yapısı; yüksek emisyon yoğun sanayi faaliyetleri içermemesi, üretim hatları veya atıl teknolojiler barındırmaması nedeniyle, iklimle ilişkili ani değer düşüklüğü riski açısından sınırlı bir maruziyete sahiptir. Bununla birlikte, enerji maliyetleri, regülasyonlar ve paydaş beklentilerindeki değişimlerin orta ve uzun vadede yaratabileceği etkiler değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Risk ve fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesinde dikkate alınan vade sınıfları ve tanımları şu şekildedir:

ZAMAN DİLİMİ	TANIM
Kısa Vade	0-3 yıl; Futbolcu sözleşmeleri ve dönemsel sponsorluklar gibi yenileme hızı yüksek, operasyonel nakit akışını belirleyen dinamik süreçleri kapsar. Sportif başarının finansal sonuçlara hızlıca yansıdığı, esnek ve çevik bir yönetim dönemini ifade eder.
Orta Vade	4-10 yıl; Stadyum isim hakları ve uzun soluklu teknik sponsorluklar gibi, opsiyonlarla desteklenen ve öngörülebilirliği yüksek stratejik iş birliklerine odaklanır. Şirket'in orta vadedeki finansal istikrarını ve yatırım projeksiyonlarını destekleyen sözleşmelerden doğan fayda ve yükümlülükleri temsil eder.
Uzun Vade	11 yıl üzeri; Tesislerin kullanım hakları ve marka lisanslama gibi Şirket'in kurumsal mirasını ve piyasa değerini koruyan yapısal anlaşmaları kapsar. Beşiktaş'ın nesiller arası sürdürülebilir büyüme vizyonunu ve on yılı aşan stratejik kazanımlarını güvence altına alan dönemdir.

Tablo 15-Vade Tanımları



3.2.1. Risk Türleri ve Tanımları

Şirket, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma kapasitesini etkileyebilecek potansiyel riskleri; iklimle bağlantılı fiziksel riskler, geçiş riskleri ve operasyonel fırsatlar ekseninde tasnif etmektedir. Aşağıdaki tabloda, Beşiktaş Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının faaliyet döngüsü içerisinde tespit edilen kritik risk türleri, bu risklerin tanımları ve Şirket üzerindeki muhtemel etkileri sunulmaktadır.

RISK KODU	RISKLER/ FIRSATLAR	RISK TÜRÜ	TANIM	VADE	İLGİLİ ALAN
BJK-G1	Beşiktaş Futbol A.Ş.- Regülasyon ve Uyum Riski	Geçiş Riski	UEFA sürdürülebilirlik lisanslama kriterleri, TSRS raporlama gereklilikleri ve artan ESG beklentilerine uyum sağlanamaması durumunda; Avrupa'daki sportif faaliyetlerin muhtemel lisanslama süreçleri, sponsorluk gelirleri ve kurumsal itibar üzerinde olumsuz etki oluşması riski. sürdürülebilirlik lisanslama kriterleri, TSRS raporlama gereklilikleri ve artan ESG beklentilerine uyum sağlanamaması durumunda; Avrupa'daki sportif faaliyetlerin muhtemel lisanslama süreçleri, sponsorluk gelirleri ve kurumsal itibar üzerinde olumsuz etki oluşması riski.	Orta-Uzun	Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin stadyum ve tesis operasyonları, raporlama, yönetim ve uyum süreçleri
BJK-G2	Beşiktaş Sportif A.Ş.- Değer Zinciri Kaynaklı Karbon Riski	Geçiş Riski	Lisanslı ürünlerin üretimi ve lojistik süreçlerinde karbon yoğunluğunun artması; tedarikçi uyumsuzluğu, artan karbon maliyetleri ve lojistik kaynaklı emisyonlar nedeniyle maliyet baskısı ve ticari risk oluşması.	Orta-Uzun	Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin tedarik zinciri, lojistik operasyonları, depo ve mağaza ağı
BJK-G3	Grup – Enerji, Karbon ve Operasyonel Maliyet Riski	Geçiş Riski	Artan enerji fiyatları ve enerji arzındaki oynaklık nedeniyle; stadyum, tesisler ve mağazalarda operasyonel maliyetlerin yükselmesi ve bütçe öngörülebilirliğinin azalması riski.	Orta-Uzun	Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin tesisleri, stadyum operasyonları; Beşiktaş Sportif'in Kartal Yuvası mağazaları ve depo operasyonları
BJK-F1	Grup – Aşırı Hava Olayları Nedeniyle Operasyonel Aksama Riski	Fiziksel Risk (Akut ve Kronik)	Aşırı yağış, sel, fırtına, sıcaklık dalgaları gibi iklim kaynaklı olaylar nedeniyle; maç günü operasyonlarının aksaması, tesis ve mağaza faaliyetlerinde kesinti, stok ve gelir kaybı oluşması riski.	Orta-Uzun	Stadyum, antrenman tesisleri, Kartal Yuvası mağazaları, depo ve lojistik operasyonları
BJK-Fırsat 1	Grup – Enerji Verimliliği ve Marka Değeri Fırsatı	Fırsat	Enerji verimliliği yatırımları, sürdürülebilir tesis ve mağaza uygulamaları ile düşük karbonlu ürün ve iletişim stratejilerinin; operasyonel maliyetleri azaltması, sponsor ilgisini artırması ve marka değerini güçlendirmesi fırsatı.	Orta – Uzun	Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin tesisleri ve stadyum; Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin Kartal Yuvası mağazaları, ürün portföyü ve pazarlama

Tablo 16-Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları Risk ve Fırsatlar Tablosu

İklimle ilgili belirlenen risk ve fırsatlara ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda yer alan tablolardaki gibidir:

BAŞLIK	AÇIKLAMA
Riskin Açıklaması	İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik alanında Türkiye, Avrupa Birliği ve UEFA nezdinde artan düzenleyici gereklilikler ve oluşturulan prensipler; spor şirketlerinden sera gazı emisyonlarının ölçülmesi, raporlanması, doğrulanması ve şeffaf biçimde kamuya açıklanmasını gerektirmeye başlamıştır. Bu kapsamda, TSRS standartları ile UEFA sürdürülebilirlik lisanslama kriterlerine ve UN Sports Climate Action'a uyum sağlanamaması durumunda, Beşiktaş Futbol'un operasyonel, finansal ve itibari risklerle karşılaşması söz konusu olabilir.
Şirket Özelinde Açıklama	Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin stadyum, antrenman tesisleri ve ticari operasyonları; enerji tüketimi, ulaşım, tesis yönetimi ve tedarik zinciri faaliyetleri belirlenen riskin olası etkisi aşındadır. Veri toplama süreçlerinin eksikliği, metodolojik uyumsuzluk veya raporlamada tutarsızlıklar; muhtemel UEFA lisans süreçlerinde gecikmelere, sponsorluk ilişkilerinde zayıflamaya ve kamuoyu nezdinde güven kaybına yol açabilir.
Risk Türü	İklim Değişikliği – Geçiş Riskleri
Riskin Meydana Geleceği Alan	Doğrudan Operasyonlar kapsamında; Stadyum ve tesis yönetimi, raporlama ve yönetim süreçleri, sponsorluk ve lisanslama faaliyetleri
Değer Zinciri Aşaması	Doğrudan Operasyonlar ve Aşağı Yönlü (Downstream)
Potansiyel Finansal Etki	Dolaylı maliyetlerde artış (raporlama, uyum ve yatırım giderleri), sponsorluk ve ticari gelirlerde azalma riski
Öngörülen Zaman Dilimi	Orta ve Uzun Vade
Riskin Finansal Etkisi	Düşük-Orta
Finansal Tabloda Etkisi Öngörülen Kalem	Faaliyet giderleri (raporlama, danışmanlık, veri toplama, sistem yatırımları) ve dolaylı ticari gelirler
Riskin Etkisini Azaltmaya Yönelik Eylemler	<ul style="list-style-type: none"> • TSRS ve IFRS S2 uyumlu raporlama altyapısının kurulması • UEFA sürdürülebilirlik kriterleriyle uyumlu veri yönetimi süreçlerinin oluşturulması • Enerji ve emisyon verilerinin düzenli izlenmesi ve doğrulanması • Sponsor ve paydaş iletişiminde şeffaf sürdürülebilirlik yaklaşımının benimsenmesi

Tablo 17- Regülasyon ve Uyum Riski (BJK-G1)

BAŞLIK	AÇIKLAMA
Riskin Açıklaması	Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin mağaza adı olan Kartal Yuvası'nın lisanslı ürün tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarının karbon yoğun yapısı nedeniyle, karbon fiyatlandırması, düzenleyici tarafta kapsam genişlemesi (Türkiye'de olası Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması-SKDM benzeri mekanizmalar) ve pazar beklentileri kaynaklı maliyet artışı ve rekabet riski
Şirket Özelinde Açıklama	Avrupa Birliği tarafından uygulamaya alınan SKDM halihazırda tekstil sektörünü kapsamamakla birlikte, orta-uzun vadede mekanizmanın tekstil ve perakende ürünleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi olasılığı bulunmaktadır. Bu senaryo altında, tekstil üretimi ve lojistik faaliyetlerden kaynaklanan dolaylı (Kapsam 3) emisyonlar, Beşiktaş Sportif A.Ş. için potansiyel mali yükümlülükler ve fiyatlama baskısı yaratabilecektir. Beşiktaş Sportif A.Ş. ürünleri büyük ölçüde üçüncü taraf tekstil üreticileri tarafından üretilmekte; üretim, depo ve mağaza dağıtım süreçleri yoğun lojistik faaliyetler içermektedir. Bu yapı, ürün başına karbon ayak izinin yüksek olmasına ve ileride karbon bazlı düzenlemelerin genişlemesi halinde maliyet etkisinin tedarik zinciri üzerinden dolaylı olarak Beşiktaş Sportif A.Ş.'ye yansımaya neden olabilir.
Risk Türü	İklim değişikliği – Geçiş riskleri (karbon fiyatlandırması, tedarik zinciri emisyonları)
Riskin Meydana Geleceği Alan	Ürün tedariki, tekstil üretim süreçleri, lojistik ve dağıtım operasyonları
Değer Zinciri Aşaması	Yukarı yönlü (Upstream)
Potansiyel Finansal Etki	Operasyonel maliyet artışı, ürün maliyetlerinde yükselme ve fiyat rekabetçiliğinin azalması
Öngörülen Zaman Dilimi	Orta – uzun vadeli
Olasılık	Orta
Riskin Finansal Etkisi	Düşük-Orta
Finansal Tabloda Öngörülen Risk Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	Satışların maliyeti (ürün tedariki ve lojistik), faaliyet giderleri (raporlama, tedarikçi değerlendirme, sürdürülebilirlik çalışmaları)
Riskin Etkisini Azaltmaya Yönelik Eylemler	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük karbonlu üretim ve lojistik uygulamalarını benimseyen tedarikçilere öncelik verilmesi • Ürün portföyünde sürdürülebilir ve düşük karbonlu ürünlerin payının artırılması • Lojistik ve dağıtım süreçlerinde operasyonel verimliliğin artırılması • Tedarik zinciri emisyonlarının izlenmesine yönelik veri altyapısının kademeli olarak geliştirilmesi

Tablo 18-Beşiktaş Sportif A.Ş.-Tedarik Zinciri Kaynaklı Karbon Riski Senaryo Analizi (BJK-G2)

