

BU DÜNYA  
BİZİM



2016

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

# 2016

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU**

# İÇİNDEKİLER

- 1** MURAT ÜLKER
- 3** MEHMET TÜTÜNCÜ
- 4** RAPOR HAKKINDA  
ÜLKER BİSKÜVİ HAKKINDA  
Önceliklendirme Analizi  
Ülker Bisküvi Öncelikli Konuları  
Paydaşların Öncelikli Konuları  
Paylaşılan Öncelikli Konular  
Paydaşlarla İletişim
- 8** YAKLAŞIM  
Sürdürülebilirlik İlkelerimiz  
2016 Yılında Neler Yaptık?  
Sürdürülebilirlik Yönetimi  
Sürdürülebilirlik Risklerinin Yönetimi  
Kurumsal Yönetim ve Etik İlkeler
- 16** ÇEVRE  
Çevre Yönetimi  
İklim Değişikliği ve Enerji  
Hava Emisyonları  
Doğal Kaynak ve Su Yönetimi  
Atık ve Atık Su Yönetimi  
Ambalaj Yönetimi  
Biyçeşitlilik
- 24** DEĞER ZİNCİRİ  
Sürdürülebilir Tarım ve Hammadde Tedariki  
Lojistik
- 30** İNOVASYON  
İnovasyon Kültürü
- 34** ÇALIŞANLAR  
Yetenek ve Performans Yönetimi  
Eğitimler  
Çalışanlarla Diyalog  
İş Sağlığı ve Güvenliği
- 40** TOPLUMSAL SORUMLULUK  
Sorumlu Pazarlama  
Daha Sağlıklı ve Besleyici Ürünler  
Gıda Güvenliği  
Kalite Yönetim Sistemi  
Sosyal Sorumluluk
- 46** LİDERLİK
- 50** EKLER  
Ek 1: Üyelikler ve İşbirlikleri  
Ek 2: Raporlamaya Dair Esaslar ve Tablolar  
Ek 3: Çevresel Performans Göstergeleri  
Ek 4: Sosyal Performans Göstergeleri

## Murat Ülker



Değerli Paydaşlarımız,

20. yüzyılın ilk yarısında İstanbul'da, küçük bir bisküvi atölyesi olarak kurulan Ülker, nihayet 21. yüzyılda Türkiye'den doğan global pladis şirketinin nüvesi oldu. Ülker, Godiva ve McVities ile pladis çatısı altında 14 ülkedeki 83 fabrikada 1 milyon ton bisküvi, 460 bin ton çikolatalı mamul üretiminin önemli bir kısmını oluşturuyor.

Ülker'in başarısı, zorlu ama sabırlı 73 yıllık endüstriyel bir yaşam öyküsünü anlatıyor. Türkiye'de örneklerine ender rastlanan bu sürekliliğin sağlanmasında, Ülker'in kurulduğu günden bu yana süregelen temel değerlerin korunmasının ve uygulanmasının rolü olduğu kanaatindeyim.

Geçmişten gelen temel değerlerimiz yalın, anlaşılabilir ve uygulanabilir olmuştur. Bunlar nedir? Tüketicinin daha iyi bir hayat için istediği ürünleri tespit ederek, bu ürünleri, özenle seçilmiş hammaddelerden, tamamen hijyenik koşullarda, çevre dostu ileri bir teknoloji kullanarak üretmektir.

1950'li, 60'lı yıllarda henüz çevre sorunları bugünkü gibi tehdit edici bir noktada değildi. Fakat Ülker'de daima döneminin en ileri teknolojisi kullanılarak üretim yapıldığından, ilk öncelik çevrecilik olmasa da, işlerin doğru yapılmasından ötürü muhakkak çevre korunması da sağlanmış oluyordu. Yine aynı dönemlerde, bir gün gelip doğal kaynakların tükenme tehdidi ile karşı karşıya kalınacağı bilinmiyordu. Ama Ülker'de israfsız şirket

modeli, suyun, buğdayın her türlü kaynağın tasarruflu kullanımını gerekli kılmıştı. Öyle ki, şimdilerde geri dönüştürülen ya da yeniden kullanılan ambalaj malzemeleri uygulamaları bizim şirketimizde daha evvelden vardı. Ürün paketlerinin yerleştirildiği kutular, toplanıp yeniden kullanılıyordu.

Bu uygulamalarımız bazen zaruri uygulamalardı, ama Ülker'de çevre ve maliyet ilişkisi çok erkenden keşfedilmişti. Ne kadar az israf edersen o kadar da kazanırsın. Bunların, günümüzün sürdürülebilirlik tanımı ile örtüşen uygulamalar olduğunu düşünmekteyim.

Şimdi günümüz dünyasında koşullar değişti ve biz de işlerimizi bu şartlara uygun yönetmekle yükümlüyük. Dünyanın kıt kaynaklarının daha verimli kullanılması, hem şirketlerin sürekliliği hem de gelecek kuşakların yaşamı için önemli bir şart haline geldi. Sürdürülebilirliği sağlamak elbette bir kurumsal sorumluluktur ama aynı zamanda verimli çalışmak, doğal kaynakları koruyarak ve geliştirerek üretmek, şirketlerimizin karlılığı ve geleceği için de elzem olmuştur. Bu manada geçmişimizden gelen israfsız çalışma modeli bizim sürdürülebilirlik uygulamalarımızı kolaylaştırmıştır.

Bugün biliyoruz ki, yeni ekonomi düzeninde, iş dünyasında kârlılık ancak sosyal ve toplumsal gelişimi de hesaba katan iş modellerinin uygulanması ile gerçekleşecektir. Bu nedenle, faaliyetlerinin sadece ekonomik değil çevresel ve sosyal etkilerini ölçen, inovasyonu ve endüstriyel gelişmeleri teşvik ederek tüm paydaşlar için sürekliliği olan, değer oluşturabilecek iş modelini uyguluyoruz.

Kuruluşumuzun 80'inci yılını kutlayacağımız 2024 yılına ilişkin açıkladığımız sürdürülebilirlik hedefleri, şirket olarak uzun yıllar ayakta kalmak kadar, gelecek kuşaklara her yönü ile yaşanabilir bir dünya bırakma hedefiyle de örtüşüyor.

2024 sürdürülebilirlik hedeflerimiz yolunda ilerlemelerimizi ve çalışmalarımızı bulacağınız ikinci "Sürdürülebilirlik Raporu"muz sizlerle paylaşmanın mutluluğunu yaşıyor, çalışma arkadaşlarım ile birlikte özverili çalışmalarımıza katkısı olan tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Murat Ülker  
**Yönetim Kurulu Başkanı**

## Mehmet Tütüncü

Değerli Paydaşlarımız,

İşimizi yaparken yeni nesillere mutlu yaşayabilecekleri bir dünya bırakmak için özen gösteriyoruz. Kurucumuz Sabri Ülker'in, kullandığı unun gramını, suyun damlasını, insanın emeğini israf etmeyen şirket modeli bizim ilk sürdürülebilirlik çalışmalarımızın başlangıcı olurken, bugünkü sürdürülebilirlik çalışmaları da bu sağlam temeller üzerine inşa edildi. Bu bakış açısıyla iki yıl önce, Ülker'in 80. yaşı olan 2024 yılına yönelik hedeflerimizi belirledik. Bir senenin sonunda hedeflerimiz açısından bizi cesaretlendiren sonuçlar aldığımız bir yılı geride bıraktık.

Sürdürülebilirlik çalışmalarımızla oluşturduğumuz olumlu etkinin yaygınlaşması için çalışmalarımızı, paydaşlarımızın etkin katılımı ve açık iletişimle yönetmek önem taşıyor. "Bu Dünya Bizim" konsepti altında çalıştığımız stratejimiz, Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından verilen Sürdürülebilir İş Ödülleri'nin "Sürdürülebilirlik İletişimi" kategorisinde ödüle layık görülerek çalışmalarımıza güç verdi. Bu yıl hazırladığımız ikinci raporda, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne katkı yaptığımız alanları ve 2024 sürdürülebilirlik hedeflerimizle ilgili son bir yılda yapılan çalışmalarımızı sizlerle paylaşıyoruz.

Sürdürülebilirlik adına attığımız önemli adımlardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz;

- Birim üretim başına su tüketimini 2014 yılından bu yana %15 azaltarak hedefimizi yarıldık.
- Topkapı fabrikamız ISO 50001 Enerji Yönetimi Sistemi Sertifikası olarak pladis grubunda ilk ve öncü oldu. Ankara, Esenyurt, Gebze ve Karaman fabrikaları da 2017 yılsonuna kadar bu sertifikalara sahip olacak.
- FTSE4Good Gelişen Piyasalar Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girerek önemli bir başarıya imza attık.
- Bir önceki yıla göre aynı miktarda ürünü 2 milyon km daha az yol yaparak tüketiciye ulaştırdık.
- Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız kaynakları arttırdık; pladis Türkiye Çikolata Ar-Ge birimimiz, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan "Ar-Ge merkezi" belgesini aldı. "Necdet Buzbaş Ar-Ge Merkezi" ismiyle çalışmalarına devam ediyor.
- Raporda yer alan sera gazı salımlarımızı bağımsız bir denetim şirketine doğruluğunu onaylattık.



- Ürünlerimizin ana hammaddelerinden fındık, buğday ve kakaonun sürdürülebilir tedarikine yönelik yerel kalkınma projelerine destek sağlıyoruz. Giresun'da fındık çeşitliliğini koruma ve fındık üreticisini destekleme hedefiyle WWF Türkiye ile birlikte 2015 yılında başladığımız Sürdürülebilir Fındık Tarımı Projesi'ne, bahçelerde pilot uygulamalar ve kapasite geliştirme çalışmalarıyla devam ettik.

Önümüzdeki dönemde stratejimiz ve 2024 hedeflerimiz doğrultusunda sektörün ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak için çalışmalarımıza devam edeceğiz. Bu vesileyle raporun hazırlanmasına katkıda bulunan çalışma arkadaşlarımıza ve tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Çocuklarımıza daha güzel bir gelecek bırakmak için birlikte çalışmaya devam etmemiz dileğiyle...

Mehmet Tütüncü  
**ÜLKER CEO**

## Rapor Hakkında

Ülker Bisküvi'de sürdürülebilirlik yaklaşımı ve vizyonu doğrultusunda hazırladığımız sürdürülebilirlik raporlarını, paydaşlarla sorumlu ve şeffaf bilgi paylaşımı konusunda en önemli iletişim kanalları arasında görüyoruz. İkincisini yayımladığımız sürdürülebilirlik raporumuzda, kurumsal yönetim, çevresel ve sosyal alanlardaki hedef, performans ve ilerlemelerimizi paylaşıyoruz. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (GRI Standards) temel (core) seçeneğine uyumlu şekilde hazırladığımız raporda ayrıca GRI G4 Gıda Sektör Eki ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun (SASB) İşlenmiş Gıdalar (Processed Foods) rehberinden yararlandık. Ayrıca faaliyetlerimizin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'yle bağlantılarını ortaya koyduk ve hedeflere katkılarımızı paylaştık.



Paydaş analizi sürecini AA1000 Paydaş Katılımı Standardı'nı referans alarak tamamladık. Rapor, 1 Ocak - 31 Aralık 2016 tarihleri arasındaki faaliyet dönemindeki performansımızı içeriyor. Bu yıl Ülker bünyesine kattığımız Mısır ve Suudi Arabistan fabrikaları rapor kapsamına dâhil değildir.

**Soru, görüş ve önerilerinizi [surdurulebilirlik.plattformu@ulker.com.tr](mailto:surdurulebilirlik.plattformu@ulker.com.tr) adresine iletebilirsiniz.**

## Ülker Bisküvi Hakkında

Küçük bir atölyede yetmiş üç yıl önce kurulan markamız, bugün Ankara, Esenyurt\İstanbul, Gebze\İstanbul, Silivri\İstanbul, Topkapı\İstanbul, Karaman, Mısır ve Suudi Arabistan'daki sekiz fabrikada üretim yapan küresel bir markaya dönüştü. Bu dönüşüm sürecinde Türkiye'nin de toplumsal ve ekonomik gelişimine tanıklık ettik. Beraber büyüdüğümüz topluma değer katarak bir dünya markası olmaya odaklandık.

Bisküvi, çikolata ve kek kategorilerindeki yüzlerce çeşit ürünü Türkiye ile birlikte Orta Doğu, Orta Asya, Avrupa, Afrika, Amerika ve Rusya gibi dünyanın dört bir yanındaki tüketiciyle buluşturuyoruz.