BAŞLIK	AÇIKLAMA
Riskin Açıklaması	Enerji fiyatlarındaki artış ve enerji arzındaki belirsizlikler nedeniyle Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin faaliyet maliyetlerinin artması riski. Bu risk; stadyum, tesisler, mağazalar, depo ve lojistik operasyonları başta olmak üzere Şirket'in tüm enerji tüketen faaliyetlerini kapsamaktadır.
Şirket Özelinde Açıklama	Beşiktaş Futbol A.Ş. açısından stadyum aydınlatması, maç günü operasyonları, antrenman tesisleri ve idari binalar yüksek enerji tüketimi yaratmaktadır. Beşiktaş Sportif A.Ş. açısından ise fiziksel mağazalar, depo ve lojistik operasyonları enerji maliyetlerine doğrudan maruz kalmaktadır. Enerji fiyatlarındaki oynaklık, her iki yapının da operasyonel bütçelerinde baskı oluşturmaktadır.
Risk Türü	Geçiş Riski (Piyasa ve operasyonel risk)
Riskin Meydana Geleceği Alanlar	Stadyum ve tesis operasyonları, mağaza ve depo operasyonları, lojistik faaliyetleri, maç günü organizasyonları
Değer Zinciri Aşaması	Doğrudan operasyonlar ve aşağı yönlü değer zinciri
Potansiyel Finansal Etki	Operasyonel giderlerde artış, kârlılık üzerinde baskı, bütçe sapmaları, enerji verimliliği yatırımlarına olan ihtiyacın artması
Öngörülen Zaman Dilimi	Orta ve Uzun Vade
Olasılık	Orta
Riskin Finansal Etkisi	Düşük-Orta
Finansal Tabloda Öngörülen Risk Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	Faaliyet giderleri: elektrik ve doğalgaz giderleri, bakım-onarım giderleri, lojistik/dağıtım ve mağaza operasyon giderleri. (Dolaylı olarak satışların maliyeti ve genel yönetim giderleri alt kırılımlarında da izlenebilir.)
Riskin Etkisini Azaltmaya Yönelik Eylemler	1) Stadyum/tesis/mağazalarda enerji tüketim haritalaması ve alt sayaç planı 2) Talep yönetimi (pik saat optimizasyonu) 3) Aydınlatma-HVAC için verimlilik iyileştirmeleri (ayar, bakım, otomasyon) 4) Mağaza/depo için standart işletme prosedürleri (SOP) ve enerji KPI'ları 5) Enerji tedarik stratejisi (sözleşme yapısı, fiyat sabitleme/opsiyon analizi) 6) Uygunsa yenilenebilir enerji opsiyonlarının fizibilitesi (satın alma/sertifika vb.)

Tablo 19-Enerji, Karbon ve Operasyonel Maliyet Riski Senaryo Analizi (BJK-G3)

BAŞLIK	AÇIKLAMA
Riskin Açıklaması	İklim değişikliğinin etkisiyle artan aşırı hava olayları (şiddetli yağış, sel, fırtına, sıcak hava dalgaları, kuraklık) Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Beşiktaş Sportif A.Ş. operasyonlarında aksamalara yol açabilir. Bu olaylar; maç günü faaliyetlerinin kesintiye uğraması, tesis ve mağazalarda fiziksel hasar, lojistik gecikmeler, stok kayıpları ve gelir düşüşleri gibi operasyonel ve finansal riskler yaratmaktadır. Akut fiziksel riskler kısa ve orta vadede ani operasyonel kesintilere neden olurken; kronik iklim etkileri (artan sıcaklıklar, su stresi) orta ve uzun vadede tesis yönetimi, saha koşulları ve perakende operasyonlarının sürdürülebilirliğini zorlayabilir.
Şirket Özelinde Açıklama	Futbol A.Ş. açısından; stadyum ve tesislerde maç günü operasyonlarının aksaması, saha/çim kalitesinin bozulması, oyuncu sağlığı ve performans riskleri ön plana çıkmaktadır. Beşiktaş Sportif A.Ş. açısından ise; AVM ve cadde mağazalarında operasyon kesintileri, depo ve lojistik faaliyetlerde gecikmeler ile stok ve satış kayıpları riski bulunmaktadır.
Risk Türü	Fiziksel iklim riskleri (Akut ve Kronik)
Riskin Meydana Geleceği Alan	Stadyum ve antrenman tesisleri, mağazalar, depo ve lojistik operasyonları
Değer Zinciri Aşaması	Doğrudan operasyonlar ve aşağı yönlü değer zinciri (maç günü gelirleri, perakende satışlar)
Potansiyel Finansal Etki	Maç günü ve perakende gelirlerinde kayıp, operasyonel giderlerde artış, bakım-onarım ve sigorta maliyetlerinde yükseliş
Öngörülen Zaman Dilimi	Orta ve Uzun Vade
Olasılık	Orta
Riskin Finansal Etkisi	Düşük-Orta
Finansal Tabloda Öngörülen Risk Maliyetine Karşılık Gelen Kalem	Gelirler: maç günü gelirleri (bilet, loca/VIP, etkinlik gelirleri), perakende satış gelirleri (Beşiktaş Sportif A.Ş.). Faaliyet giderleri (işletme giderleri): bakım-onarım, güvenlik, temizlik, lojistik/dağıtım, acil müdahale giderleri. Sigorta giderleri: prim artışları ve muafiyet kaynaklı maliyetler.
Riskin Etkisini Azaltmaya Yönelik Eylemler	1) Afet ve acil durum planlarının güncellenmesi, tatbikat 2) Stadyum/tesislerde kritik altyapı için dayanıklılık iyileştirmeleri (drenaj, su yalıtımı, ekipman koruma vb.) 3) Beşiktaş Sportif A.Ş. mağaza/depo için alternatif operasyon planları (yedek tedarik-stok-dağıtım) 4) Kritik stok için koruyucu depolama/raf/ambalaj standartları 5) Maç günü operasyonlarında hava olaylarına göre dinamik planlama (personel, güvenlik, giriş-çıkış) 6) Sigorta kapsamı, muafiyet ve limitlerin gözden geçirilmesi (risk mühendisliği ile)

Tablo 20-Aşırı Hava Olayları Kaynaklı Operasyonel Riskler (BJK-F1)

BAŞLIK	AÇIKLAMA
Fırsatın Açıklaması	Enerji verimliliği yatırımları, doğa temelli çözümler (biyoçeşitlilik, su yönetimi), sürdürülebilir tesis ve mağaza uygulamaları ile düşük karbonlu ürün stratejileri yoluyla Şirket'in; Türkiye'de ve bölgede iklimle uyumlu, doğa pozitif ve öncü spor şirketi olarak konumlanması fırsatı olasıdır. İklim değişikliğiyle uyumlu operasyonel dönüşüm, yalnızca maliyet azaltımı değil; marka değeri, sponsor ilgisi, taraftar bağlılığı ve uzun vadeli ticari dayanıklılık açısından stratejik bir fırsat sunmaktadır. Spor kulüplerinin yüksek görünürlüğü sayesinde bu dönüşüm, görece düşük yatırım seviyeleriyle yüksek itibar ve marka etkisi yaratma potansiyeline sahiptir.
Şirket Özelinde Açıklama	Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Beşiktaş Sportif A.Ş.; stadyum, tesis ve mağaza ağı gibi yüksek etkileşim alanları sayesinde, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, su yönetimi ve sürdürülebilir ürün uygulamalarını taraftar ve paydaşlara görünür kılabilecek güçlü bir konuma sahiptir. Bu durum, kulübün çevresel liderlik algısını güçlendirebilecek önemli bir kaldıraçtır.
Fırsat Türü	Geçiş Fırsatı (İklimle bağlantılı fırsatlar, marka değeri, paydaş beklentileri, operasyonel verimlilik)
Fırsatın Meydana Geleceği Alan	Stadyum ve tesis operasyonları, Beşiktaş Sportif A.Ş. mağazaları ve e-ticaret kanalları, sponsorluk ve pazarlama faaliyetleri
Değer Zinciri Aşaması	Doğrudan Operasyonlar ve Aşağı Yönlü (Downstream–Taraftarlar, Sponsorlar, Müşteriler)
Potansiyel Finansal Etki	Operasyonel maliyet tasarrufu, sponsorluk ve ticari gelir artışı, lisanslı ürün satışlarında büyüme
Öngörülen Zaman Dilimi	Orta ve Uzun Vade
Olasılık	Orta
Finansal Tabloda Öngörülen Fırsat Değeri Karşılık Gelen Kalem	Fırsatın muhasebe yansımaları; (i) faaliyet giderlerinde azalış (enerji/işletme), (ii) ticari gelirlerde artış (sponsorluk, lisanslı ürün, franchise/royalty) ve (iii) bazı durumlarda diğer faaliyet gelirleri üzerinden izlenir.
Riskin Etkisini Azaltmaya Yönelik Eylemler	1) Enerji izleme ve hedefleme (alt sayaçlar, KPI'lar) 2) Hızlı kazanım verimlilik aksiyonları (LED, otomasyon, işletme optimizasyonu) 3) Yenilenebilir enerji seçenekleri (tedarik/sertifika/PPA/çatı uygulamaları) 4) Sürdürülebilir mağaza–tesis standartları (pilot → yayılım) 5) Beşiktaş Sportif A.Ş.'de çevresel nitelikleri güçlendirilmiş ürün hattı (geri dönüştürülmüş içerik vb.) ve iletişimi 6) Sponsor/franchise paketlerinde sürdürülebilirlik varlıklarının ticarileştirilmesi (aktivasyon, ortak kampanya).

Tablo 21-Enerji Verimliliği ve Marka Değeri Fırsatı Senaryo Analizi (BJK-Fırsat 1)

3.2.2. Vade Bazlı Risk Matrisi

Kısa ve orta vadede uyum ve enerji maliyetleri, orta ve uzun vadede ise fiziksel iklim etkileri ve tedarik zinciri karbon riski önceliklidir.

Risk/Fırsat Kodu	Kısa Vade (0-3 yıl)	Orta Vade (4-10 yıl)	Uzun Vade (11+ yıl)
BJK-G1 (Regülasyon & Uyum)	Orta	Orta	Düşük
BJK-G2 (Tedarik Zinciri & Lojistik Karbon)	Düşük	Orta	Orta
BJK-G3 (Enerji & Operasyonel Maliyetler)	Orta	Orta	Orta
BJK-F1 (Aşırı Hava Olayları)	Orta	Orta	Orta
BJK-Fırsat 1 (Enerji & Marka Fırsatı)	Düşük	Orta	Orta

Tablo 22-Risk Kodları ve Vadelere Göre Risk Seviyeleri

3.2.4. Portföy ve Tesis Bazlı Risk Yoğunluğu

Şirket'in maruz kaldığı sürdürülebilirlik riskleri; tesislerin konumu, operasyonel süreçlerin karmaşıklığı ve tedarik zinciri bağımlılıkları doğrultusunda farklı yoğunluklar sergilemektedir. Yandaki tablo, Beşiktaş Futbol A.Ş. bünyesindeki varlıkların ve operasyonel birimlerin, tanımlanan risk kodları özelindeki hassasiyetini ve bu risklerin yoğunluk derecesini özetlemektedir.

3.2.3. Olasılık-Etki Matrisi

Kısa ve orta vadede uyum ve enerji maliyetleri, orta ve uzun vadede ise fiziksel iklim etkileri ve tedarik zinciri karbon riski önceliklidir.

Risk /Fırsat Kodu	Olasılık (1-5)	Etki (1-5)	Risk Puanı
BJK-G1	3	2	Orta
BJK-G2	3	3	Orta
BJK-G3	3	3	Orta
BJK-F1	3	3	Orta
BJK-Fırsat 1	3	2	Orta

Tablo 23-Risk ve Fırsatlara Yönelik Olasılık-Etki Matrisi

Risk /Fırsat Kodu	Olasılık (1-5)	Etki (1-5)
Beşiktaş Futbol A.Ş.-Stadyum & Tesisler	BJK-G1	Orta
	BJK-F1	Orta
	BJK-G3	Orta
Beşiktaş Sportif A.Ş.-Tedarik & Lojistik	BJK-G2	Orta
	BJK-F1	Orta
Enerji & Operasyonel Giderler (Ortak)	BJK-G3	Orta
	BJK-Fırsat 1	Orta

Tablo 24- Portföy ve Tesis Bazlı Risk Yoğunluğu Tablosu

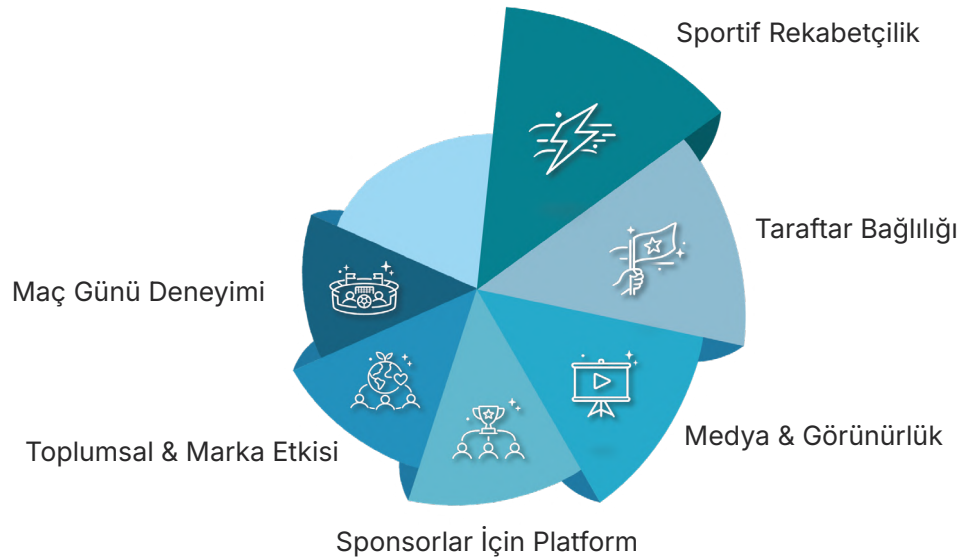
3.3. İş Modeli

3.3.1. Beşiktaş Futbol A.Ş. İş Modeli

3.3.1.1. Değer Önerisi

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin değer önerisi, sportif performans üzerinden sürdürülebilir ticari çekim gücü yaratılmasına dayanmaktadır. Profesyonel takımın lig ve Avrupa organizasyonlarındaki görünürlüğü, Şirket'in marka konumunu güçlendirmekte ve Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin sponsorlar, yayıncı kuruluşlar ve ticari paydaşlar açısından tercih edilen bir iş ortağı haline getirmektedir.

Taraftarla kurulan etkileşim, bu değer zincirinin tamamlayıcı unsurudur. Maç günü operasyonlarının kalitesi, stadyum deneyimi, güvenlik standartları ve dijital kanallar üzerinden sağlanan sürekli iletişim, taraftar bağlılığını destekleyen temel bileşenlerdir.



Şekil 2- Beşiktaş Futbol A.Ş.- Değer Önerisi ve Paydaşlara Sunulan Katma Değer Bileşenleri

3.3.1.2. Gelir Modeli

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin gelir yapısı, tek bir kaynağa bağımlı olmayan ve farklı ticari kanallar üzerinden değer üreten çok bileşenli bir model üzerine kuruludur. Yayın haklarından elde edilen gelirler, Türkiye Süper Ligi ve Avrupa organizasyonları kapsamında kulübün en yüksek hacimli gelir kalemini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, forma sponsorluğu, stadyum içi reklam alanları ve dijital platformlar üzerinden geliştirilen ticari iş birlikleri, sponsorluk ve reklam gelirleri aracılığıyla önemli bir katkı sağlamaktadır. Maç günü faaliyetlerinden elde edilen gelirler; bilet ve kombine satışlarının yanı sıra loca, VIP alanlar ve stadyum içi hizmetlerden oluşmaktadır. Uluslararası turnuvalara katılım ise, performansa bağlı ödüller ve ilave yayın gelirleri yoluyla gelir yapısını destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bu gelir bileşenlerinin tamamı, sportif başarı ile doğrudan ilişkilidir ve Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin dönemsel finansal performansı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

3.3.1.3. Değer Zinciri Yapısı

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin faaliyetleri, değer yaratım sürecinin tamamını kapsayacak şekilde; yukarı yönlü faaliyetler, doğrudan operasyonlar ve aşağı yönlü faaliyetler olmak üzere üç ana değer zinciri aşaması altında ele alınmaktadır. Yukarı yönlü değer zinciri; spor ekipmanları ve malzeme tedarikçileri, enerji sağlayıcıları, bakım ve onarım hizmetleri, lojistik operasyonlar ile hukuk, finans ve danışmanlık gibi profesyonel hizmet sağlayıcılarını kapsamaktadır. Bu unsurlar, kulübün sportif ve operasyonel faaliyetlerinin kesintisiz şekilde yürütülmesi için gerekli olan temel girdileri oluşturmaktadır.

Doğrudan operasyonlar aşamasında; profesyonel futbol faaliyetleri, stadyum ve tesis yönetimi ile dijital platformlar üzerinden yürütülen operasyonel süreçler yer almaktadır.

Bu alan, kulübün günlük faaliyetlerinin ve değer üretiminin merkezini teşkil etmektedir.

Aşağı yönlü değer zinciri ise; taraftarlar, sponsorlar, yayıncı kuruluşlar, ulusal ve uluslararası federasyonlar ile futbol organizasyonlarıyla kurulan ilişkileri içermektedir. Bu etkileşimler, kulübün sportif performansının ticari değere dönüşmesini sağlayan temel kanalları oluşturmaktadır.

3.3.2. Beşiktaş Sportif A.Ş. İş Modeli

Beşiktaş Sportif A.Ş., Beşiktaş Futbol A.Ş.'ye bağlı olarak perakende ve lisanslı ürün faaliyetlerini yürüten ticari şirkettir. Kulübün güçlü marka algısı ve geniş taraftar tabanı üzerine konumlanan bu yapı, taraftar bağlılığını sürdürülebilir ticari değere dönüştürmeyi amaçlayan bir iş modeli çerçevesinde faaliyet göstermektedir.

Mağaza operasyonları kapsamında, 20'nin üzerinde mağazanın yanı sıra yetkili bayi/franchise noktalarının günlük faaliyetleri, personel planlaması ve satış süreçleri merkezi olarak koordine edilmektedir.

Merkez depo ve lojistik altyapısı; ürün kabulü, stoklama ve mağazalara sevkiyat süreçlerini yöneterek tedarik sürekliliğini desteklemektedir.

Stok yönetimi ve kampanya planlaması, sezon geçişleri ve ürün lansmanları doğrultusunda optimize edilmekte; satış stratejilerinin etkin şekilde uygulanması sağlanmaktadır.

Beşiktaş Sportif A.Ş., Kartal Yuvası mağazaları ile dijital satış kanallarını birlikte kullanan çok kanallı bir perakende yaklaşımı benimsemektedir. AVM ve cadde mağazalarından oluşan yaygın satış ağı, e-ticaret platformlarıyla desteklenerek markanın farklı coğrafyalara ve müşteri segmentlerine erişimini mümkün kılmaktadır.

3.3.2.1. Beşiktaş Sportif A.Ş. Gelir Modeli

Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin gelir yapısı, temel olarak lisanslı ürünlerin perakende satışı üzerine kurgulanmış olup, farklı satış kanalları aracılığıyla çeşitlendirilmiştir. Gelirlerin ana kaynakları aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır.

Fiziksel mağaza satışları, AVM ve cadde mağazaları üzerinden gerçekleştirilen ürün satışlarını kapsamaktadır. Bu kanal, marka görünürlüğü ve taraftarla birebir temas açısından önemli bir rol oynamaktadır.

E-ticaret satışları ise çevrimiçi mağaza ve mobil platformlar aracılığıyla yürütülen satışları içermekte; dijital kampanyalar ve erişilebilirlik sayesinde gelir yapısını desteklemektedir. Ayrıca, yetkili bayi kanalı (franchise) üzerinden gerçekleşen satışlar, Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin gelir kompozisyonunu destekleyen ek bir gelir kalemidir.

Buna ek olarak, yeni sezon formları, sınırlı sayıda üretilen koleksiyonlar ve dönemsel kampanyalar kapsamında sunulan özel ürünler, talep artışının yoğunlaştığı dönemlerde gelir performansına katkı sağlamaktadır.

3.3.2.2. Beşiktaş Sportif A.Ş. Değer Zinciri

Yukarı yönlü aşamada; lisanslı tekstil ürünlerinin üretimini gerçekleştiren tedarikçiler, aksesuar üreticileri ile ürünlerin taşınmasını sağlayan lojistik hizmet sağlayıcıları yer almaktadır.

Doğrudan operasyonlar kapsamında; fiziksel mağazalar, merkez depo faaliyetleri ve e-ticaret operasyonları yürütülmektedir.

Aşağı yönlü değer zinciri ise; taraftarlar, çevrim içi müşteriler ve yetkili satış noktaları aracılığıyla ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasını kapsamaktadır.

3.3.2.3. Beşiktaş Sportif A.Ş. İklim Bağlantısı

Beşiktaş Sportif A.Ş.'nin faaliyet modeli, iklim değişikliğinden kaynaklanan risk ve fırsatlarla doğrudan ilişkilidir. Fiziksel mağazalarda gerçekleşen elektrik ve enerji tüketimi, Beşiktaş Sportif A.Ş. operasyonlarının başlıca doğrudan emisyon kaynağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, lisanslı tekstil ürünlerinin üretimi ile lojistik ve dağıtım süreçleri, dolaylı emisyonlar (Kapsam 3) açısından önemli bir etki alanı teşkil etmektedir.

Geçiş riskleri kapsamında; sürdürülebilir tekstil üretimine yönelik artan düzenleyici beklentiler, tedarikçi uyum gereklilikleri ve tüketicilerin çevresel hassasiyetler doğrultusunda değişen tercihleri, Beşiktaş Sportif A.Ş. iş modelinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, ürün tedarik zinciri ve mağaza operasyonları, TSRS 2 kapsamında iklimle bağlantılı risklerin ve fırsatların değerlendirilmesinde önemli alanlar olarak ele alınmaktadır.