Toplam ciromuz 3,9 milyar TL'ye ulaştı. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne 2015 yılında girerek endekse



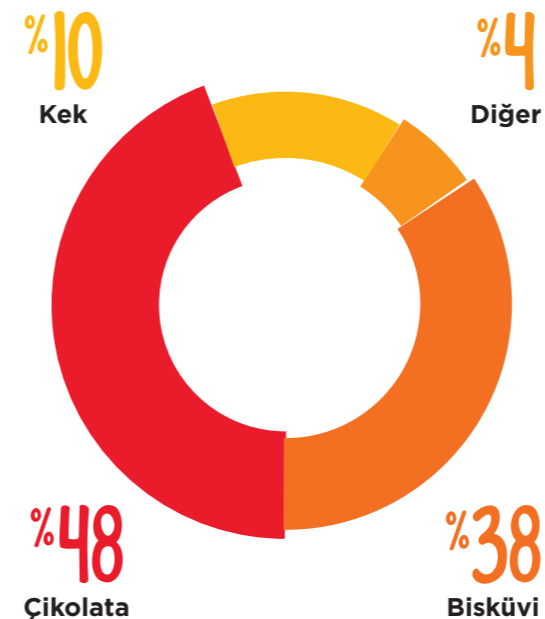
dâhil olan ilk gıda şirketi olduk ve 2016 yılında başarımızı arttırarak devam ettik. FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nin ilk yılı olan 2016 yılında, dünya standartlarında kabul gören çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim uygulamalarımızla endekste yer aldık.



FTSE4Good

**Halka açık toplam piyasa değerimiz 2,295 milyar TL'ye ulaştı.**

## Ülker Bisküvi Net Satışlar



Yıldız Holding, Ülker Bisküvi, DeMet's, Godiva ve United Biscuits markaları altında yürüttüğü bisküvi, çikolata, kek, sakız ve şekerleme işlerini 2015 yılından itibaren küresel pazarda pladis adı altında sürdürüyor. Dünyanın dört bir yanında ürünlerimizin tüketiciyle buluştuğu pladis markası, 2016 yılı itibarıyla 26.000 çalışanı ile 5,5 milyar dolar (14,5 milyar TL) cirosu bulunuyor. Yıllardır, Türkiye'nin lider markası olduğumuz gibi küresel ölçekte de sektörün en iyileri arasında yer almak için sürdürülebilir bir şekilde büyüyor, bu büyüme sürecinde inovasyon çalışmalarımızı arttırıyor ve topluma değer katıyoruz.

# pladis

## Önceliklendirme Analizi

Raporda odaklandığımız alanları belirlemek amacıyla önceliklendirme analizi yapıyoruz. Sürecin başlangıcında, analiz kapsamında değerlendirilecek konuların yer aldığı konu listesini belirledik. Bu listeyi küresel trendler, sektörle ilgili uluslararası kuruluşların yayınladığı raporlar ve yerel gündemi de kapsayan bir literatür taramasıyla oluşturduk. Bunun ardından, stratejimiz ve yöneticilerin görüşleri ile "Ülker Bisküvi Öncelikli Konuları", paydaş analizi ve dış trend analizi ile "Paydaşların Öncelikli Konuları"ni saptadık. Paydaşlar ve Ülker Bisküvi'yi etkileyen ve etkileyebilecek konuları "önceliklendirme matrisi" üzerinde birlikte haritalandırdık. Hem paydaşlar hem de Ülker Bisküvi için en önemli olan ortak alanlar öncelikli konularımızı oluşturdu.

## Ülker Bisküvi'nin Öncelikli Konuları

Ülker Bisküvi'nin önem verdiği sürdürülebilirlik konularını belirleme sürecinde ilk olarak, "GOAL21" hedeflerimiz<sup>1</sup>, Ülker Bisküvi stratejisi ve vizyonu çerçevesinde oluşturduğumuz konu listesini öncelik derecelerine göre sıraladık.

**G** OYA  
**0** HATA  
**A** MAÇ BİRLİĞİ  
**L** İDER  
**2** İKİNCİ  
**1** BİRİNCİ

Daha sonra, sürdürülebilirlik platformu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin görüşlerini bir anket aracılığıyla aldık. Finansal, çevresel, sosyal ve itibar ile ilgili risk ve fırsatların yanında, olası mevzuat düzenlemelerinin etkilerini de göz önünde bulundurduk. Bu sürecin sonunda stratejimiz ile yönetici görüşleri Ülker Bisküvi'nin öncelikli konularını şekillendirdi.

<sup>1</sup>pladis'in yol haritası, GOAL21 hedefleri etrafında şekillendirildi. Buna göre, G: GOYA (Gez, Oturma Yeri, Artık), 0 defect (sıfır hata), A: alignment (amaç birliği), L: leadership (liderlik), 2 ve 1 de faaliyet gösterilen alanlarda ikinci veya birinci olmak anlamına geliyor.

## Paydaşların Öncelikli Konuları

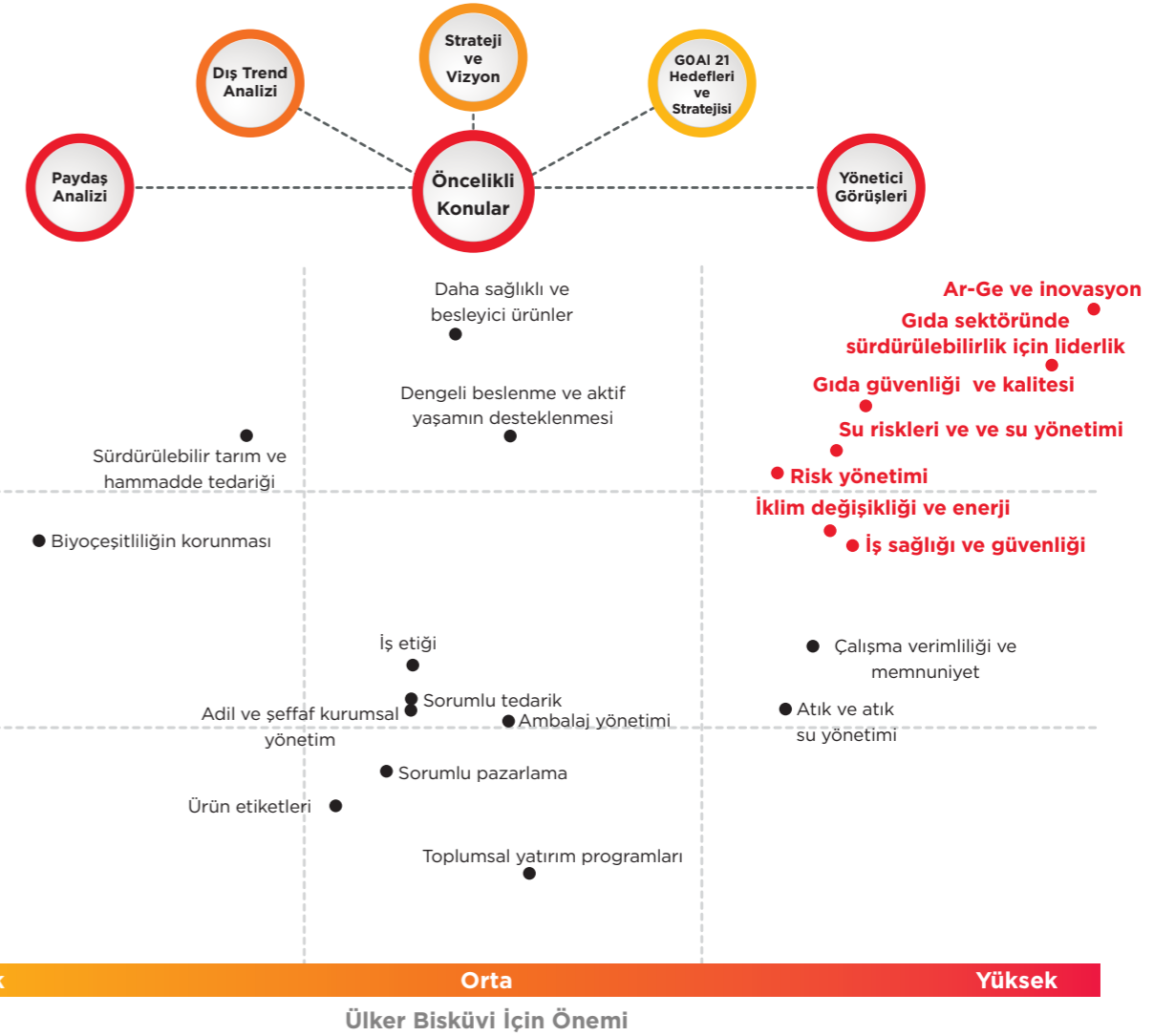
Sürdürülebilirlik kapsamında, paydaşların öncelik verdiği konuları paydaş analiziyle belirledik. Bu doğrultuda paydaşların Ülker Bisküvi hakkındaki algı, düşünce ve beklentilerini öğrenme odaklı bir süreç izledik. Paydaş analizi, AA1000 Paydaş Katılımı Standardı'na uygun olarak bağımsız bir danışmanlık kuruluşu tarafından yürütüldü.

Analizin ilk adımında, strateji ve faaliyetlerimizi en yoğun şekilde etkileyen ve faaliyetlerimiz nedeniyle üzerinde en çok etkimiz olan paydaşları belirledik. Buna göre, sorumluluk seviyesi, etki derecesi, yakınlık derecesi, kişi ve kurumları temsil etme, bağlılık derecesi ile politika ve strateji belirleme etkisi kriterlerine göre tüm paydaş gruplarını değerlendirdik ve yüksek öncelikli paydaşları haritalandırdık. Yüksek öncelik verdiğimiz paydaşlara çevrimiçi soru formları aracılığıyla ulaştık.

Paydaş analizine ek olarak, Ülker Bisküvi'yi etkileyen veya etkileme potansiyeli olan ulusal ve uluslararası eğilimleri değerlendirdiğimiz kapsamlı bir dış trend analizi yaptık. Buna bağlı olarak, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, UNGC Gıda ve Tarım İş İlkeleri ve WBCSD Gıda ve Alan Kullanımı İlkeleri gibi kaynakları taradık. Bu çalışmanın çıktılarını, paydaş analizi sonuçlarıyla birlikte değerlendirerek paydaş önceliklerini belirledik.

## "Paylaşılan" Öncelikli Konular

Paydaşlar ve Ülker Bisküvi için ortak olan öncelikli konular raporun kapsamını şekillendirdi. Ar-Ge ve İnovasyon, gıda sektöründe liderlik, gıda güvenliği ve kalitesi, su riskleri ve su yönetimi, risk yönetimi, iklim değişikliği ve enerji ile iş sağlığı ve güvenliği konularını öncelikli konularımız olarak belirledik.



Paydaş analizinin sonuçlarına göre tedarikçiler, gıda güvenliği ve kalitesini korumak amacıyla topraktan aldığımız temel hammaddeler üzerine araştırmalara destek olunmasını, sürdürülebilirlik konularında tedarikçilerden dağıtım kanallarına kadar tüm değer zincirinin bilinçlendirilmesini talep ediyor. Dernekler ve sivil toplum kuruluşları, gıda güvenliği ve kalitesi ile sorumlu pazarlama konularına odaklanmamızı ve başta fındık üretimi olmak üzere sürdürülebilir tarımla ilgili sertifikasyon sistemlerini desteklememizi öneriyor. Ayrıca diğer paydaşlar, öncelikli olarak daha sağlıklı ve besleyici ürünler, dengeli beslenme ve aktif yaşam, değer zincirinde insan ve çalışan hakları, sürdürülebilir tarım ile biyoçeşitliliğin korunması gibi konularda farkındalığın artırılması amacıyla topluma örnek olacak uygulamalar geliştirmemizi bekliyor. Gıda sektöründeki etkin rolümüze bağlı olarak, tüm paydaş grupları bizden sürdürülebilirlik alanında liderlik göstermemizi ve sektörde bu yönde bir dönüşümün gerçekleşmesi için paydaşları bilinçlendirmemizi istiyor.