3.3.2.4. Risk ve Fırsatlar Açısından Değer Zinciri Üzerine Genel Görünüm

İklimle bağlantılı riskler açısından bakıldığında, Futbol A.Ş.'nin maruziyeti ağırlıklı olarak stadyum, tesis ve maç günü operasyonlarından kaynaklanan operasyonel ve fiziksel riskler üzerinden şekillenmektedir. Beşiktaş Sportif A.Ş. tarafında ise risk profili; tedarik zinciri kaynaklı emisyonlar, mağaza bazlı enerji tüketimi ve tüketici beklentilerindeki dönüşüm etrafında yoğunlaşmaktadır.

Bu farklılaşan risk profilleri, her iki yapının iklim risklerinin ayrı dinamikler çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmakla birlikte; ortak marka, değer zinciri ve finansal etkileşimler nedeniyle entegre bir değerlendirme yaklaşımını da zorunlu hale getirmektedir.

Özellikle enerji tedariki, ulaşım ve malzeme temini gibi alanlar; karbon ayak izi, maliyet oynaklığı ve regülasyon kaynaklı geçiş riskleri bakımından öncelikli değerlendirme başlıkları arasında yer almaktadır. Profesyonel hizmetler ve dijital altyapı sağlayıcıları ise raporlama, veri güvenliği ve operasyonel dayanıklılık açısından kritik rol üstlenmektedir. Grup üzerinde belirlenen risk ve fırsatlardan etkilenebilecek önemli değer zinciri unsurları⁷ şu şekildedir:

Değer Zinciri Unsuru	Alt Unsur	Açıklama
Tesis ve Altyapı Hizmetleri	Elektrik, mekanik sistemler, saha ve çim bakımı	Stadyum ve antrenman tesislerinin işletilmesi ve teknik sürekliliğinin sağlanması
Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm	Toplama, ayrıştırma, bertaraf	Tesis ve stadyum kaynaklı atıkların yönetimi ve çevresel uyum süreçleri
Telekomünikasyon ve Yayın Altyapısı	İnternet, veri merkezi, yayın sistemleri	Stadyum içi bağlantı, medya ve canlı yayın altyapıları
Enerji Tedariki	Elektrik ve doğal gaz	Stadyum ve tesislerin enerji ihtiyacı; yenilenebilir kaynaklar dahil
Ulaşım ve Lojistik	Takım ulaşımı, ekipman taşımacılığı	Oyuncu seyahatleri, kamp organizasyonları ve malzeme lojistiği
Stadyum Operasyonları	Maç günü yönetimi	Taraftar giriş-çıkışı, güvenlik, aydınlatma, yayın ve medya koordinasyonu
Tesis İşletimi	Nevzat Demir Tesisleri, Hakkı Yeten Futbol Altyapı Tesisleri	Antrenman sahaları, sağlık ve rehabilitasyon birimleri, bakım-onarım
Enerji ve Su Yönetimi	Aydınlatma, HVAC, Sulama	Elektrik, iklimlendirme ve saha sulama sistemlerinin işletilmesi
Taraftar Hareketliliği	Maç günü ulaşımı	Toplu taşıma, özel araç ve şehir içi ulaşım kaynaklı hareketlilik
Ticari İş Birlikleri	Sponsorlar ve Resmî Partnerler	Forma sponsorluğu, marka iş birlikleri ve ortak kampanyalar, yetkili satış noktaları
Medya ve Yayın Ekosistemi	Yayıncı Kuruluşlar	Ulusal ve uluslararası lig yayıncıları, dijital medya platformları
Futbol Ekosistemi	TFF, UEFA ve Kulüpler	Lisanslama süreçleri, organizasyonlar ve rekabet yapısı

Tablo 3-Beşiktaş Futbol A.Ş. Belirlenen Risklerden Etkilenebilecek Değer Zinciri Unsurları

⁷ Değer zincirinin mikro unsurlarına yer verilmemiştir.

Değer Zinciri Unsuru	Alt Unsur	Açıklama
Ürün Tedariki	Forma ve Tekstil Üreticileri ile Aksesuar Üreticileri	Forma, antrenman ürünleri ve taraftar tekstil ürünlerinin üretimini gerçekleştiren tedarikçiler ve diğer lisanslı ürünleri üretenler (atki, şapka, hediyelik ürünler gibi).
Lojistik ve Depolama	Nakliye ve Dağıtım Operasyonları	Ürünlerin üretim noktalarından depolara ve mağazalara taşınması
Mağaza Operasyonları	Fiziksel Mağaza Ağı (20+ Nokta)	AVM ve cadde mağazalarının günlük işletimi, enerji kullanımı ve saha yönetimi
Depo ve Stok Yönetimi	Merkez Depo Operasyonları	Ürün kabulü, stoklama, dağıtım planlaması ve envanter optimizasyonu
Nihai Kullanıcılar	Taraftar ve Son Tüketiciler	Forma ve lisanslı ürünleri satın alan bireysel müşteriler
Satış Kanalları	Yetkili Bayiler	Lisanslı ürünlerin üçüncü taraf satış noktaları aracılığıyla pazara sunulması

Tablo 4- Beşiktaş Sportif A.Ş. Belirlenen Risklerden Etkilenebilecek Değer Zinciri Unsurları

3.4. Finansal Durum, Finansal Performans ve Nakit Akışları Üzerine Etkiler ve İklim Dirençliliği Kapsamında Değerlendirme

Beşiktaş Futbol A.Ş.'de 2024-2025 faaliyet yılı faaliyet dönemi içerisinde Strateji bölümünün 3.2 "Belirlenen İklimle İlgili Risk ve Fırsatlar ile Açıklama Konuları" başlığı altında belirtilen iklimle ilgili risklerden fiziksel risklerden kaynaklı cari dönemde finansal durum tablosu ile kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna alınan tutarları şu şekildedir:

Risk Kodu	Yansıyan Tutar	Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosundaki Hesap Sınıfı
BJK-G3	24.946.411 ₺*	Satılan Hizmet Maliyeti (Elektrik giderleri)
BJK-G3	128.412.300 ₺*	Satılan Hizmet Maliyeti (Seyahat giderleri)
BJK-G1 & BJK-G3	30.141.947 ₺*	Pazarlama Giderleri (Lojistik hizmet gideri)

*Söz konusu tutarların tamamı Grubun olağan faaliyetleri içerisinde her yıl gerçekleşen harcamalardan oluşmaktadır. Belirlenen risklerden kaynaklı bir ceza veya öngörülenden farklı olarak ilave maliyet artışı içermemektedir. İlgili hesap sınıflarındaki harcamalara konu hizmetler belirli enerji kaynaklarının tüketimini içerdiğinden (yakıt-elektrik vs.) risklerle yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Tutarlar 31.05.2025 tarihinde sonra eren hesap dönemine ilişkin finansal tabloların 19 ve 20 numaralı dipnotlarında da sunulmuştur. İlerleyen raporlama dönemlerinde karşılaştırmalı tutarların sunumuyla beraber yapılacak trend analizleriyle risklerin etkisi veya riskin meydana gelmemesi üzerine finansal tabloların asli kullanıcıları için faydalı finansal bilgi sunulması amacıyla ayrıştırılarak işbu raporda özel nitelikte sunumdan ibarettir.

Tablo 25-Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosunda Risklerle İlişkili Konularda Yapılan Harcama Kırılımları

Risk Kodu	Yansıyan Tutar	Finansal Durum Tablosundaki Hesap Sınıfı
BJK-G3	48.914.177 ₺** (Birikmiş Amortisman: 2.730.064 ₺)	Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Özel Maliyetler)

***Söz konusu tutarın tamamı aydınlatma ve enerji işlerine yönelik yenileme, bakım veya tamirat amaçlı enerji verimliliğini korumaya veya artırmaya yönelik dolayısıyla belirlenen riske karşılık verme amacıyla örtüşen işlemlerden kaynaklanmaktadır. Tutarlar, Şirket tarafından 'Özel Maliyetler' hesap sınıfında aktifleştirilmiş olup belirlenen faydalı ömürleri nispetinde sistemik olarak amortismanına tabi tutulmaktadır. İlerleyen raporlama dönemlerinde karşılaştırmalı tutarların sunumuyla beraber yapılacak trend analizleriyle risklerin etkisi veya riskin meydana gelmemesi üzerine finansal tabloların asli kullanıcıları için faydalı finansal bilgi sunulması amacıyla ayrıştırlarak işbu raporda özel nitelikte sunumdan ibarettir.*

Tablo 26-Finansal Durum Tablosunda Risklerle İlişkili Konularda Yapılan Aktifleştirme



4. RİSK YÖNETİMİ

Şirket, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları, yalnızca çevresel bir sorumluluk olarak değil, aynı zamanda temel iş stratejisinin, operasyonel sürekliliğin ve finansal sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçası olarak kurumsal düzeyde bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktadır.

Bu amaçla, Riskin Erken Saptanması Komitesi, detayları yönetim bölümünün 2.1.4 başlığı altında açıklandığı gibi riskleri tüm iş birimlerinden toplanan verilerle değerlendirecek ve sürdürülebilirlik ile iklim değişikliğine bağlı gelişmeleri sürekli biçimde izleyerek Yönetim Kurulu'na (Kurul) düzenli raporlamalar yapacaktır.

Şirket, iklim dahil sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları bütüncül ve kapsayıcı bir yaklaşımla Tanımlama, Değerlendirme ve Uygulama olmak üzere üç aşamalı bir süreçten geçirecektir. Tanımlama sürecinde, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu'ndan gelen katılımlarla, tüm şirket faaliyetleri genelinde potansiyel risk ve fırsatlar Yönetim Kurulu öncülüğünde belirlenecektir. Bu aşamada, uluslararası kabul görmüş senaryo analizlerinden yararlanılması planlanırken futbol sektörüne özgü riskler önceliklendirilecektir. Artan sıcaklıklar ve aşırı yağışlardan kaynaklanan maç günü operasyonlarının aksaması gibi fiziksel riskler; UEFA ve FIFA'nın sıfır karbon hedeflerine uyumdan kaynaklanan operasyonel uyum maliyetleri gibi geçiş

riskleri ve taraftar memnuniyetsizliği, insan hakları konularında yaşanabilecek itibar riskleri gibi sürdürülebilirlik riskleri değerlendirilecektir.

Değerlendirme sürecinde ise, birimlerden gelen tanımlamalara dayalı olarak yıllık bilgi notunda risk ve fırsat analizleri yapılacaktır. Finansal durum tablosu üzerinden ve etkilerin şiddeti üzerinden belirlenen önemlilik eşiği üzerinde etki gösteren tüm riskler analiz edilecek, Yönetim Kurulu tarafından uzun vadeli sponsorluk ve yayın gelirleri üzerindeki potansiyel etkiler dikkate alınarak önceliklendirilecektir. Bu süreç sonucunda risk azaltma ve adaptasyon önlemleri geliştirilecek; örneğin, düşük karbonlu ekonomiye geçişe yanıt olarak yenilenebilir enerji yatırımları veya tesis modernizasyonu projeleri için senaryo analizleri yapılacaktır.

Uygulama aşamasında ise, sürdürülebilirlik politika ve risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasından Kurumsal Yönetim Komitesi ve Komite altında kurulan Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu sorumlu olması planlanırken, çerçevenin uygulanmasının izlenmesi ve tavsiyelerde bulunulması görevi Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne ait olacaktır.

■ 4.1. Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Bağlı Ortaklığının Risk Yönetim Yaklaşımı

Şirketin sürdürülebilirlik ve iklim konuları dahil risk yönetim çerçevesi, cari dönemde Yönetim Kurulu gözetiminde yürütülmekte, Kurumsal Yönetim Komitesi ile işletmeyle ilgili önemli risklerin belirlenmesi konularından sorumlu olan Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından yönlendirilmektedir. Raporlama dönemi sonrasında kurulmuş olan Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu ile devam eden yıllarda daha bütünleşik bir risk yönetim yaklaşımı hedeflenmektedir.

Şirket, Kurumsal Risk Yönetimi metodolojisini COSO Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesi esas alınarak uygulamakta olup, risk yönetimi süreçlerini Kurumsal Risk Yönetimi Prosedürü'ne uygun olarak yapılandırmakta ve yönetmektedir. Bu kapsamda, Şirket'in faaliyetlerinden kaynaklanan finansal, operasyonel, hukuki, düzenleyici, stratejik ve itibari riskler bütüncül bir yaklaşımla tanımlanmakta; söz konusu riskler 4.2 Risklere İlişkin Belirleme ve Dikkate Alma Yaklaşımı başlığı altında detaylıca açıklanan olasılık ve finansal etki kriterleri çerçevesinde analiz edilmekte, önceliklendirilmekte ve Yönetim Kurulu tarafından belirlenen risk iştahı doğrultusunda izlenmektedir. Buna ilave olarak, iklim değişikliğinden kaynaklanan fiziksel ve geçiş risklerinin risk yönetimi sürecine entegre edilmesi planlanmakta olup, bu risklerin Şirket'in faaliyetleri, finansal durumu ve performansı üzerindeki olası etkilerinin izleyen faaliyet dönemlerinde düzenli olarak izlenmesi öngörülmektedir. Ayrıca, tespit edilen risklere yönelik kontrol faaliyetleri ve risk azaltıcı aksiyonlar belirlenmekte, uygulama sonuçları periyodik olarak gözden geçirilerek risk yönetimi sürecinin etkinliği sürekli olarak değerlendirilmektedir.

■ 4.2. Risklere İlişkin Belirleme ve Dikkate Alma Yaklaşımı

Şirket, sürdürülebilirlik hedefleri ve kurumsal iş planları doğrultusunda risklerini belirli aralıklarla değerlendirmektedir. Olası senaryolar üzerinden yapılan analizlerle risklerin yaratabileceği etkiler gözden geçirilmekte, sportif başarı, ticari gelir ve itibar üzerindeki kabul edilebilirlik düzeyleri belirlenmektedir. Elde edilen bulgular ilgili komitelerle paylaşılmakta ve Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Gerekli aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Şirket, Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin yönlendirmesiyle, sürdürülen faaliyet alanlarına ilişkin riskleri diğer komitelerin ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grubuyla bütüncül bakış açısıyla tespit edecek ve değerlendirecektir. Küresel ve ulusal gelişmeler (özellikle UEFA ve yerel federasyon düzenlemeleri) ışığında faaliyet gösterilen spor, operasyonel tesis yönetimi ve ticari gelir yaratmayı ilgilendiren öncelikli konulardan oluşan bir liste hazırlanacak ve bu konulara yönelik bir önceliklendirme matrisi oluşturulacaktır.

4.2.1. Risk Etiketleme ve Değerlendirme Metodolojisi

Belirlenen risk ve fırsatlar, etki (Finansal Şiddet) ve olasılık kriterlerine göre 5x5 matris yöntemiyle değerlendirilir.

Risk Değeri		Olasılık				
		1	2	3	4	5
Finansal Etki	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Tablo 27-Risk Puanı Tablosu

Renk Kodu	Risk Değeri	Risk Önceliği
	1-4	Düşük
	5-9	Orta
	10-15	Yüksek
	16-25	Çok Yüksek

Tablo 28-Risk Etiketleri Tablosu

Bu yöntemde; 1-4 puan arası düşük, 5-9 arası orta, 10-15 arası yüksek, 16-25 arası ise çok yüksek risk düzeyi olarak tanımlanır. Orta risk ve üzeri her risk ve fırsata yönelik aksiyonlar değerlendirmeye alınır. 2024 faaliyet dönemine ilişkin analizler sonucunda orta, yüksek ve çok yüksek risk kategorisine giren başlıklar için somut aksiyon planları oluşturulması veya riskin yakından takip edilmesi gerektiği anlaşılmış olup grup içi bilgilendirici, düzeltici ve iyileştirici adımların atılmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır. Olasılık puanlaması esnasında kullanılan ölçütler aşağıda yer almaktadır:

Seviye	Açıklama
5	Olay geçmişte gerçekleşmiştir, tespit edilmiştir veya gerçekleşmesi kaçınılmaz bir gerçektir.
4	Olayın gerçekleşmesi muhtemeldir; geçmiş veriler ve mevcut gidişat olayın gerçekleşebileceğini gösterir.
3	Olayın gerçekleşme potansiyeli vardır ancak tetikleyici bir unsur (hata, dış etken vb.) olmadan ortaya çıkması beklenmez.
2	Olayın gerçekleşmesi teorik olarak mümkündür ancak benzer işletmelerde veya işletmenin geçmişinde neredeyse hiç karşılaşılmamıştır.
1	Olayın gerçekleşmesi öngörülmez; mevcut kontroller altında gerçekleşmesi imkansız yakındır.

Tablo 29-Olasılık Puanlaması Açıklamaları

Aşağıdaki tablo, işletmenin düzenleyici beklentilerle uyumlu olarak tasarlanan beş kademeli finansal etkisini göstermektedir. Her seviye (1-5), potansiyel zararın büyüklüğünü, risk azaltım önceliğini ve üst yönetime raporlama-bildirim gerekliliğini netleştirir; böylece kaynak tahsisi ve aksiyon planları tutarlı bir metodolojiyle yürütülür.

Finansal Etki matrisi, beklenen doğrudan parasal zararın büyüklüğüne göre riskleri kategorize eder. Finansal etki puanlaması esnasında kullanılan ölçütler aşağıda yer almaktadır:

Seviye	Açıklama
5	İşletmenin varlığını tehlikeye atabilecek, ana faaliyetleri durdurabilecek ve finansal yapıyı geri dönülmesi güç seviyede sarsabilecek zarar.
4	Faaliyetlerde uzun süreli kesintiye yol açabilecek, pazar konumunu zedeleyebilecek ve stratejik müdahale gerektirebilecek yüksek finansal etki.
3	Faaliyetlerde kısa süreli aksama yaratabilecek, bütçe disiplini ve mevcut operasyonel kaynaklarla tolere edilebilecek sınırlı finansal etki.
2	Finansal tabloları ve kârlılığı kayda değer düzeyde etkilemeyecek, birimler seviyesinde düzenlemelerle çözülebilecek düşük etki.
1	Operasyonel veya finansal sonuçlar üzerinde herhangi bir etkisi olması beklenmeyen, önemsiz, raporlama gerektirmeyen düzeyde finansal etki.

Tablo 30-Finansal Etki Sınıflandırması

2025-2026 faaliyet yılı içinde, iklim risklerinin finansal etkilerinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirlik risklerinin kapsamlı niteliksel ve mümkün olduğunca niceliksel analizinin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

4.3. Risklerin Değerlendirilmesi ve Senaryo Kullanımları

İşletme, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı olarak tanımladığı risklerin etkilerini değerlendirmek amacıyla, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6) kapsamında yayımlanan Paylaşılan Sosyo-Ekonomik Yollar (SSP) senaryolarını esas almaktadır.

Bu kapsamda nitel olarak yürütülen analizlerde düşük emisyonlu ve sürdürülebilir bir gelişim yolunu temsil eden SSP1 ile mevcut küresel ve bölgesel politikaların devamını ve sınırlı uluslararası iş birliğini öngören SSP2 senaryosu kullanılarak, stadyum operasyonlarının ve tesis altyapısının gelecekteki olası sıcaklık artışları ve uç hava olaylarına karşı dayanıklılığı değerlendirilmektedir.

Ayrıca, jeopolitik gerilimlerin ve bölgesel önceliklerin arttığı, uyum ve teknoloji yatırımlarının sınırlı kaldığı SSP3 senaryosu da uyum kapasitesinin zorlandığı koşullar altında risklerin daha iyi anlaşılması amacıyla dikkate alınmaktadır.

Risk ve fırsatların önceliklendirilmesi; olasılık düzeyi, potansiyel etki boyutu (finansal, sportif, stratejik, itibar ve operasyonel etkiler dâhil) ile gerçekleşme zamanı (kısa vadeli [0-3 yıl], orta vadeli [4-10 yıl] ve uzun vadeli [11+ yıl]) kriterleri esas alınarak yapılmaktadır. Bu süreç, ilgili risk veya fırsat alanlarına yönelik işletme içi ve dışı spor ve ticari uzman görüşleri ile ilgili birimlerin değerlendirmeleriyle desteklenmektedir. Ayrıca, her bir risk ve fırsat, Şirket'in stratejik hedefleri (şampiyonluk hedefleri, uluslararası turnuvalara katılım gibi) ve mevcut uyum kapasitesi dikkate alınarak nihai olarak önceliklendirilmektedir.

4.4. Risk ve Fırsatların Gözetimi

Şirket, ülkemizde yaşanan gelişmeler ve özellikle UEFA'nın Yeşil Mutabakat'a uyum çalışmaları kapsamında mevcut durum analizlerini tamamlamış; risk değerlendirme ve denetim süreçlerini uygulamaya almıştır. Belirlenen riskler düzenli olarak analiz edilmektedir, operasyonel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla somut aksiyon planları da yıllara sâri olarak gerçekleştirilecektir.

5. METRİK VE HEDEFLER

Beşiktaş, sürdürülebilirlik yaklaşımının etkinliğini izlemek ve kurumsal hesap verebilirliği güçlendirmek amacıyla, belirlediği metrik ve hedefleri ölçülebilir ve doğrulanabilir göstergeler aracılığıyla takip etmektedir. Şirket, müteakip raporlama dönemleri itibarıyla sportif faaliyetlerle sınırlı kalmaksızın; idari ve ticari süreçleri de kapsayacak şekilde çevresel, sosyal ve yönetim performansını izlemeye yönelik olarak ulusal ve uluslararası kabul görmüş standartlarla uyumlu göstergelerin kullanılmasını temel ilke olarak benimsemeyi ve bu doğrultuda gerekli ölçüm, izleme ve raporlama altyapısını kademeli olarak hayata geçirmeyi planlamaktadır.

Belirlenen ve ilerleyen dönemlerde belirlenecek hedefler; kısa vadede operasyonel süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlarken, orta ve uzun vadede Beşiktaş'ın sürdürülebilirlik eksenli dönüşümünü destekleyecek şekilde kurgulanmaktadır.

■ 5.1. Sera Gazı Emisyon Verileri

Bu raporda yer alan sera gazı emisyon hesaplamaları, Sera Gazı Protokolü – Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) esas alınarak yürütülmüştür. Hesaplama çalışmaları, kurumsal (organizasyonel) sınırlar ile operasyonel sınırlar çerçevesinde kurgulanmış olup, Kapsam 1 (doğrudan emisyonlar) ile

Kapsam 2 (enerji tüketimine bağlı dolaylı emisyonlar) verilerini içermektedir. Hesaplamalarda, ulusal ve uluslararası düzeyde kabul gören emisyon faktörleri kullanılmış; veri toplama ve hesaplama süreçlerinde doğruluk, bütünlük, tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik ilkeleri esas alınmıştır.