**Sürdürülebilirlik çalışmaları gibi önemli bir konuda güçlü ve sürekli olarak gelişen profili nedeniyle Ülker Bisküvi'yi tebrik ederim.**

**Johannes Loefstrand**  
**T. Rowe Price International - Yatırımcı**

**T.RowePrice®**

**Ülker'in internet sitesi üzerinden sürdürülebilirlik çalışmalarına ilgili yaptığı paylaşımları çok faydalı buluyorum. Böylece çalışmaları herkes takip edebiliyor.**

**Adnan Gürsoy**  
**Öz Gıda İş Sendikası**



**Ülker, çocuklara yakın bir marka. Çocuklara yönelik iklim değişikliği bilgilendirmesi ve eğitimleri yaparak çocukların konuya olan ilgi ve bilgilerini arttırabilir. Bu konuda ambalajlar da önemli bir iletişim aracı olabilir. Mesajların ulaştırılması için kullanılmasında sonsuz fayda var.**

**Bariş Doğru**  
**EKOIQ - Medya**

**EKOIQ**

## Paydaşlarla İletişim

Sürdürülebilirlik stratejimiz ve ilgili alanlardaki performansı sürekli geliştirmemiz yolunda paydaşlarla diyalogu önemli bir unsur olarak görüyoruz. Paydaşları; çalışan, dernek, distribütör, hissedar, kamu kurumu, medya, sektörel örgüt, sendika, sivil toplum kuruluşu, tedarikçi, tüketici ve üniversite başlıkları altında gruplandırıyoruz. Paydaşlar üzerindeki etkimize ve paydaşların üzerimizdeki etkisine göre iletişim yolları ve sıklığını belirliyoruz.

Paydaşların, sürdürülebilirlik alanında gıda sektörüne liderlik etmemiz beklentisine uygun olarak, sektörel ve uluslararası girişimlerin parçası olmaya devam ediyoruz. Gıda dernekleri, Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF Türkiye), World Cocoa Foundation (WCF), Kakao İzlenirliği ve Sürdürülebilirliği için Üretici Birliği (PACTS) gibi kuruluşlarla iş birliklerini geliştirme ve güçlendirmeye devam ediyoruz. Sürdürülebilirlik liderliği yolculuğunda, tüm süreçlerde paydaşların katkılarıyla ilerlemeyi ve farklı platformlarda aktif katılım ile işbirliklerini arttırmayı hedefliyoruz.

**Tablo 1: Paydaşlarla İletişim Yöntemleri**

Çalışan	Memnuniyet anketleri, İSG kurulu toplantıları, duyuru ve bilgilendirmeler, iç yayınlar, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, eğitimler, çalıştaylar, web sitesi, endüstriyel ilişkiler kurulları, çalışan destek hattı, Akıl Küpü, paydaş analizi
Dernek, Sektörel Örgüt, Sivil Toplum Kuruluşu ve Uluslararası Kuruluş	Üyelikler ve yönetim kurulu üyelikleri, toplantı ve ortak çalışmalara aktif katılım, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, duyurular, seminerler, konferanslar, web sitesi, paydaş analizi
Distribütör ve Tedarikçi	Birebir görüşmeler, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, kalite denetimleri, ilgili politika ve dokümanlar, web sitesi, paydaş analizi
Hissedar ve Yatırımcı	Genel Kurul, özel durum açıklamaları, basın açıklamaları, birebir toplantılar ve yazışmalar, konferans katılımları, aracı kurum/banka raporları, dönemsel bilgilendirme yazıları, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, web sitesi, algı çalışmaları, paydaş analizi

Kamu Kurumu ve Sendika	Birebir görüşmeler, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, paydaş analizi
Medya	Birebir görüşmeler, basın toplantıları, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, duyuru ve açıklamalar, web sitesi, sosyal medya, paydaş analizi
Tüketici	Ülker Müşteri İletişim Merkezi, web sitesi, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, haberler, duyurular, sosyal medya, tüketici anketleri, paydaş analizi
Üniversite	Ortak çalışmalara aktif katılım, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, web sitesi, staj programları, kariyer günleri, konferanslar, paydaş analizi

Üyesi olduğumuz ve iş birliği yaptığımız kuruluşların listesine Ek-1'den ulaşabilirsiniz.

## Yaklaşım

Sürdürülebilirliği yaptığımız işin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Kurulduğumuz yıldan bugüne en temel amacımız; ürünlerimizin ortaya çıkmasında toprağı, emeği geçen çiftçiyi, çalışanı ve tercihleriyle bizi yönlendiren müşterileri ve tüketicilerimizi mutlu etmek.

Gelecek nesillere sağlıklı ve mutlu bir dünya bırakmak arzusuyla, kurucumuz Sabri Ülker'den miras aldığımız kaynak israfına karşı tutumumuzla, sürdürülebilirliği işimizin merkezine koyduk. Kurulduğumuz 1944 yılından bu yana iş yapış şeklimizin temelini oluşturan sürdürülebilirlik çalışmalarımızı 2015 yılında Bu **Dünya Bizim** çatısı altında topladık.

# BU DÜNYA BİZİM

Dünya pazarında, 2024 yılında, sürdürülebilirlik konusunda da sektörümüzde ilk akla gelen lider şirketlerden biri olmayı hedefliyoruz. Bu amaçla yöneticilerimizin de katkılarıyla 2015 yılında sürdürülebilirlik ilkelerimizi ve stratejimizi belirledik.

Eminönü Nohutçu Han'da başladığımız yolculuğa bugün küresel operasyonlarımızla devam ediyoruz. Dünyaya açıldıkça paydaşlarımıza karşı artan sorumluluğun bilinciyle, çevre, değer zinciri, inovasyon, çalışanlar, toplumsal sorumluluk ve liderlik alanlarında sürdürülebilirlik ilkelerimizi paylaşıyoruz.

## Sürdürülebilirlik İlkelerimiz

### Çevre :

Değişime öncülük eder, yeni ve farklı fikirleri kucaklarız. Çevresel sürdürülebilirlik anlamında gerekli adımlar atabilen; sıfır atık üreten, karbon-nötr uygulamalara sahip, sürdürülebilir su yönetimi ve hammadde tedariki ile operasyonlarımızda verimliliği ve mükemmelliği sonuna kadar özümseriz.



### Değer Zinciri :

Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde en iyi uygulamaları takip eder, daha iyisini yapmayı hedefleriz. Değer zincirindeki tüm paydaşların temel gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olur, özellikle çiftçiler ve üreticiler ile birlikte yol alırız. Şirket değerleri ile sürdürülebilir toplum değerlerini harmanlayarak, iş yapış şekillerimizde bütünleştiririz.

### İnovasyon :

Faaliyet gösterdiğimiz alanlarda birinciliği hedefleriz. Çok çalışarak ve kendini aşarak en iyiyi, en önce sunma motivasyonu ile çalışırız. Şirketimiz değerleri ile paralel saygılı rekabet anlayışını içselleştirmiş, tüm paydaşlarımız ve yatırımcılarımız için sürekli değer üretiriz.



### Çalışanlar :

Çalışanlarımız, Ülker Bisküvi sürdürülebilirlik çalışmalarının en önemli halkasıdır. İşimizin farklı alanlarında olduğu gibi çalışanlarımız için de sürdürülebilir yaklaşımlar geliştiririz. Biliyoruz ki, ancak her bir çalışmamızın ortak çabası ile başarıya ulaşabiliriz. Bireysel farklılıklarımız saygı görür, aynı hedef için tek bir ekip olarak gayret sarfederiz. İnsanı merkezde tutar, yeni yeteneklerin gelişmesi için gerekli zemini oluştururuz. İç iletişimde hiyerarşik yapılanmadan uzak durur, tüm çalışanlarımıza hak ettiği değeri veririz.

## Toplumsal Sorumluluk :

Sağlıklı ve aktif yaşamı ön plana çıkarır, bu konuda tüm tüketicileri ve diğer paydaşlarımızı şeffaf bir biçimde bilgilendirip. Sağlıklı bir toplumu desteklerken, hayatı kolaylaştırır, yalınlaştırmaya odaklanıyoruz.



## Liderlik :

Sektöründe öncü olmanın sorumluluğu ile hareket ederiz. Başarma azmimiz ve çalışkanlığımızla, yaptığımız işe yüreğimizi koyar, hedeflediğimiz sonucu aşarız. Küresel gelişmeleri takip eder, kuralları belirler, yenilikçi ve özgün bir biçimde dönüşümsel liderlik yaparız.

Kuruluşumuzun 80. yılını kutlayacağımız 2024 yılına dair sürdürülebilirlik ilkelerimizle ilgili hedef ve taahhütlerimizi belirledik. Çevre, değer zinciri, inovasyon, çalışanlar, toplumsal sorumluluk ve liderlik başlıkları altında topladığımız 2024 yılı hedeflerimizi 2015 yılında paylaştık. Hedeflerimiz, 2014 yılı performansını temel alıyor. İklim değişikliği ve çalışan memnuniyeti konularını da içeren altı alandaki hedeflerimize ulaşmak için her düzeyde sorumluluk alıyoruz.

Kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerimizi küresel sürdürülebilir kalkınma hedefleri paralelinde belirledik. 2024 yılı hedefleriyle, aynı zamanda küresel sürdürülebilir kalkınma gündeminin rehberi niteliğindeki Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne ulaşılmasına destek oluyoruz. İklim Eylemi, Sorumlu Üretim ve Tüketim, Erişilebilir ve Temiz Enerji, Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, Açlığa Son ve İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme gibi hedefler başta olmak üzere, küresel hedeflere erişilmesine katkı sağlıyoruz.

Sürdürülebilirlik performansımızı düzenli olarak takip ediyor, gelişim alanlarını tanımlıyor ve hedeflere ulaşmak amacıyla çalışmalarını sürdürüyoruz.

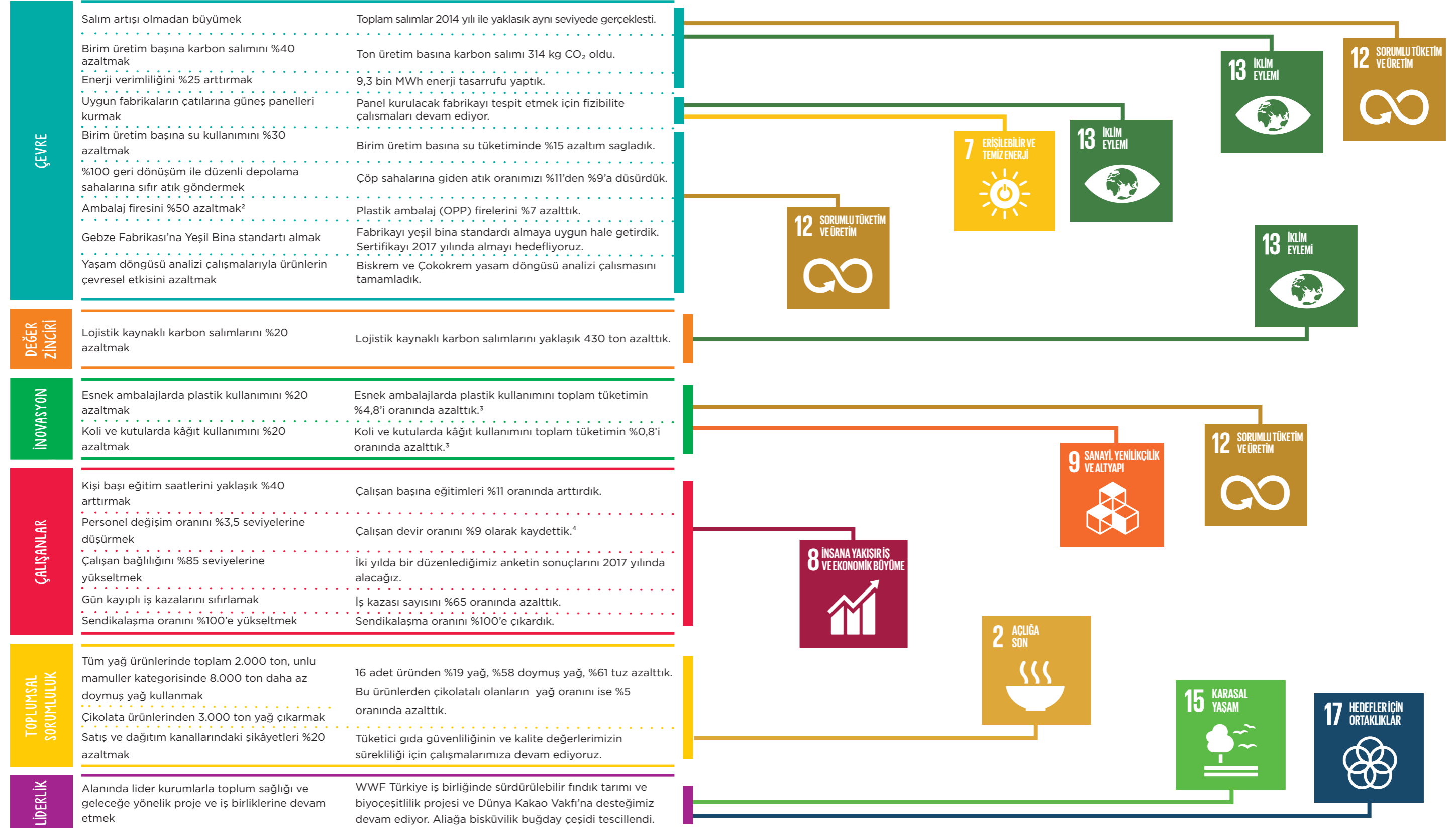


## 2024 Sürdürülebilirlik Hedefleri

## KONU ALANI HEDEF

## İLERLEME (2014 YILINA GÖRE)

## İLGİLİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ

<sup>2</sup>Referans yılı 2015'tir.<sup>3</sup>2016 yılında inovasyona bağlı olarak yapılan ambalaj azaltımlarının, toplam ambalaj kullanım verilerine oranıdır.<sup>4</sup>2015 yılı verisidir.