Kapsam 3 (diğer dolaylı emisyonlar) ise, 21634 sayılı Kamu Gözetimi Kurumu Kurul Kararı'nın Geçici Madde 3 hükmü doğrultusunda, iki yıllık geçiş süresi boyunca raporlama yükümlülüğü dışında bırakılmıştır. Bu çerçevede, ilgili raporlama döneminde Kapsam 3 emisyonları hesaplama kapsamına dâhil edilmemiştir. Söz konusu muafiyet süresinin sona ermesini takiben, değer zinciri ve diğer ilgili faaliyetlerden kaynaklanan Kapsam 3 emisyonlarının hesaplanarak raporlanması planlanmaktadır.

Bu bağlamda, özellikle Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin teknik değerlendirme ve literatür çalışmaları, Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu bünyesinde başlatılmıştır.

Beşiktaş, aksi belirtilmedikçe, sera gazı emisyonlarını mutlak brüt sera gazı emisyonları olarak ve metrik ton karbondioksit eşdeğeri (tCO₂e) cinsinden açıklamaktadır. Sera gazı envanterinin oluşturulmasında, GHG Protokolü kapsamında tanımlanan yedi (7) sera gazı dikkate alınmıştır: karbondioksit (CO₂),

metan (CH₄), nitroz oksit (N₂O), nitrojen triflorür (NF₃), hidroflorokarbonlar (HFC'ler), perflorokarbonlar (PFC'ler) ve kükürt hekzaflorür (SF₆).

Sera Gazı (GHG) Protokolü doğrultusunda, kurumsal sınırlar operasyonel kontrol esasına göre tanımlanmıştır. Bu kapsamda Şirket, sahiplik oranından bağımsız olarak, operasyonel kontrolü altında bulunan tüm faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının tamamını (%100) beyan etmektedir. Operasyonel kontrol yaklaşımı, Beşiktaş'ın sorumluluğunda yürütülen faaliyetlerde çevresel yönetim ve enerji verimliliğine ilişkin uygulamaları hayata geçirme yetisini en iyi şekilde yansıtmaya nedeniyle tercih edilmiştir. Bununla birlikte, bu yöntem Şirket'in finansal raporlama altyapısı ve kurumsal yönetim süreçleri ile de uyumluluk göstermektedir. Bu doğrultuda, sera gazı envanteri yalnızca Beşiktaş tarafından doğrudan yönetilen ve operasyonel hâkimiyeti bulunan operasyonları içermektedir.

Beşiktaş Futbol A.Ş. 01.06.2024-31.05.2025 Tarihli Sera Gazı Salınımları	
tCO ₂ eq	2024-2025
Kapsam 1- GHG Emisyonları	700,61
Kapsam 2- Lokasyon Temelli Sera Gazı Emisyonları	5.083,06
Kapsam 2- Piyasa Temelli Sera Gazı Emisyonları	1.937,48
TOPLAM (Lokasyon Bazlı Kapsam 2 ile)	5.783,67
TOPLAM (Piyasa Bazlı Kapsam 2 ile)	2.638,09

Tablo 31-Beşiktaş Futbol A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 01.06.2024-31.05.2025 Tarihli Sera Gazı Salınımları

Lokasyon Temelli Sera Gazı (Kapsam 2) Emisyonları, Şirket'in ve konsolidasyona tabi bağlı ortaklıklarının satın almış olduğu elektrik, ısıtma ve soğutmadan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını ifade etmektedir. Piyasaya dayalı yaklaşımda ise, lokasyon bazlı emisyon değerinden satın alınan yenilenebilir elektrik

sertifikaları (I-REC) kaynaklı emisyonların düşülmesiyle hesaplanmaktadır. Şirket, raporlanan dönemde söz konusu sertifikaya sahiptir. Raporlama yılında piyasa bazlı Kapsam 2 emisyonları 1.937,48 tCO₂e olarak hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, yenilenebilir enerji kullanımının artırılmasını destekleyerek, Şirket'in iklimle bağlantılı piyasaya dayalı emisyon azaltım hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

5.2. Sektör Bazlı Metrikler

Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan taslak TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber kapsamında Taslak Ek Cilt 53-Eğlence Tesisleri öncelikli referans rehber olarak seçilmiştir.

Belirtilen sektör bazlı metriklerle ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

Konu	Metrik	Açıklama
Enerji Yönetimi (SV-LF-130a.1)	Tüketilen Toplam Enerji (kWh)	14.227.323 kWh
	Şebeke Elektrik Yüzdesi	%76,17
	Yenilenebilir Enerji Kullanım Yüzdesi ⁸ *	%0

Tablo 32-TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 Açıklama Konuları ve Metrikler

**Bu raporlama döneminde Beşiktaş Futbol A.Ş. tarafından edinilen I-REC sertifikaları, satın alınan elektriğin yenilenebilir kaynaklardan üretildiğine ilişkin piyasa bazlı (market-based) bir belgelendirme mekanizmasıdır. Ancak I-REC'ler, kuruluşun kendi operasyonel sınırları içinde gerçekleştirdiği fiziksel yenilenebilir enerji üretimini veya organizasyon içi yenilenebilir enerji varlığını ifade etmemektedir. Bu nedenle, sertifikalı elektrik hacminin "yenilenebilir enerji kullanım oranı" olarak doğrudan ve tekil bir metrik şeklinde raporlanması; okuyucuda şirketin kendi tesislerinde yenilenebilir üretim kapasitesi bulunduğu yönünde yanlış bir algı oluşturabileceğinden, raporda temkinli bir sınıflandırma yaklaşımı benimsenmiştir*

⁸ Beşiktaş Futbol A.Ş.'de I-REC sertifikaları ile desteklenen yenilenebilir elektrik miktarı 6.707.000 kWh'dir

Yukarıda yer verilen metrikler, Kulübün doğrudan operasyonel kontrolü altında bulunan faaliyetleri kapsamaktadır. Operasyonel kontrolün bulunmadığı e-ticaret ve sportif ürün üretimi faaliyetlerine ilişkin sektörel değerlendirmeler ise verilere dolaylı erişim ve ilk yıl raporlaması olması sebebiyle aşağıda nitel açıklamalar yoluyla sunulmuştur.

İnternet üzerinden lisanslı ürünlerin satışı, Kartal Yuvası markası altında yürütülen e-ticaret faaliyetleri kapsamında; dijital satış platformu altyapısı, ödeme sistemleri ve lojistik süreçler ise üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Buna karşılık, operasyon günü satışları mevzuat gereği elektronik bilet satış sistemi üzerinden, biletleme altyapısı, ödeme sistemleri ve müşteri doğrulama süreçleri üzerinde Kulübün doğrudan operasyonel kontrolü bulunmamaktadır. Bu çerçevede, söz konusu dijital satış faaliyetlerine ilişkin enerji tüketimi, sera gazı emisyonları ve lojistik operasyonlardan kaynaklanan çevresel etkiler üzerinde Kulübün doğrudan operasyonel kontrolü bulunmadığından, bu faaliyetler taslak TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber kapsamında Ek Cilt 4 – E-Ticaret kapsamında metrik ve hedefler bölümünde tam kapsamlı nicel göstergelerle ele alınmamış; ilgili riskler ve yönetim uygulamaları raporun geneli içerisindeki ilgili kısımlarda nitel açıklamalar yoluyla değerlendirilmiştir. Doğrudan kontrol içermeyen faaliyetlere ilişkin veriler, Kapsam 3 emisyonlarının hesabında ilerleyen dönemlerde dikkate alınacaktır.

Kulüp markası altında satışı gerçekleştirilen forma ve benzeri ürünlerin üretimi, üçüncü taraf tedarikçiler aracılığıyla yürütülmekte olup, üretim süreçleri üzerinde Kulübün doğrudan operasyonel kontrolü bulunmamaktadır. Bu çerçevede, söz konusu faaliyetler bakımından Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayımlanan taslak TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehberi kapsamında yer alan Ek Cilt 1 – Giyim, Aksesuar ve Ayakkabı sektörü, tedarik zinciri kaynaklı çevresel risklerin değerlendirilmesi amacıyla sınırlı referans olarak dikkate alınmıştır. Metrik ve hedefler bölümünde, üretim süreçlerine ilişkin enerji tüketimi, su kullanımı ve emisyon verileri üzerinde doğrudan kontrol bulunmaması nedeniyle nicel göstergelere yer verilmemiş; buna karşın tedarikçi seçiminde çevresel

ve sosyal kriterlerin gözetilmesine yönelik yaklaşım, ilgili politika ve süreçler çerçevesinde açıklanmıştır.

5.3. Kırılgan Varlıklar

TSRS kapsamında belirlenen iklimle ilişkili fiziksel ve geçiş risklerinin, Şirketin faaliyetleri ve varlık yapısı üzerindeki olası etkilerinin kısa vadede önemsiz olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, ilgili risklerin etkileri; iklim senaryolarına, düzenleyici gelişmelere ve teknolojik dönüşüm hızına bağlı olarak yüksek düzeyde ölçüm belirsizliği içermektedir. Bu nedenle, ilgili risklerin finansal etkileri mevcut aşamada nicel olarak ölçülememektedir.

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin iklimle ilgili geçiş risklerine maruz kalan kırılgan varlıklarının BJK-F1 Aşırı Hava Olayları Nedeniyle Operasyonel Aksama riskinden kaynaklı olarak özel maliyetler hesap sınıfında aktifleştirilen varlıkların kullanımından elde edilecek faydaların azalması ihtimalinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Söz konusu varlıklar, futbol operasyonlarının ve Profesyonel A takımı ile alt yaş kategorilerinin gelişimine tahsis edilmiş saha ve tesislerde kullanılan çim ve üst bakım çalışmaları ile yenileme faaliyetleri için yapılan harcamaların yer aldığı özel maliyetler hesap sınıfından oluşmaktadır.

Özel maliyetler hesabı 31.05.2025 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin sunulan finansal raporun 11 numaralı dipnotunda birikmiş amortismanı 664.359.250 ₺ olmak üzere brüt 2.371.139.795 ₺ üzerinden izlenmektedir. BJK-F1 riski kapsamında yıpranmaya tabi varlıklara ilişkin bilgi şu şekildedir:

Risk Kodu	Kırılgan Varlık Miktarı	Finansal Durum Tablosundaki Hesap Sınıfı
BJK-G3	98.562.894 ₺* (Birikmiş Amortisman: 19.554.900 ₺)	Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Özel Maliyetler)

Tablo 33-Kırılgan Varlık Tablosu

*Söz konusu tutar çim sahaların kapsamlı renovasyon işlemleri ile membran değişimleri kapsamında aktifleştirilmiştir. Bu harcamaların faydalı ömürleri stat kullanım hakkı süresince, taraflar arasında sözleşmede belirtildiyse ilgili süre kadar veya herhangi bir süre belirtilmediyse 5 yıldır.

Aktifleştirilen kalemler aşırı hava olaylarına bağlı olarak operasyonel verimlilik düşüşü, rutin bakım maliyetlerinde artış, faydalı ömürlerinde kısalma veya fevkalade amortismanla devre dışı kalma ihtimali barındırır da profesyonel futbol faaliyetlerinin yönetiminde rutin bir işlem olması ve geçmişte Şirket bünyesinde BJK-F1 riskinde tanımlanan riskle bağlantılı bir işlem kaydı bulunmadığından dirençliliği yüksek olarak değerlendirilmektedir. Kırılganlığa esas söz konusu tutar özel maliyetler hesap sınıfının yaklaşık %4,1'ini, Şirket aktif büyüklüğünün ise %1,5'ini oluşturmaktadır.

■ 5.4. İklimle İlgili Hedefler

Beşiktaş, sürdürülebilirlik ve iklim politikaları doğrultusunda, yerel ölçekte yürüttüğü faaliyetler için 2024-2025 faaliyet dönemini baz yıl olarak kabul ederek, Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik ölçülebilir ve zaman tanımlı hedefler ortaya koymuştur. Söz konusu hedefler, UEFA tarafından belirlenen çerçeve ve beklentilerle uyumlu olarak oluşturulmuştur.

Bu doğrultuda Şirket, 2030 yılı sonu itibarıyla, Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının toplamını %5 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Belirlenen bu hedef, Şirket'in doğrudan etkisi ve kontrolü altında bulunan faaliyetlerden kaynaklanan emisyonları kapsamakta olup; şirket filosu, ofis faaliyetleri ve enerji kullanımı gibi Kapsam 1 ve Kapsam 2 kapsamında değerlendirilen kaynaklara dayanmaktadır.



Hedef 1: 2030 Yılı Sonuna Kadar 2024 Baz Yılına Göre Kapsam 1 ve Kapsam 2 (lokasyon temelli) sera gazı emisyonlarında %5 azaltım	
Metrik	tCO ₂ eq
Konu	2024 baz yılına göre 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 (lokasyon bazlı) sera gazı emisyonlarında yapılacak iyileştirmelerle %5 azaltım
Faaliyet Kapsamı	Beşiktaş Futbol A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının faaliyet alanlarının tamamı
Hedefin kapsadığı sera gazları	CO ₂ karbondioksit, CH ₄ metan, N ₂ O nitrozoksit, NF ₃ nitrojen trifluorid, HFCs hidroflorokarbonlar, PFCs perflorokarbonlar SF ₆ kükürtheksaflorid
Kapsam Sera Gazları	Kapsam 1 ve Kapsam 2 (Lokasyon)
Faaliyet Dönemleri	2024-2030
Baz	2024
Dönüm noktaları veya ara hedefler	2028 Yılı Sonuna Kadar %2 azaltım
Hedef belirleme metodolojisi	Mutlak bazlı azaltım uygulanacaktır. Bu hedef hizmet yoğunluklu azaltım metodolojisine göre ve operasyonel kontrol sınırları çerçevesinde belirlenmiştir
Hedef türü (mutlak veya yoğunluk)	Niceliksel mutlak hedef
Hedefin nasıl gerçekleştirileceği	Enerji kullanımından kaynaklanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının azaltılması amacıyla, operasyonel süreçlerde enerji verimliliği odaklı projeler uygulanacak ve düşük tüketimli teknolojilere geçiş sağlanacaktır. Şirket binalarında LED aydınlatmaya geçiş, akıllı otomasyon sistemlerinin kullanımı ve yalıtımın güçlendirilmesi gibi uygulamalarla enerji talebi azaltılacaktır. Araç filosunda ise içten yanmalı motorların kademeli olarak devreden çıkarılması ve elektrikli araçların kullanımının yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Elektrik tüketiminde yenilenebilir enerjiye geçiş hızlandırılarak, piyasa temelli emisyon yoğunluğu düşük enerji tedarikçileri tercih edilecek; bu kapsamda I-REC belgeli elektrik kullanımı yaygınlaştırılarak tüketimin tamamının yeşil kaynaklardan sağlanması hedeflenecektir. Bunun yanında, çalışanlara sağlanan bilgi teknolojileri ekipmanlarında optimizasyon yapılacak; masaüstü çözümlerle sabit enerji kullanımının daha verimli yönetilmesi sağlanacak ve cihaz yenileme politikaları sürdürülebilirlik kriterlerine göre güncellenecektir. Çalışan davranışlarını dönüştürmeye yönelik farkındalık programları yürütülecek, dijital araçların etkin kullanımıyla uzaktan çalışma olanakları artırılacak ve iş seyahatleri konusunda yeni politikalar devreye alınacaktır. Böylelikle operasyonel karbon ayak izi önemli ölçüde azaltılacaktır. Tüm bu adımlar, düzenli olarak hazırlanacak sera gazı envanteri aracılığıyla takip edilecek; elde edilen azaltım performansı yıllık bazda değerlendirilecek ve belirlenen hedefler doğrultusunda iyileştirme alanları gözden geçirilecektir.
Hedef gözden geçirme sıklığı	Yıllık bakılacaktır. Sera gazı envanterinde bir önceki yıla göre aşağı veya yukarı yönlü %5 veya daha fazla önemli bir değişiklik tespit edilirse, Sera Gazı Protokolünün önemlilik tavsiyelerine uygun olarak yeniden değerlendirmeler yapılacaktır.
İlerlemeyi izlemek için kullanılan metrikler	2024'teki brüt Kapsam 1 ve 2 emisyonlarına kıyasla cari yılda hesaplanan piyasa temelli brüt Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında azalma yüzdesi
Kaydedilen ilerleme	Raporlama yılı ile baz yıl aynı olduğundan değerlendirme yapılmamıştır.

Tablo 34-Hedef 1

5.5. Faaliyet Metrikleri

Beşiktaş'ın temel faaliyet alanları doğrultusunda belirlenen faaliyet metrikleri, Şirket'in operasyonel performansının sürdürülebilirlik bakış açısıyla izlenmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu metrikler; faaliyetlerin ölçeğini, kaynak kullanım düzeyini ve operasyonel yoğunluğunu ortaya koyarak iklimle ilgili risk ve fırsatların finansal ve operasyonel etkilerinin daha sağlıklı analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Faaliyet metrikleri, aynı zamanda Şirket'in sürdürülebilirlik stratejilerinin performans göstergeleriyle ilişkilendirilmesini ve zaman içinde karşılaştırılabilir veriler üretilmesini desteklemektedir.

Beşiktaş'ın ve bağlı ortaklıkları kapsamında TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 kapsamında belirlenmiş olan faaliyet metriklerine ilişkin veriler aşağıda yer alan tablolarda açıklanmaktadır:

Konu	Metrik	Ölçü Birimi	
Katılım	Seyirci, işletmenin portföyündeki işletmeci tarafından markalanan (yani lisanslı) veya kontrol eden sahipliği bulunan herhangi bir eğlence tesisine müşterilerin yaptığı ziyaretlerin toplam sayısıdır.	100.430 (müze-stadyum turu bileti satın alan toplam kişi sayısı)	Toplam: 387.401 katılımcı
		286.971 (maç bileti satın alan toplam kişi sayısı)	
Müşteri-saat sayısı	Müşteri-saat, her bir müşterinin ziyaret süresinin toplamı olarak hesaplanan, müşterilerin işletmenin portföyündeki herhangi bir eğlence tesisini ziyaret etmek için harcadıkları toplam süredir. Gününbirlik kart satışı yapan (örneğin lunapark) ancak giriş ve çıkış saatlerinin takip edilmediği tesislerde misafirlere açık olan çalışma saatleri tahmini olarak kullanılabilir. Tek birim giriş kartı satan tesislerde (örneğin sinema salonları), ortalama ziyaret süresi tahmin için kullanılabilir.	100.430 saat*	Toplam: 1.535.285 saat
		1.434.855 saat**	

*Müze ziyareti için giriş-çıkış takibi yapılmadığından, her bir ziyaretin ortalama 1 saat sürdüğü varsayılmıştır.

**Maç bileti alan seyircilerin işletmede geçirdikleri toplam sürenin ortalama 5 saat olduğu varsayılmıştır.

Tablo 35-TSRS 2 Sektör Bazlı Uygulama Rehberinde Ek Cilt-53 Faaliyet Metrikleri

6.RAPOR DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin 31 Mayıs 2025'te sona eren hesap dönemi sonrasında, iklim değişikliğiyle mücadele alanında önemli hukuki adımlar atılmıştır. 9 Temmuz 2025 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Türkiye İklim Kanunu, ülke genelinde sera gazı azaltım yükümlülüklerinin, uyum politikalarının ve ulusal emisyon ticaret sisteminin yasal çerçevesini oluşturmuştur. Bu kanunun yürürlüğe girmesini takiben, Türkiye Emisyon Ticaret Sistemi Yönetmeliği Taslağı ile Karbon Kredilendirme ve Denkleştirme Yönetmeliği Taslağı kamuoyu görüşüne açılmıştır. Bu ikincil düzenlemeler, yasal altyapıyı tamamlayıcı nitelikte olup, piyasa temelli mekanizmaların işleyişine yönelik ayrıntıları içermektedir.

Yönetim Kurulunun 05.11.2025 tarihli toplantısında, 31.10.2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı ile 2 yıl görev yapmak üzere yeni Yönetim Kurulu ve görev dağılımı belirlenmiştir⁹.

⁹ <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1511761>

Şirketimizin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alan Tolga Kırgız, Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği ve Denetimden Sorumlu Komite ile Riskin Erken Saptanması Komite üyeliklerinden 19.11.2025 tarihi itibarıyla istifa etmiştir.

İklim kanunu kapsamındaki gelişmeler, 31.05.2025 bilanço tarihi sonrasında gerçekleşmiş olmakla birlikte, şirket faaliyetlerinin geleceğine yönelik potansiyel etkiler taşımaktadır. Bu nedenle ilgili mevzuat düzenli olarak izlenmekte; özellikle emisyon yoğun sektörlerle ilişkin stratejik planlamalar ve uyum politikaları yeni çerçeve doğrultusunda güncelleme yapılması plan dahilinde alınmaktadır.

Şirket yönetimi yapısındaki gelişmeler rapor tarihi sonrası olay kapsamında olup Şirketin orta ve uzun vadeli hedeflerini değiştirmemek ve işbu raporda düzeltme gerektirmeyecek bir gelişmedir.

7.EKLER

SERA GAZI EMİSYONLARI AÇIKLAMA KILAVUZU

Bu raporda, Sera Gazı Protokolü ile uyumlu olarak kurumsal sınırlar “operasyonel kontrol yaklaşımı” temel alınarak tanımlanmıştır. Bu yöntemle göre, kuruluş, mülkiyet payı gözetilmeksizin kontrolü altında bulunan tüm operasyonlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarının tamamını raporlar.

Sınır Belirleme Yaklaşımı

Kullanılan Yaklaşım: Operasyonel Kontrol

Gerekçe: Operasyonel kontrol yaklaşımı, kuruluşun yönettiği operasyonlarda çevresel ve enerji verimliliği politikalarını uygulama kapasitesini en iyi şekilde yansıttığı için tercih edilmiştir. Bu yöntem, finansal raporlama yapıları ve iç yönetim modelleriyle de uyumludur.

Kurumsal Yapıda Değişiklikler

Raporlama dönemi boyunca, emisyon sınırlarını etkileyebilecek herhangi bir büyük satın alma, elden çıkarma veya organizasyonel yapı değişikliği gerçekleşmemiştir.