## 2016 Yılında Neler Yaptık ?\*

## ÇEVRE

## ISO 50001

Topkapı fabrikası ISO 50001 enerji yönetim sistemi sertifikasını alarak pladis Grubu'nun sertifika alan ilk fabrikası oldu.



Çöp sahalarına giden atık oranını %9'a düşürdük.

Birim üretim başına su tüketiminde %10 azaltım sağladık.

## ISO 14001

Silivri fabrikası ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikasını aldı.



Biskrem ve Çokokrem'in yaşam döngüsü analizlerini tamamladık.

## DEĞER ZİNCİRİ

Ülker Bisküvi adına GreenPalm sertifikası alım oranımızı %3 arttırdık ve palm yağı satın almalarımızın %28,7'si oranında Green Palm sertifikası aldık.

Sevkiyatlarda tır kullanma oranı %78'den %82'ye, çift katlı tır kullanma oranını ise %35'ten %43'e yükselttik.

Tedarikçi denetimlerinin kapsamını geliştirmek için ilk adımı attık ve stratejik tedarikçilerimizi belirlemek için bir sistem kurduk. Tedarikçi öz değerlendirmesi için çevresel ve sosyal ölçütlerimizi oluşturuyoruz.



## TOPLUMSAL SORUMLULUK



16 adet canteen ürününden %19 yağ, %58 doymuş yağ, %61 tuz azalttık. Bu ürünlerden çikolata olanların yağ oranını ise %5 oranında azalttık.

## İNOVASYON



## pladis

Türkiye Çikolata Ar-Ge Departmanı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan "Ar-Ge Merkezi" belgesini aldı.

## 15,4 Milyon TL

Ar-Ge yatırımlarını, yaklaşık %40 arttırarak 15,4 milyon TL seviyesine yükselttik.

## 1 Milyon TL

Ambalaj kullanımı konusunda yenilikçi uygulamalar geliştirerek 1 milyon TL'nin üzerinde tasarruf sağladık.

## ÇALIŞANLAR

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Komitesi'nde temsil edilen çalışan yüzdesini %19 arttırarak %56'ya yükselttik.

## OHSAS 18001

İstisnasız tüm fabrikaları OHSAS18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemiyle etkin bir şekilde yönetiyoruz.

## 22 Saat

Çalışan başına eğitimleri ortalama 22 saate çıkardık.



## LİDERLİK

## FTSE4Good

FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nde yer aldık.

2015 yılında ilk gıda şirketi olarak dâhil olduğumuz Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki yerimizi koruduk.

## CDP

Karbon Saydamlık Projesi'ne (CDP) cevap vermeye başladık.

Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde "Sürdürülebilirlik İletişimi" kategorisinde ödül aldık.



\*2015 yılına kıyasla

## Sürdürülebilirlik Yönetimi

Sürdürülebilirlik çalışmalarını, Ülker Bisküvi sürdürülebilirlik vizyonu ve ilkelerinden yola çıkarak özgün bir yaklaşımla yürütüyoruz. Geliştirdiğimiz bu özgün sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde, sürdürülebilirlikle ilgili konuları tüm boyutlarıyla Ar-Ge, insan kaynakları, kurumsal iletişim, mali işler, operasyonel mükemmellik, pazarlama, satın alma, tedarik zinciri gibi farklı fonksiyonlarda ve faaliyetlerimize entegre bir şekilde ele alıyoruz.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının koordinasyonu amacıyla faaliyetlere başladığımız Ülker Bisküvi Sürdürülebilirlik Platformu olarak, iş birimlerinin arasındaki uyumu ve iş birliğini sağlama görevini üstleniyoruz. Aynı zamanda, sürdürülebilirlikle ilgili politikaların, stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesinden ve paydaşlarımızla iletişiminden sorumlu olarak çalışmaların Ülker Bisküvi Yönetim Kurulu'na raporluyoruz.

Sürdürülebilirlik Platformu'nun yapısı, işleyişi ve çalışma esaslarına yatırımcı ilişkileri internet sitesindeki Sürdürülebilirlik Yönetim Yaklaşımı sayfasından ulaşabilirsiniz.<sup>4</sup>

### Sürdürülebilirlik Platformu Yönetim Kurulu



## Sürdürülebilirlik Risklerinin Yönetimi

Dünyamız gibi işimiz de birçok küresel trendin etkisiyle şekilleniyor ve dönüşüyor. İklim değişikliği, artan nüfus, değişen küresel ekonomik dengeler ve teknolojik gelişmeler gibi trendler işimizin geleceğini ve devamlılığını yakından ilgilendiriyor. Küresel trendler paralelinde yeni risk ve fırsatlar doğuyor. Stratejik bakış açımızı bu risk ve fırsatlar ışığında güncelliyor ve geliştiriyoruz. Risk yönetimi yaklaşımımız çerçevesinde, tarladan başlayarak ürünlerimizin tüketiciye ulaşmasına kadar geçen süreç boyunca doğabilecek her türlü maddi ve gayri maddi riske karşı yanıt kapasitemizi geliştiriyoruz.

Şirketimizin risk yönetimi faaliyetlerini, iki bağımsız üye ile Ülker Bisküvi Risk Komitesi yürütüyor. Bu kapsamda ana ortağımız Yıldız Holding'in denetim birimi ve bağımsız kuruluşlar tarafından düzenli aralıklarla denetimler yapılıyor. Faaliyetlerimizi etkileyen çevresel, sosyal ve yönetsel riskleri, 2015 yılında haritalandırdık. Bu risklerin önceliğini 2017 yılında bir risk matrisi aracılığıyla tanımladık. Bu sayede sürdürülebilirlik faktörlerinin risk, etki ve zamanlamalarını ortaya koyarak kapsamlı bir risk yönetimi çerçevesi oluşturduk.

Kurumsal risk yönetimi anlayışımızı şirketimizi etkileyebilecek potansiyel etkenleri tanımlamak, risk alma profiline uygun şekilde yönetmek ve bu risklere karşı makul güvence sağlamak üzerine kuruyoruz. Etkin risk yönetimi sistemiyle sürdürülebilir karlılık ve büyümeyi, rekabet gücümüzü arttırmayı, yasal düzenlemelere uyum sağlamayı, fırsat ve tehditleri tespit ederek sağlıklı kararlar almayı amaçlıyoruz.

Farklı ülkelerdeki üretim ve satış faaliyetlerimiz kur ve faiz riski, iklim değişikliği etkisiyle değişen ve düzensizleşen hammadde fiyatları, farklı coğrafyalardaki ortaklık ve yeni yatırım riskleri, insan haklarına uyum gibi konularda yeni maddi ve gayri maddi riskleri gündeme getiriyor. Bu riskleri yönetirken proaktif davranarak, gerekli mekanizmaları kuruyor, sistematik sürdürülebilirlik çalışmaları ve denetimlerle risklere karşı dayanıklılığımızı güçlendiriyoruz.

Tarıma bağlı faaliyette bulunan bir şirket olarak karşı karşıya olduğumuz başlıca riskler arasında iklim değişikliği ile tarımsal üretimdeki insan hakları ve çalışma koşulları geliyor. Tarımsal üretimin sürdürülebilirliğini sağlamayı değer zincirimizde oluşabilecek risklere karşı alınabilecek en etkili önlem olarak görüyoruz. İnsan hakları ve sürdürülebilir hammadde tedariki alanındaki çalışmalarımız, tüketicilerimize adil çalışma ortamlarında üretilmiş, erişilebilir fiyatlarda, uluslararası standartlara

uygun, hijyenik ve üstün kalitede ürünleri sürekli olarak sunmamıza olanak tanıyor.

## Kurumsal Yönetim ve Etik İlkeler

Küresel ve çağdaş bir şirket olmanın başlıca gerekliliklerinden birinin adil, şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yönetime sahip olmak olduğunun bilincindeyiz. Bu sorumluluk bilinciyle gayri maddi varlıklarımızı ve tüm paydaşlarımızla ilişkilerimizi etik ilkelerimiz ve iş ahlakı çerçevesinde yönetiyoruz. Etik ilkeler, değerler ve veriyeye dayalı yönetim kültürünü benimsiyoruz.

Etik ilkelerimizi tüm iş yapış şeklimizi yönlendiren bir rehber olarak görüyoruz. Paydaşlarımıza ve dünyaya karşı sorumlu ve adil iç işleyişimizin güvencesi olan kurumsal yönetim anlayışımız, markamızın değerini korumak ve yükseltmek için bize yol gösteriyor. En iyi seviyede kurumsal yönetim uygulamalarını sürdürmek ve faaliyetlerimize etik ilkelerimize uygun, şeffaf bir yönetim ile yön vermek stratejimizin de temel taşları arasında yer alıyor.

Yolsuzluk ve rüşvet risklerine karşı Etik İlkelerimiz yolsuzluk ile rüşvetin, kolaylaştırıcı ödemelerin ve rekabet karşıtı davranışların yasaklanmasını düzenliyor. Etik politikamız siyasal partilere yapılan bağışları yasaklıyor ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve vakıflarla olan bağış ilişkilerinin şeffaf biçimde yürütülmesini sağlıyor. Bu şekilde yüksek riskli yolsuzluk ve rüşvet konularını proaktif şekilde Etik İlkelerimiz kurum içinde veya dışında; çalışan, hissedar, tedarikçi, müşteri, kamu kuruluşu, rakipler ve toplumla olan ilişkilerimizde ve yaptığımız işlerde öncelik verdiğimiz ilkeler ve üstlendiğimiz sorumlulukların sorumlulukların çerçevesini çiziyor. Dolayısıyla başta çalışanlar olmak üzere birebir ilişki içinde olduğumuz tedarikçi ve anlaşmalı kurumları da kapsayan yakın paydaşların etik ilkelerimizi anlaması ve benimsemesi için eğitimler düzenliyoruz. Yolsuzluk ve rüşvetle mücadelede de içeren konulardaki etik ilkeler eğitimini, 2016 yılında 3'te 1'ini kadın çalışanlarımızın oluşturduğu 385 çalışanımıza verdik. Yıl içerisinde ilk defa 216 tedarikçimiz ve anlaşmalı kurum temsilcisi de etik ilkeler eğitimini tamamladı. Etik ilkelerimizi yayımladığımız 2014 yılında çalışanlarımızın %83'ü etik ilkeler eğitimi aldı. Etik eğitimi alan çalışan sayısında 2014'ten bu yana %24 artış oldu.

Eğitimlerin yanı sıra, çalışanlarımız Etik İlkeler Kılavuzu'na diledikleri zaman internet sitesi üzerinden ve İnsan Kaynakları aracılığı ile ulaşabiliyor, etik konulardaki sorularını yöneticileri ve İnsan Kaynakları temsilcilerine yöneltebiliyor.

Etik kuralların ihlal edildiği düşünülen durumlarda çalışanlar [etikbildirim@ulker.com.tr](mailto:etikbildirim@ulker.com.tr) adresine

bildirimlerini iletebiliyor. Çalışanların bu adrese ilettiği tüm bildirimler gizli tutuluyor ve iki aylık aralıklarla toplanan Etik Kurul'a iletilerek ve içeriğine bağlı olarak İnsan Kaynakları, Hukuk ve İç Denetim gibi farklı birimlerin katkılarıyla çözüme kavuşturuluyor. 2016 yılında etik ilkelerin ihlalini içeren çeşitli konularda 38 adet etik bildirim aldık. Bu bildirimlerin 34 tanesi bahsedilen süreçten geçerek konuyla ilgili tedbirlerin alınmasıyla sonuçlandırıldı. Diğer 4 bildirimden iki tanesi ile ilgili süreç Onur Kurulu'nda devam ediyor, iki tanesi bir sonraki Etik Kurul toplantısında değerlendirilecek. Yıl içerisinde 1 çalışan hakkında yolsuzluk tespiti üzerine henüz devam eden bir disiplin soruşturması açıldı.