Tanımlar ve Raporlama Kapsamı

Gösterge	Tanım ve Faaliyet Kapsamı
Brüt Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları	Brüt Kapsam 1 emisyonları, raporlama dönemi boyunca işletmenin doğrudan kontrolü altındaki kaynaklardan (örneğin; sabit tesislerde doğalgaz, LPG, odun gibi yakıtların yakılması; binek ve hafif ticari araçlarda benzin veya dizel tüketimi gibi mobil yanmalar) kaynaklanan emisyonları kapsamaktadır. Hesaplamalar, IPCC 2006 metodolojisine göre, yakıt tüketim verileri ve emisyon faktörleri kullanılarak yapılmıştır.
Net Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları	Net Kapsam 1 emisyonları, brüt Kapsam 1 emisyonlarından varsa karbon dengeleme mekanizmaları (örneğin karbon kredileri, doğrudan emisyon dengeleme projeleri vb.) düşüldükten sonra kalan net sera gazı salımlarını ifade eder. Raporlama döneminde herhangi bir dengeleme yapılmamış ise brüt ve net değer eşittir.
Brüt Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Lokasyon Temelli)	Lokasyon temelli Kapsam 2 emisyonları, satın alınan elektrik tüketimine bağlı olarak ulusal şebeke ortalaması esas alınarak hesaplanan dolaylı sera gazı emisyonlarını temsil eder. Türkiye için ilgili yılın ulusal grid emisyon faktörü (örn. kg CO ₂ /kWh) esas alınarak hesaplama yapılmıştır.
Brüt Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Piyasa Temelli)	Piyasa temelli Kapsam 2 emisyonları, işletmenin tercih ettiği enerji tedarikçisi veya kullanılan yenilenebilir enerji sertifikaları gibi piyasa mekanizmaları doğrultusunda, tüketilen elektriğe karşılık gelen emisyonların ayrı bir yöntemle hesaplandığı değerdir. Eğer yenilenebilir enerji kaynakları belgelenmişse bu değerde önemli düşüşler olabilir.
Net Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (Piyasa Temelli)	Net piyasa temelli Kapsam 2 emisyonları, brüt piyasa temelli Kapsam 2 emisyonlarından yenilenebilir enerji sertifikaları veya diğer doğrulanabilir karbon azaltım araçları kullanılarak yapılan düşümler sonrası kalan sera gazı miktarını ifade eder.
Brüt Kapsam 3 Emisyonları	Kapsam 3 emisyonları, Şirket'in operasyonel sınırları dışındaki ancak faaliyetleriyle ilişkili dolaylı emisyonları kapsar. Bu emisyonlar, tedarik zinciri, taşımacılık, çalışan ulaşımı, iş seyahatleri gibi faaliyetlerden kaynaklanabilir. Bu çalışmada, Şirket tarafından detayları 'TSRS Raporu Hakkında' bölümünün Geçiş Hükümleri başlığında da açıklandığı üzere 21634 sayılı KGK Kurul Kararının Geçici Madde 3 hükmü uyarınca sağlanan Kapsam 3 açıklama muafiyetinden yararlanılmasından ötürü herhangi bir faaliyet yürütülmediğinden teknik açıklamalara yer verilmemiştir.
İlave Notlar / Açıklamalar	<ul style="list-style-type: none"> - Hesaplamalarda IPCC 2006 kılavuzları, Türkiye'ye özgü alt ısı değerler ve emisyon faktörleri esas alınmıştır. - Kullanılan yakıt türlerine göre farklı birim bazlı (örneğin litre, kg, m³) emisyon faktörleri uygulanmıştır. - Eğer karbon dengeleme yapılmışsa, ilgili sertifikalar (örneğin Gold Standard, VERRA) belirtilmelidir. - Net kalorifik değer: Yakıtların yandığında açığa çıkan net enerji miktarıdır ve tüm hesaplamalar bu değere göre yapılmıştır.

Tablo 36: Sera Gazı Beyanları İçin Tanımlamalar ve Rapor Kapsamı

Hesaplama Metodolojisi

Kapsam 1 Emisyonu İçin:

Kapsam 1 sera gazı emisyonları; sabit yanma, proses kaynaklı, flare kaynaklı, mobil yanma, kimyasal kaynaklı emisyonlar ile ekipman kayıp ve kaçak emisyonlarının toplamını ifade eder. Toplam Kapsam 1 sera gazı emisyonları, tüm Kapsam 1 emisyon alt kırılımlarının toplamı ile hesaplanır. Hesaplama aşağıdaki formül kullanılır;

Toplam Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO₂e) = Sabit Yanma Emisyonları (tCO₂e) + Mobil Yanma Emisyonları (tCO₂e) + Kaçak Emisyonlar (tCO₂e)

Sabit Yanma Emisyonları: Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından enerji elde etmek için yanma reaksiyonunda kullanılan doğal gaz, akaryakıt, motorin, biyodizel, biyoetanol, CNG ve LPG miktarını ifade eder. Sabit yanma emisyonları; CO₂, CH₄, N₂O ve CO₂e cinsinden hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar aşağıdaki formülasyonlar kullanılarak gerçekleştirilir;

Emisyon Miktarı (tCO₂) = Faaliyet Verileri × Emisyon Faktörü (CO₂) × GWP (CO₂)
Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan (tCH₄)) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CH₄) × GWP (CH₄)
Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit (tN₂O)) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (N₂O) × GWP (N₂O)
Emisyon Miktarı (tCO₂e) = Emisyon Miktarı (tCO₂) + Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan (tCH₄)) + Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit (tN₂O))

Buradaki faaliyet verileri emisyon faktörü birimleriyle uyumlu olmalıdır. Uyum sağlanamazsa, yakıt birimi ilgili kalorifik değer kullanılarak hedeflenen emisyon faktörü birimine dönüştürülür. Bu hesaplama aşağıdaki adımlar izlenerek yapılmaktadır:

Hareketli Yanma Emisyonları: Hareketli yanma emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan tüm karayolu ve karayolu dışı Şirket araçları,

lokomotifler ve deniz taşımacılığı araçlarının dizel, benzin, LPG ve gemi yakıtı tüketiminden kaynaklanan emisyonlarını temsil etmektedir. Bu emisyonlar CO₂, CH₄, N₂O ve CO₂e cinsinden hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar aşağıdaki formülasyonlara göre yapılmaktadır;

Emisyon Miktarı (tCO₂) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CO₂) × Küresel Isınma Potansiyeli (CO₂)

Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton metan - tCH₄) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (CH₄) × Küresel Isınma Potansiyeli (CH₄)

Emisyon Miktarı (CO₂ eşdeğeri cinsinden ton diazot monoksit - tN₂O) = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü (N₂O) × Küresel Isınma Potansiyeli (N₂O)

Toplam Emisyon Miktarı (tCO₂e) = Emisyon Miktarı (tCO₂) + Emisyon Miktarı (tCH₄) + Emisyon Miktarı (tN₂O)

Ekipman Kayıp ve Kaçak (Fugitive) Emisyonları: Kayıp ve kaçak emisyonlar, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların soğutma ve yangın söndürme ekipmanlarındaki sızıntılardan kaynaklanan emisyonları temsil etmektedir. Bu emisyonlar, cihaz imalat sektöründeki kaçak emisyonların değerlendirilmesine yönelik endüstri standartlarıyla uyumlu metodolojiler kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar, emisyonların doğru bir şekilde tahmin edilmesini sağlamak için ekipmanın belirli özelliklerini ve operasyonel parametrelerini dikkate alır.

Kaçak Emisyonlar (tCO₂e) = Faaliyet Verisi (kg) × Küresel Isınma Potansiyeli (tCO₂e / kg)

Atıksu Arıtma Tesisi (WWTP) Emisyonları: Atıksu Arıtma Tesisi emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların atıksu arıtımı sırasında oluşan sera gazı emisyonlarını ifade eder. Bu emisyonlar, öncelikle biyolojik süreçler, kimyasal reaksiyonlar ve atıksu arıtımıyla ilişkili enerji tüketiminden kaynaklanır. WWTP emisyonlarının başlıca bileşenleri metan, azot oksit ve karbondioksittir. Bu hesaplamalar aşağıdaki formüllere göre yapılmaktadır;

Atıksu Arıtma Tesisi (WWTP) Emisyonları (tCO₂e) = Kimyasal Oksijen İhtiyacı (mg/L) x Faaliyet Verisi (Atık su miktar, Litre) x Emisyon Faktörü (tCO₂e /mg)

Emisyon Kaynağı	Kaynak Birimi (Payda)	EF (kgCO ₂ e)	EF (kgCO ₂)	EF (kgCH ₄)	EF (kgN ₂ O)	Kaynakça
Doğal Gaz	kwh	0.20264	0.20200	0.0000036	0.00000036	K ¹⁰
Dizel	Litre	2.674	2.63900	0.0003600	0.000021700	K
Benzin	Litre	2.431	2.31500	0.0003000	0.000002550	K
Elektrik	kwh	0.4690 ¹¹	0.4690	0	0	K

Tablo 37: Emisyon Faktörleri

Kapsam 2 Emisyonları İçin:

Kapsam 2 sera gazı emisyonları, Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından yapılan kuruluşların elektrik, buhar, ısı ve soğutma tüketiminden kaynaklanan tüm sera gazlarını içermektedir. Hesaplamalar ton CO₂ eşleniği olarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalarda aşağıdaki formülasyon kullanılmaktadır.

Emisyon Miktarı (tCO e) = Faaliyet Verisi x Emisyon Faktörü

¹⁰ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2006). 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (Vols. 1-5). Prepared by the National Greenhouse Gas Inventories Programme. IGES, Japan. <https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/> , Volume2, Chapter 3, Table 3.2.18

¹¹ <https://enerji.gov.tr/evced-cevre-ve-iklim-elektrik-uretim-tuketim-emisyon-faktorleri>

Enerji Tüketim Miktarları İçin Açıklama:

Enerji tüketim verileri, Şirket'in tüm lokasyonlarında kullanılan yakıt ve elektrik türlerinin orijinal birimlerinde (örneğin kWh, litre, kg, ton) korunarak toplanmıştır. Hesaplamalarda, her enerji kaynağı için aktivite verisine uygun birimlerde emisyon faktörleri kullanılmış; gereksiz dönüşümlerden kaçınılmıştır. Ancak enerji yoğunluğu göstergeleri (örneğin GJ/ton ürün) gibi analizler için gerek duyulan durumlarda, uluslararası kabul görmüş dönüşüm katsayıları esas alınmıştır.

Bu dönüşümler için IPCC 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories¹² (Annex II: Energy Conversion Factors) ve IEA Energy Statistics Manual (2005)¹³ kaynak olarak kullanılmıştır. Örneğin, 1GJ = 277.78 kWh dönüşüm oranı bu kaynaklara dayanarak hesaplamalarda referans alınmıştır. Böylece veri bütünlüğü korunurken, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık da sağlanmıştır.

Enerji Kaynağı	Birim	Net Kalorifik Değer (kcal / birim)	Kat Sayı (kcal → TEP)	Kat Sayı (TEP → GJ)	Referanslar
Benzin	litre	7,700 kcal / litre	10,000	41.868	IPCC (2006), IEA (2005)
Motorin (Dizel)	litre	8,150 kcal / litre	10,000	41.868	IPCC (2006), IEA (2005)
Doğal Gaz	m ³	8,800 kcal / m ³	10,000	41.868	IPCC (2006), EPDK

Tablo 38: Dönüşüm Katsayıları ve Kaynakça

¹² IPCC (2006), Annex II – Energy Conversion Factors

¹³ IEA (2005), Energy Statistics Manual



BEŞİKTAŞ
FUTBOL YATIRIMLARI
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.