Yolsuzluk ve rüşvet de dâhil olmak üzere etik ilkelerimize aykırı ve suç oluşturan konularda kamu davası olmadı. Ülker Bisküvi hakkında rekabete aykırı davranıştan dolayı açılmış kamu davası ise bulunmuyor.

Etik ilkelere ve temel insan haklarına uygun faaliyet gösterme taahhüdümüz doğrultusunda 2016 yılında İnsan Hakları Politikası'nı oluşturduk. Politika, OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü prensiplerini temel alıyor. İnsan hakları politikası tüm operasyon bölgelerimizdeki paydaşlar tarafından anlaşılması için faaliyet bölgelerinin dillerine çevrildi. İnsan hakları politikasının uygulanması Etik Kurul'un sorumluluğunda bulunuyor. Bununla beraber tedarik zincirimiz boyunca adil çalışma koşullarının yaygınlaştırılması için uluslararası kuruluşlar ile iş birliği yapıyoruz. Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgiyi **Değer Zinciri** bölümünde okuyabilirsiniz.

**Ülker Bisküvi Etik İlkeleri'ne bu bağlantıdan ulaşabilirsiniz:**

<http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/kurumsal/etik-ilkeler>

<sup>4</sup><http://ulkerbiskuyatirimciiliskileri.com/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-yaklasimimiz-vizyonumuz/yonetim-yaklasimi.aspx>

# ÇEVRE



## Çevre

Mutlu yaşanabilen bir dünyanın ancak çevresel denge korunduğunda oluşabileceğine inanıyoruz. Ürünlerimizin toprağa, suya ve doğaya bağlı olduğu bilinciyle, çevresel sürdürülebilirliği stratejimizin altı ana alanından biri olarak benimsiyoruz.

Çevreyi; iklim değişikliği ve enerji, doğal kaynak yönetimi, ambalaj ve atık yönetimi ile biyoçeşitlilik başlıkları altında ele alıyoruz. Bu alanlarda belirlediğimiz 2024 yılı hedeflerimiz doğrultusunda çevresel performansımızı takip ediyor ve yönetiyoruz.

Hedef	İlerleme (2015 yılına göre)
Salım artışı olmadan büyümek.	Toplam salımlarımız 2014'le yaklaşık aynı seviyede bulunuyor.
Enerji verimliliğini %25 arttırmak.	9,3 bin MWh enerji tasarrufu yaptık.
Birim üretim başına karbon salımını %40 azaltmak.	Ton üretim başına karbon salımı 314 kg CO <sub>2</sub> oldu.
Birim üretim başına su kullanımını %30 azaltmak.	Birim üretim başına su tüketiminde %10 azaltım sağladık.
%100 geri dönüşüm ile düzenli depolama alanlarına sıfır atık göndermek.	Geri dönüşüm oranımızı arttırdık ve çöp sahalarına giden atık oranını %9'a düşürdük.
Ambalaj firesini %50 azaltmak. <sup>5</sup>	Plastik ambalaj (OPP) firelerini %7 azalttık.
Uygun fabrikaların çatılarına güneş panelleri kurmak.	Panel kurulacak fabrikayı tespit etmek için fizibilite çalışmaları devam ediyor.
Gebze Fabrikası'na Yeşil Bina standardı almak.	Fabrikayı standardı almaya uygun hale getirdik, 2017'de sertifika almayı planlıyoruz.
Yaşam döngüsü analizi çalışmalarıyla ürünlerin çevresel etkisini azaltmak.	Yaşam döngüsü analizi çalışmasını tamamladık, ürünlerin çevresel etkilerini azaltmada bu çalışma bize yol gösterici olacak.

## Çevre Yönetimi

Çevre hedeflerine ulaşmanın ilk adımı etkin bir çevre yönetiminden ve ölçümlemeden geçiyor. Hedefleri belirleyip, sürdürülebilirlik çalışmalarını hızlandırmamızın ardından veri toplama süreçlerini iyileştirmeye ve yeni yönetim sistemlerini süreçlerimize entegre etmeye başladık.

Silivri'nin 2016 yılında sertifika alması ile tüm fabrikalarda ISO 14001 çevre yönetim sistemi bulunuyor. Topkapı fabrikası ISO 50001 enerji yönetim sistemi sertifikasını aldı ve Silivri dışındaki fabrikalarda 2017 yılında, Silivri fabrikasında ise 2018 sonunda ISO 50001 çalışmalarını tamamlayarak sertifika almayı planlıyoruz.

<sup>5</sup> Referans yılı 2015'tir.

Tablo 3:	Kalite Yönetim Sistemi	Çevre Yönetim Sistemi	Enerji Yönetim Sistemi
Ankara	✓	✓	⌚
Esenyurt	✓	✓	⌚
Gebze	✓	✓	⌚
Karaman	✓	✓	⌚
Silivri	✓	✓	⌚
Topkapı	✓	✓	✓

✓ : Sertifika mevcut.

⌚ : Sertifikalandırma süreci devam ediyor.

Çevre yönetim süreçlerinde çevre politikası yönlendirici bir rol oynuyor. Tüm değer zincirini ve çalışanları kapsayan bir bakış açısıyla çalışanların çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalıklarını arttırmak için eğitimler düzenliyoruz. Tedarikçilere çevre ile ilgili taahhütleri iletiyor, kendi çevre politikalarını geliştirmeleri için teşvik ediyoruz.

Hedeflere ulaşmak için çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yönetim kurulu üyeleri ve tüm iş ortaklarının destek ve katkıları alıyoruz. Enerji, su, atık ve ambalaj yönetimi ile ilgili iyileştirme projeleri yaparak süreçleri daha verimli hale getiriyoruz. Bu doğrultuda Operasyonel Mükemmellik ve Sıfır Hata çalışmaları ile GOAL21 hedefleri bize yol gösterici oluyor. Çevre politikası ile vaatlere yatırımcı ilişkileri web sitesinden<sup>6</sup> ulaşabilirsiniz.

## Yaşam Döngüsü Analizi

Çevresel etkimizi azaltmak için öncelikle üretim süreçlerimiz boyunca en çok etkiyi hangi aşamalarda oluşturduğumuzu bilmemiz gerekiyor. Yaşam döngüsü analizi bir ürünün hammadde üretiminden başlayarak, tüm yaşam döngüsünü ele alır ve atık bertarafına kadar olan süreçteki çevresel etkilerini analiz eder. Bu noktadan hareketle, Biskrem ve Çokokrem gibi iki önemli markamızın yaşam döngülerini analiz etmeye başladık ve 2016'da bu çalışmayı tamamladık.

110 gramlık Biskrem ile 500 gramlık Çokokrem ürünlerini, hammaddelerinin üretiminden üreticiye ulaşana kadar olan süreçte ele aldık. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızda yol gösterici oluyor. İlgili geliştirmeler ve azaltımlar sonucunda ürünlerimizi daha çevre dostu hale getirmeyi amaçlıyoruz. Bu ürünleri küresel ısınma potansiyeli üzerinden değerlendirerek çevresel etkilerini azaltmanın yanı sıra ambalajlarındaki çevresel etkiyi azaltmak için de çalışıyoruz.



<sup>6</sup>http://ulkerbiskruviyatirimciilikileri.com/surdurulebilirlik/cevresel-surdurulebilirlik/cevre-yonetim-sistemi.aspx



## İklim Değişikliği ve Enerji

Dünyayı ve insanları etkileyen en büyük sorunlardan biri olan iklim değişikliğini şirketler, bireyler, kamu, uluslararası ve sivil kuruluşların iş birliğinde herkesin el ele çözebileceğini düşünüyoruz. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nden İklim Eylemi de iklim değişikliği ve etkileri ile ülke, şirket, kurum ve kuruluşlar arası ortak mücadeleyi odağına alıyor. Bu çerçevede çözüme katkı vermek üzere çalışıyoruz. İklim değişikliği, aşırı iklim olaylarından su kaynaklarının azalmasına doğal denge üzerinde önemli etkiler yaratıyor ve uzun vadede bu etkilerin gittikçe artması bekleniyor. Doğaya ve su kaynaklarına bağlı olan tarım, iklim değişikliğinden etkilenen en önemli sektörler arasında bulunuyor. Dolayısıyla iklim değişikliğinin hem kısa hem uzun vadede getirdiği değişimleri ve riskleri yönetmek önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu öncelikleri ve attığımız adımları şeffaf olarak açıklamak amacıyla Karbon Saydamlık Projesi / Carbon Disclosure Project (CDP) kapsamında iklim değişikliği stratejimizi ve performansımızı paylaşmaya başladık.



## Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris Antlaşmasına uyumlu olarak geliştirdiğimiz iklim değişikliği stratejimiz kapsamında büyümeye devam ederken karbon salımlarımızı 2014 yılı ile aynı seviyede tutmayı hedefliyoruz.

Bu etkileri göz önünde bulundurarak koyduğumuz karbon salım artışı olmadan büyüme hedefi çerçevesinde enerji ve karbon yönetimini ele alıyoruz. Enerji verimliliğini %25 arttırma, yeşil bina sertifikası alma, uygun fabrika çatısına güneş panelleri koyma hedeflerini ana karbon azaltım hedefimiz doğrultusunda geliştirdik. Yaptığımız enerji verimliliği çalışmaları ile 9,3 bin MWh enerji tasarrufu sağladık ve 950 bin TL tasarruf yaptık.

Esenyurt, Karaman ve Topkapı fabrikalarında 2017 yılında hayata geçirmeyi planladığımız soğutma ve soğuk su iletim sistemlerinde verimlilik projelerimiz ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın Verimlilik Artırıcı Proje (VAP) hibe programına başvurduk ve Karaman fabrikası için destek almaya hak kazandık. Projelerle %40-%70 arasında verimlilik sağlamayı ve yaklaşık 3.600 MWh enerji tasarrufu yapmayı planlıyoruz.

### Hava Emisyonları

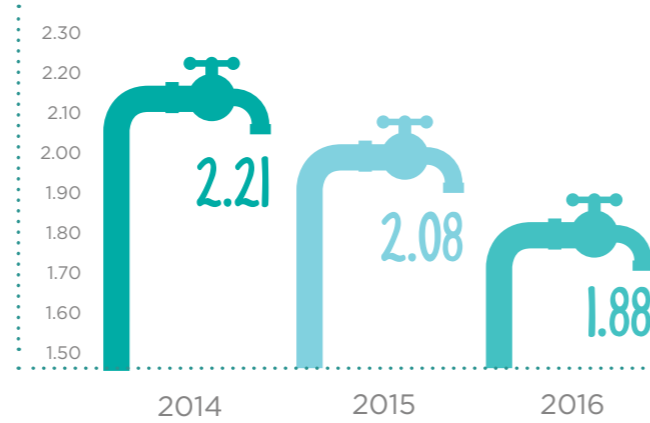
Fabrikalarımızda sera gazlarının yanı sıra diğer salımlarımızı da takip ediyoruz. Bu salımlar ile ilgili gerekli önlemleri alıyor ve ilgili mevzuatın belirttiği sınır değerlerinin altında olduğunu kontrol ediyoruz. Belirlenen sınır değerlerin çok altında olan salımlarımız düzenli olarak denetleniyor. 2014 yılında ürün başına 0,006878 kg ve 0,1182 kg olan birim ürün başına SO<sub>2</sub> ve NO<sub>x</sub> salımlarımızı 2024 yılına kadar %3 azaltmayı hedefliyoruz.

## Doğal Kaynak ve Su Yönetimi

Hızlı nüfus artışına bağlı olarak gıdada yaşanan talep artışı, hammadde ve su kullanımında sürdürülebilirliği zorunlu kılıyor. Bir gıda şirketi olarak uzun dönemde kaliteli doğal kaynak teminini devam ettirebilmek kritik bir konu olarak öne çıkıyor. Bunun için hem tedarikçi ve çiftçilerle değer zincirimizde çalışmalar yapıyor hem de operasyonlarımızı daha verimli hale getirerek hammadde firelerini ve su tüketimini azaltıyoruz.

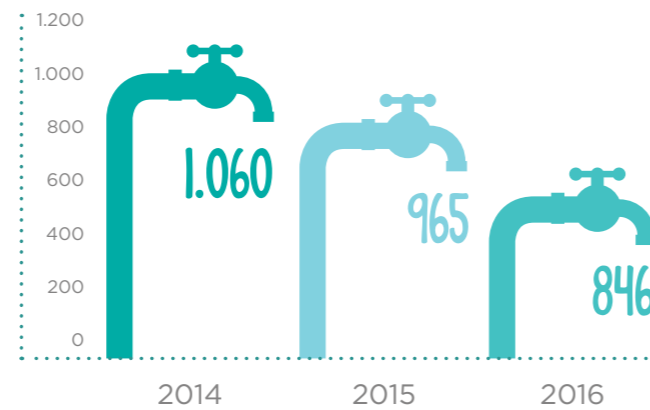
Birim üretim başına su kullanımını %30 azaltma hedefi doğrultusunda 2014 yılından beri önemli adımlar attık. Yaptığımız çalışmalarla birim üretim başına su tüketimimizi 2,21 m<sup>3</sup>'ten 1,88 m<sup>3</sup>'e indirerek %15 azalttık ve hedefimizin yarısına şimdiden ulaşmış olduk. (Grafik 2).

Grafik 2: Birim üretim başına su kullanımı (m<sup>3</sup>)



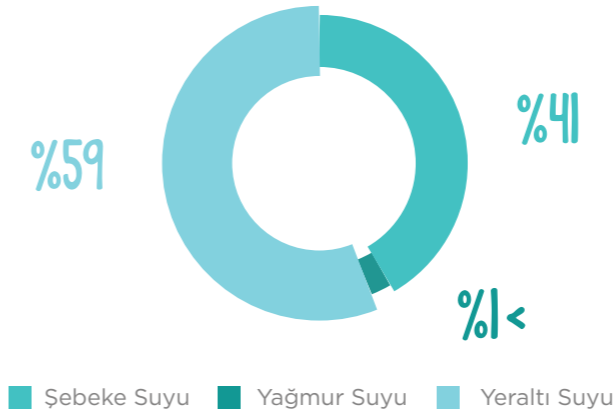
Hedefimiz doğrultusunda ölçüm noktalarını arttırıyoruz. En çok kullanımın olduğu alanları saptayarak, bu noktalara yönelik önlemler alıyoruz. Ayrıca suyun bilinçli kullanılmasını sağlamak için farkındalık artırıcı faaliyetler yürütüyoruz. Toplam su tüketimi ise 1.060.000'den 846.000 m<sup>3</sup>'e düştü (Grafik 3).

Grafik 3: Toplam su kullanımı (bin m<sup>3</sup>)



Topkapı fabrikasında yağmur suyu toplamaya ve kullandığımız suyu yeraltı suyu yerine şebeke suyundan almaya başladık. Böylece 2015 yılında toplam tüketim içinde %78 olan yeraltı suyu oranını %59'a düşürdük (Grafik 4).

Grafik 4: Kaynağına göre su kullanımı

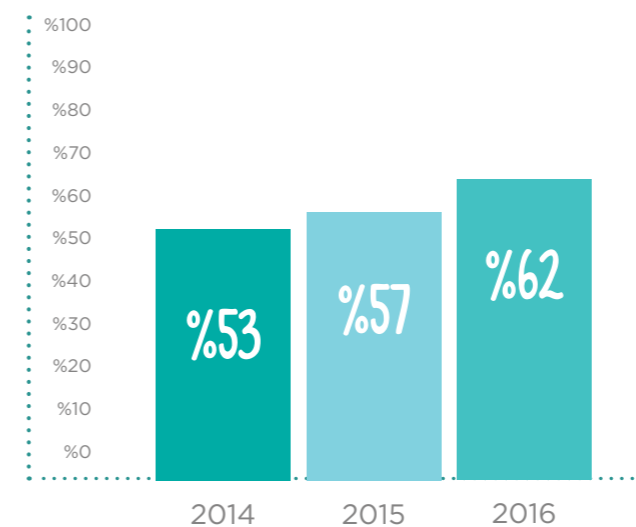


## Atık ve Atık Su Yönetimi

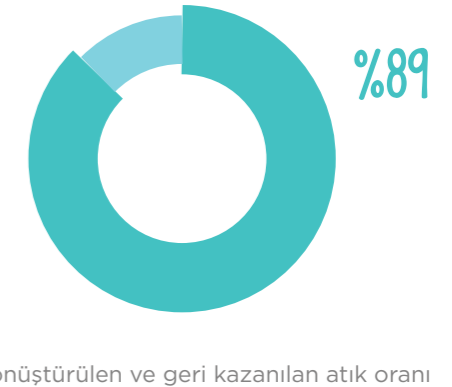
Doğal kaynak verimliliğini sağlamada ve sürdürülebilir üretim ve tüketim alışkanlıklarının yaygınlaşmasında atık yönetiminin önemli bir yeri olduğuna inanıyoruz. Daha az atık oluşturarak ve atıkları geri dönüştürerek doğal kaynak kullanımını azaltmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda önemli bir adım atarak "%100 geri dönüşüm ile düzenli depolama sahalarında sıfır atık" hedefi koyduk. Hedefe doğru ilerlerken her sene daha fazla atık geri dönüştürüyor ve atık sahasına daha az çöp yolluyoruz.

Geri dönüşüm oranını 2014 yılına göre yaklaşık %10 arttırarak %62'ye çıkardık. Toplam geri dönüştürülen ve yan ürün olarak geri kazanılan atık oranı ise %89'a ulaştı (Grafik 5).

Grafik 5: Geri dönüştürülen atık oranı



Grafik 5.1: Geri dönüştürülen ve geri kazanılan atık oranı



Toplam atıkların yaklaşık %27'sini hayvan yemi olarak kullanılmak üzere üreticilere gönderiyoruz. Atıkların başka ürünlerde girdi olarak kullanılmasını sağlayarak döngüsel ekonomiye katkı sağlıyoruz. Toplam atıkların %1'ini oluşturan tehlikeli atıkları da son üç yılda büyük oranda azalttık (Tablo 4).

Tablo 4:

Türüne göre atık miktarları	2016 (ton)	2016 (%)
Geri dönüştürülen	10.972	%62
Yan ürün olarak geri kazanılan	4.756	%27
Düzenli depolama sahasına giden	1.639	%9
Tehlikeli	111	%1
Enerji amaçlı geri kazanılan	99	%1
Toplam atık miktarı	15.578	%100

Katı atıkların yanı sıra kullandığımız suların deşarj parametrelerine uygun olması da bizim için önemli. Atık suların mevzuata uygun olarak deşarjını sağlıyoruz, kalitesini takip ediyoruz. Karaman fabrikasında atık su arıtma tesisini devreye alarak askıda katı madde ve kimyasal oksijen ihtiyacı değerlerini iyileştirdik. Bu alanda atık su kalitesini iyileştirmeyi ve atık su miktarını 2024 yılına kadar (2014 yılına oranla) %3 azaltmayı hedefliyoruz.

## Ambalaj Yönetimi

Çevresel etkilerimizi azaltma hedefimiz bütüncül bir bakış açısıyla ambalajları da kapsıyor. Ambalajlarda kullanılan hammadde oranını ve ambalaj atıklarını azaltmak bu alandaki önceliklerimiz arasında yer alıyor.

Tablo 5:	Plastik Ambalaj (OPP) Fire Oranı	Kâğıt Ambalaj Fire Oranı
2015	%2,74	%2,05
2016	%2,51	%3,17

Yürüttüğümüz yaşam döngüsü analizi ile ürün ambalajlarının çevresel etkilerini de değerlendiriyoruz. Bu alanda ambalaj standardı geliştirmeyi ve sektörümüze öncülük etmeyi hedefliyoruz. Piyasaya sürdürdüğümüz ambalajları toplama çalışmalarımız çerçevesinde yaklaşık **22 bin ton kâğıt ambalajı toplayarak geri kazandık**. Danker ürünlerinde koli küçültme, plastik ambalaj malzemesi kalınlığını azaltma, palet verimlilik çalışmaları gibi çeşitli ambalaj projeleri ile yaklaşık **2,5 milyon TL tasarruf yaptık**. Bu alanda fire azaltma çalışmalarımızı da hızlandırarak 2024 yılına kadar ambalaj firelerini %50 azaltmayı hedefliyoruz.

## Biyçeşitlilik

**15** KARASAL YAŞAM



Gıda sektörünün devamlılığında biyolojik çeşitliliğin çok önemli bir yeri bulunuyor. Tarım yapılan toprağın üretkenliğini etkileyen biyçeşitliliğin korunmasını öncelikli olarak görüyoruz. 15. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi olan karasal ekosistemlerin sürdürülebilir

kullanımının korunması, geliştirilmesi ve desteklenmesi hedefine paralel olarak biyçeşitliliğin korunması ve yönetimi, sürdürülebilirlik vizyonumuz ve stratejik hedeflerimizin ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor. Tarımsal ürün çeşitliliği konusunda önemli bir yere sahip olan Türkiye'de sürdürülebilir tarımın ve biyçeşitliliğin desteklenmesi gerektiğine inanıyoruz.

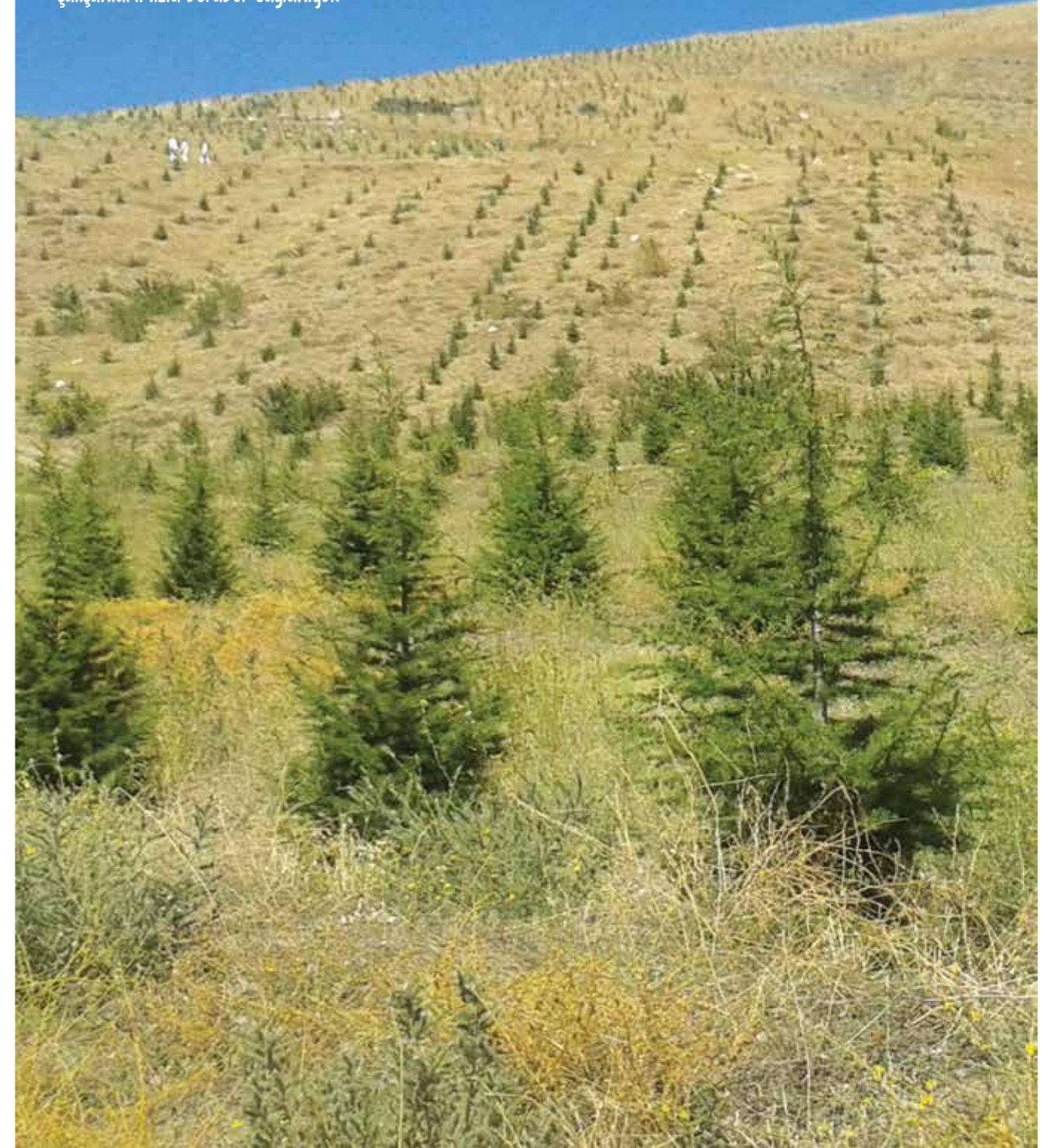
WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ile birlikte 2015 yılında başlattığımız Sürdürülebilir Fındık Tarımı Projesi'ne, fındık çeşitliliğini koruma hedefiyle yola çıktık.



Proje kapsamında Giresun ilindeki fındık tarımının mevcut durumu ve yayılım alanlarının tespiti ve fındık üretiminin doğayla uyumlu olması için gerekli çözüm önerileri geliştiriyoruz. Yapılan araştırmaların sonuçları 2017 yılında yayınlanacak olan "Giresun'da Sürdürülebilir Fındık Üretimine Doğru" Raporu'nda paylaşacağız. Bununla birlikte, Giresun'da seçtiğimiz bahçelerde pilot uygulamalar ve kapasite geliştirme çalışmalarına başladık.



Çalışanlarımızla birlikte ilk tohumlarını 2011 yılında attığımız ve her geçen yıl birlikte büyüttüğümüz Ülker Ankara Hatıra Ormanı biyçeşitliliğe yaptığımız diğer önemli bir katkı. Ormanımızı büyütme devam ediyoruz. Hatıra Ormanı bugün 26.000'i aşan sedir ve çam ağacıyla farklı ekosistemleri bünyesinde barındırıyor. Ormanın temizliği, güvenliği ve kontrolü de düzenli olarak çalışanlarımızla beraber sağlanıyor.



# DEĞER ZİNCİRİ





## Değer Zinciri

Değer zincirimiz, kakao, fındık ve buğdayın tarladan tüketicilere Ülker ürünleri olarak ulaşana kadar geçirdiği yolculuğu tanımlıyor. Bu yolculuğun her aşamasında sürdürülebilirlik ilkeleri çalışma şeklimize yön veriyor. Ürünlerin tüketicilere ulaşana kadar ambalajlanma, taşınma ve dağıtım safhalarında çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini gözetiyoruz. Bunun yanında toprağın ve doğanın sunduğu çeşitlilikten yararlanarak üretim yapan çiftçilerin mutluluğunu önemsiyoruz.

Hedef	İlerleme
Lojistik kaynaklı karbon salımlarını %20 azaltmak	Lojistik kaynaklı karbon salımlarını yaklaşık 430 ton azalttık.

Sorumlu tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinde doğabilecek riskleri zamanında tespit edip, uluslararası standartların getirdiği kurallar çerçevesinde yönetmemizi kolaylaştırıyor. Aynı zamanda ürünlerimizin kalitesini ve rekabetçiliğimizi geliştiriyor.

Tedarik Zinciri Politikasını oluşturarak, kendi sürdürülebilirlik yaklaşımımız doğrultusunda tedarikçilerin de sürdürülebilir iş pratiklerini benimsemesi için ilk adımı attık. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası anlaşmalara dayanan, temel insan hakları, çalışma koşulları ve çevre korumaya ilişkin maddeleri içeren Politikamız, tedarikçileri de benzer bir sürdürülebilirlik yaklaşımı geliştirme konusunda teşvik etmeyi amaçlıyor. Tedarikçi ağımla birlikte gelişme anlayışımızdan yola çıkarak, tedarikçilerin uluslararası sertifikasyon sistemlerine katılımlarını destekliyor ve teşvik ediyoruz. Özellikle gıda ve ambalaj satın alımı yaptığımız tedarikçilerin uluslararası standartlara uyumunu değerlendirdiğimiz denetimler düzenliyoruz. Yaptığımız denetimler sayesinde gelişime açık alanlarda iyileştirmeler talep edebiliyor, tedarikçilerin küresel üretim standartlarına uygun üretim yapmasını güvence altına alıyoruz.

Tedarikçilere uyguladığımız denetimlere, 2015 yılında çevresel iç denetimler, risk analizleri ve kendi tedarikçilerinin değerlendirmesine dair çevresel kriterlere dayalı sorular dâhil ettik ve 2016 yılında 176 tedarikçimizi denetledik. Sürdürülebilir tedarik zinciri çalışmalarımız kapsamında tedarikçilerimizi belirli kriterlere göre sınıflandırarak önceliklendiriyoruz. 2017 yılında Tedarik Zinciri Politikamızdan yola çıkarak öncelikli tedarikçilerimizin

benimsediğimiz ilkelere uyumu için öz değerlendirme ve denetim uygulamalarına başlayacağız. Öz değerlendirme formu çevre yönetimi ve çalışma koşullarıyla ilgili soruları içeriyor.

Tedarik Zinciri Politikamıza Ülker Yatırımcı İlişkileri internet sitesi üzerinden erişebilirsiniz.<sup>8</sup>

## Sürdürülebilir Tarım ve Hammadde Tedariki

Dünyanın dört bir yanından bisküvi ve diğer ürünlerimizin üretiminde kullanmak üzere, farklı gıda ürünleri satın alıyoruz. Ürünlerimiz lezzetini, Karadeniz'den gelen fındık, Batı Afrika'dan aldığımız kakao, İç Anadolu'dan temin ettiğimiz buğday gibi farklı coğrafyalarda yetişen en kaliteli malzemelere borçluyuz.

Üretimin devamlılığı için kullandığımız hammaddelere aynı kalitede ve sıklıkta ulaşabilmemiz büyük önem taşıyor. Bu anlayıştan yola çıkarak tarımda sürdürülebilir hammadde tedariki için sürdürülebilir üretim kuruluşlarına ve tarım araştırmalarına destek oluyoruz.

Çiftçilerin ekonomik faaliyetlerinin sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak, kırsaldan kente düzensiz göç, tarım arazilerinin tahribi, biyoçeşitliliğin insan kaynaklı faaliyetler nedeniyle azalması, tarımsal araziye dönüştürülmek üzere kesilen ormanlar sebebiyle iklim değişikliği etkilerinin artması gibi birçok küresel ve yerel sorunun önüne geçebilir. Dolayısıyla üretimde sürdürülebilirliğin bir diğer önemli boyutu da hammadde kullanımı aşamasında devreye giriyor. Satın aldığımız hammaddeleri verimli şekilde kullanmak, iade ve karantina oranlarını en aza indirmek operasyonel verimliliği artırırken, kaynakların israf edilmeden kullanılmasını mümkün kılıyor. Bu nedenle 2024 yılı hedeflerimiz arasında iade hammadde ile bitmiş ürünlerde karantina ve imha oranlarını yarıya indirmek yer alıyor.

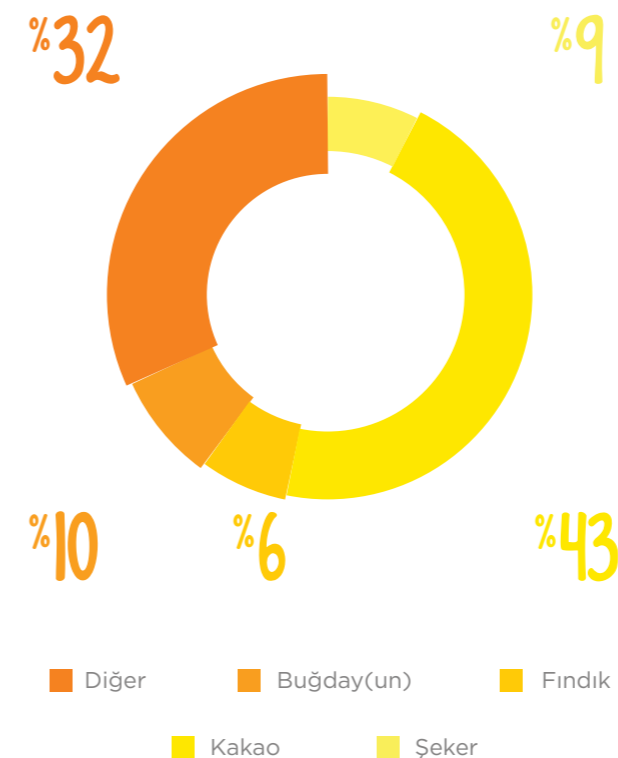
**Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin 2. Hedefi Açılığa Son, özünde tarımsal, üretimde verimlilik, sürdürülebilirlik, çiftçilerin sosyo-ekonomik koşullarının iyileştirilmesi ve**

**tarımsal üretimin çevresel etkilerinin azaltılması konularının üzerine eğiliyor. Alt hedef 2.3, 2030 yılına kadar tarımsal verimliliğin ve tarım dışı istihdam olanaklarına güvenli ve eşit erişiminin sağlanmasını öngörüyor. Alt hedef 2.4 ise 2030 yılına kadar sürdürülebilir gıda üretimi sistemlerinin güvence altına alınması ve üretimi ve üretkenliği arttıran, ekosistemlerin sürdürülmesine yardımcı olan tarım uygulamalarının hayata geçirilmesini taahhüt ediyor.**

Yıl boyunca kullandığımız ana hammaddenin yaklaşık yarısını buğday, kalan kısmını ise şeker, palm yağı, kakao ve fındık oluşturdu. Buğday beslenmemizin temel taşları arasında yer alıyor. Ürünlerimizin hemen hemen tüm kategorilerinde buğday ve buğdaydan elde edilen unlu mamullerden faydalanıyoruz. Menşei Mezopotamya olan buğday bitkisi yüzyıllardır Anadolu topraklarında yetişiyor. Bir yandan mümkün olduğu her yerde yerel ürünler tedarik etme anlayışımızla, buğday satın almamızın %80'ini yurt içinden elde ediyor, anlaşmalı çiftçilerimizle öncelikli ve güvenceli alımlar yapıyoruz. Diğer yandan, 10 yıldır Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırmalar Enstitüsü ile bisküvi için ideal buğday üretmek üzere ıslah çalışmaları yapıyoruz. Bu çalışmalarımız sonucunda Ali Ağa adını verdiğimiz yüksek verimli, hastalıklara ve kuraklığa dayanıklı bir buğday türü geliştirdik ve T.C. Gıda, Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığı Tohumluk Tescil Ve Sertifikasyon Merkez Müdürlüğü tarafından tescillendi. Bu aşamadan sonra Ali Ağa'nın yaygınlaşması için çalışmalara başlayacağız.

Kakao satın alımlarında da Türkiye'de başlıca tüketiciler arasında yer alıyoruz. Dünya Kakao Vakfı'na 2012 yılında Türkiye'den üye olan ilk şirket olduk. Kakao çiftçilerinin tarım sayesinde sosyo-ekonomik koşullarının geliştirilmesini amaçlayan vakfın çatısı altında kakaonun sürdürülebilir tedariki için yapılan çalışmalara katkı sağlıyoruz. Çikolatanın hammaddesi kakaoyu üreten çiftçilerin refah düzeyinin artırılmasını hedef alan çalışmalar çiftçi ve ailelerinin eğitimlerini ve araştırmalarını kapsıyor.

**Grafik 6: Ana hammadde tüketim oranları**



World Cocoa Foundation

<sup>8</sup>[http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/\\_assets/pdf/surdurulebilirlik/Ulker\\_Tedarik\\_Zinciri\\_Politikasi.pdf](http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/surdurulebilirlik/Ulker_Tedarik_Zinciri_Politikasi.pdf)

Tablo 6:	2014 (ton)	2015 (ton)	2016 (ton)
Kakao	37.781	38.560	26.951
Palm yağı	65.424	66.759	60.719
Buğday	224.798	229.386	167.416
Şeker	126.678	129.263	112.541
Fındık	5.299	5.067	6.356



Sürdürülebilir kakao üretimi ve tedariki konusunda Yıldız Holding'in PACTS (Kakao İzlenirliği ve Sürdürülebilirliği için Üretici Birliği) çatısı altında desteklediği programdan edinilen deneyimleri paylaşıyoruz. Önde gelen kakao üreticilerinden

Fildişi Sahilleri'nde uygulanan PACTS programı kakao tarımı yapan çiftçilerin eğitimi, yenilikçi üretim yöntemlerinin adaptasyonu, bilimsel yöntemlerle verimlilik artırma benzeri çalışmalar yürütüyor. PACTS'in birikimleri çiftçilere yol gösterirken diğer projeler yerel kalkınma için kaldıraç etkisi yaratıyor. Bu kapsamda Fildişi Sahilleri'nde bulunan fermentasyon ve kurutma merkezinde yerel halkın içme suyu erişimini kolaylaştırmak ve güneş enerjisinden yararlanarak aydınlatma ve enerji ihtiyacını karşılamak amacıyla yürütülen çalışmalara Yıldız Holding aracılığıyla destek oluyoruz.

Buğdayda olduğu gibi, fındık da esas hammaddelerimiz arasında bulunuyor. Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF Türkiye) iş birliğiyle yerli bir tür olan Giresun tombulunun biyoçeşitlilik etkilerini araştırdığımız projede, fındık üreticilerinin sosyal ve ekonomik düzeylerinin geliştirilmesi boyutunu da ön plana taşıyoruz. Fındık konusundaki çalışmalarımızı ayrıntılı olarak raporumuzun biyoçeşitlilik bölümünden okuyabilirsiniz.

Hammadde tedarikindeki sürdürülebilirlik çalışmalarımızda iade hammadde ve bitmiş ürün karantina ve imha oranlarını da izliyor ve azaltmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde 2015 yılından bu yana bitmiş ürün imha oranını %40 azalttık.



## Lojistik

Etkin ve yaygın lojistik ağıımız, altı farklı bölgede üretilen ürünlerin Türkiye'nin dört bir yanındaki tüketicilerle en hızlı ve güvenli şekilde buluşturmamızı sağlıyor. Ürünlerin, fabrikadan çıkıp tüketicilere sunulacağı noktalarına ulaşana kadar geçtiği yolculuğu daha verimli ve sürdürülebilir hale getirmeyi değer zinciri yönetiminin önemli adımlarından biri olarak görüyoruz.

Sürdürülebilirlik liderliği hedefimiz doğrultusunda lojistik kaynaklı karbon salımlarımızı azaltmayı amaçlıyoruz. Ürünlerimizi kamyon yerine tır kullanarak, fabrikadan direkt nakliyat ile taşıyor bu sayede daha çok ürünü daha az yol kat ederek ulaştırıyoruz. Tırlara yüklediğimiz paletleri daha verimli dolduruyor, ara durakları optimize ederek lojistik ağıımızı mümkün olan en verimli hale getiriyoruz.

Lojistikte yaptığımız verimlilik çalışmaları sayesinde, 2014 yılına göre dağıtım kanallarında karbon salımlarını yaklaşık 430 ton azalttık. Lojistik alanında yaptığımız verimlilik çalışmaları, araç doluluk oranları, tır kullanımı ve

palet verimliliğini artırırken sefer sayısının azaltılmasını içeriyor.

**Sevkiyatlarda tır kullanma oranını 2014 yılından beri %66'dan %82'ye, çift katlı tır kullanma oranını %12'den %43'e yükselttik. Ayrıca; ikincil sevkiyatı (depolararası) azaltarak, üretim depolarından direkt müşteriye sevkiyatı %49'dan %54'e çıkarttık.**

Bununla beraber, Ülker Bisküvi bünyesinde Satınalma birimlerinde yapılan organizasyonel yeniden yapılanma sonrasında hammadde, ambalaj ve teknik satınalmalarda sağlanan optimizasyon çalışmaları sonuç verdi. Yapılan çalışmalar sonucu 6 fabrikamızın malzeme tedarikinde lojistik kaynaklı salımlarını 2014 yılından beri %20 azaltmayı başardık. Bu şekilde lojistik ağıımızın ilk ayağında yaklaşık 2 bin ton daha az karbon salımı yaptık.



# İNOVASYON



## İnovasyon

Artı değer üretirken sürdürülebilir bir büyümenin sağlanması adına inovasyon kritik önem taşıyor. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap veren çözümleri üretmeye odaklanarak, GOAL21 hedeflerimiz doğrultusunda, katma değeri yüksek, yenilikçi projeler geliştirerek, en iyi ve en yeniyi, en önce sunmak için çalışıyoruz. İnovasyonu 2024 Sürdürülebilirlik Hedeflerimize uzanan yolda sosyal ve çevresel performansımızı geliştirecek bir araç olarak kullanıyoruz. Dokuzuncu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi doğrultusunda, yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla araştırma-geliştirme alanında giderek daha fazla istihdam sağlıyor, araştırma harcamalarımızı arttırıyoruz.



Hedef	İlerleme <sup>9</sup>
Esnek ambalajlarda plastik kullanımını %20 azaltmak	Esnek ambalajlarda plastik kullanımını toplam tüketimin %4,8'i oranında azalttık.
Koli ve kutularda kâğıt kullanımını %20 azaltmak	Koli ve kutularda kâğıt kullanımını toplam tüketimin %0,8'i oranında azalttık.

Tüketici odaklı yenilikçilik anlayışımızı küresel yapılanmamıza entegre etme çalışmaları konusunda önemli yol kat ettik. Bisküvideki Ar-Ge çalışmalarımızda, global Ar-Ge organizasyon yapısının tamamlanmasıyla birlikte küresel hedeflerimizi belirledik.

Son beş yılda sürekli büyüyerek 56 kişiye ulaşan Ar-Ge ekibimizin öncülüğünde pazarlamadan üretime, tedarik zincirinden satışa tüm birimlerimizin katkısıyla inovasyon süreçlerimizi yönetiyoruz. *Ar-Ge yatırımlarımızı, bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %40 arttırarak 15,4 milyon TL seviyesine yükselttik.* Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız bütçede 2017 yılında, %7'lik artış öngörüyoruz. Ayrıca, *pladis Türkiye Çikolata Ar-Ge Departmanı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan "Ar-Ge Merkezi" belgesini aldık ve Unlu Mamüller Ar-Ge Merkezi için hazırlıklarımızı tamamladık.* Ar-Ge Merkezi statüsü aracılığıyla yararlanacağımız teşvik ve hibelerle yetkinliklerimizi daha da arttırarak müşteri ve tüketicilerimize en iyi ürün ve hizmetleri sunmaya devam edeceğiz.

<sup>9</sup> 2016 yılında inovasyona bağlı olarak yapılan ambalaj azaltımlarının, toplam ambalaj kullanım verilerine oranıdır.

<sup>10</sup> 2016 yılında gerçekleştirdiğimiz Ar-Ge çalışmalarına dair daha detaylı bilgiye 2016 Faaliyet Raporu'nun "Kalite ve Ar-Ge Çalışmaları" bölümü üzerinden ulaşabilirsiniz.



**Ar-Ge birimi çalışmaları kapsamında bu yıl yeni ürün geliştirme, mevcut ürün iyileştirme, maliyet iyileştirme, proses ve kalite geliştirme ve alternatif hammadde kullanımı gibi alanlarda 1.000'in üzerinde projede çalıştık. Ayrıca, 100'ün üzerinde yeni ürün geliştirdik.**

"Talep yaratacak inovasyonları başarmak", stratejimizin önemli bir parçasını oluşturuyor. Ar-Ge ve inovasyon süreçlerimiz sayesinde ürün yelpazelerimizi genişleterek küresel ve yerel ölçekte daha çok tüketiciye ulaşıyoruz. Bu sayede, hem paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına katkıda bulunuyor hem de rekabet gücümüzü arttırıyoruz. Yenilikçi süreçler geliştirerek faaliyetlerimizi daha verimli hale getiriyor, daha az kaynak tüketiyoruz.

Ar-Ge faaliyetlerimizde ürün kalitesini her zaman odak noktası olarak görüyoruz. Paydaşlarımızın talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteden ödün vermeden yeni ürün geliştiriyor ve mevcut ürünlerde iyileştirme projeleri yapıyoruz. Türkiye'nin ilk hızlı tüketim ve gıda Ar-Ge şirketi olan Northstar'ın Tüketici Teknik Araştırmaları Departmanı iş birliğiyle çalışmalar yürütüyoruz. Bu kapsamda toplamda 50'nin üzerinde tüketici, QSI ve farklılık testi ve QDA çalışması yürüttük. Araştırma çalışmaları sayesinde geliştirdiğimiz ürünlerle tüketicilerimizi mutlu etmeye devam etmeyi hedefliyoruz.<sup>10</sup>

2024 Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz doğrultusunda, ambalaj kullanımı konusunda yenilikçi uygulamalar geliştirmeye devam ettik. Bu sayede, çevreye etkimizi azaltırken tasarruf etmeye devam ediyoruz.

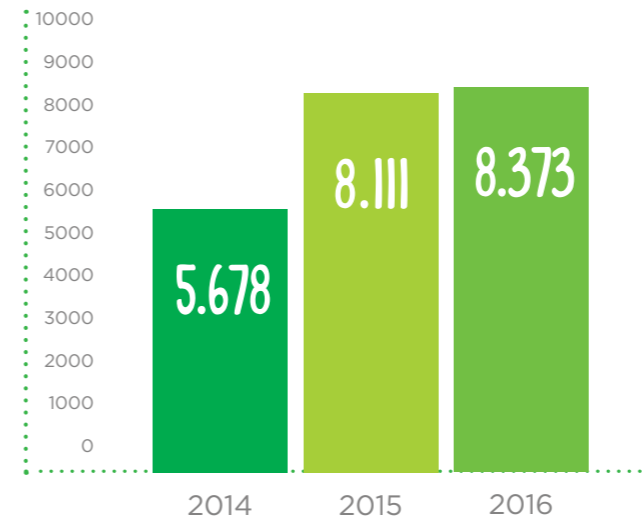
Karaman fabrikasında mevcut koliler üzerinden yaptığımız iyileştirmelere bağlı olarak 18 ton oluklu mukavva kullanımında 125.000 TL'nin üzerinde tasarruf sağladık. Benzer şekilde, Gebze tesislerimizde 21 çeşit ambalaj malzemesi üzerinde yaptığımız çalışmalarla 780.000 TL tasarruf sağladık. Ankara fabrikasında Mini Halley ambalajlarında yaptığımız inceltme çalışmaları ayda 87.500 TL tasarruf yapmamızı sağladı.

## İnovasyon Kültürü

Yenilikçi fikirlerin çoğalması için ideal ortamın katılımı esas alan bir çalışma ortamı olduğuna inanıyoruz. "Biz kültürü"nün önemli bir parçası olarak açık bir inovasyon kültürünü benimsiyoruz. Buna uygun olarak, inovasyon süreçlerimize tüketicilerin yanı sıra her birim ve seviyeden tüm çalışanları dahil ediyoruz. Akıl Küpü sistemimiz aracılığıyla 1990 yılından bu yana çalışanlara, faaliyetlerimizle ilgili iyileştirme ve önerilerini paylaşma fırsatı sunuyoruz.

Akıl Küpü çerçevesinde, bu yıl çalışanlardan 8.373 öneri aldık ve bu önerilerin %8,3'ünü hayata geçirdik (Grafik 7). İnovasyon süreçlerine katılımı teşvik ederek çalışanlardan gelen öneri sayısında geçtiğimiz yıla kıyasla %3'ün üzerinde bir artış sağladık.

**Grafik 7: Akıl küpü üzerinden iletilen fikir sayısı**



Akıl Küpü çerçevesinde 2024 yılına kadar çalışanlardan gelen önerileri %40 arttırma ve bu önerilerin %20'sini hayata geçirme hedefine ulaşmak için çalışmalarımıza devam edeceğiz.

Benzer şekilde, Yıldız Holding'in "İnovasyon, İlham ve Fikir Platformu" Idea Stars aracılığıyla çalışanlarımıza fikirlerini paylaşma ve hayata geçirme fırsatı sunuyoruz.

Böylece, çalışanlarımız süreçlerden iş modeline kadar farklı fikirlerine hayat vermek ve sorunlara çözüm bulabilmek için düşüncelerini paylaşabiliyor. Ayrıca, çalışanlarımız Idea Stars altında sunduğumuz "çağrı"lar altında yarışarak belirli ödüller kazanabiliyor. Ülker Bisküvi olarak, Idea Stars platformu üzerinden 150'ye yakın fikir paylaştık.



**Çalışanlardan gelen fikirler doğrultusunda Cocostar üretim prosesinde yaptığımız iyileştirme sonucunda 270 dakika olan hazırlık süresini 70 dakikaya indirdik. Böylece hem işçilikten hem de enerjiden tasarruf sağladık.**

Şirket içi inovasyon kültürünün yaygınlaştırılmasını ve içselleştirilmesini destekliyoruz. "İnovasyon Günleri" güçlü insan kaynağımızı ve inovasyonu destekleyen etkinliklerimiz arasında yer alıyor. "Gücümüzü değişimden alırız" değerimize uygun bir şekilde bu yılki temayı "İnovasyon bir yaşam biçimidir" olarak belirledik. İnovasyon günleri kapsamındaki etkinliklerde, ürün kategorisinde yarışan projeler aracılığıyla, grup şirketleri ürün geliştirme çalışmalarına dâhil olma fırsatı yakalıyor. Ayrıca, çalışanlarımıza, farklı sektörlerden liderlerin ilham verici konuşmalarını çevrimiçi takip etme olanağı sağlıyoruz. Benzer şekilde, en iyi iş uygulamalarının paylaşılmasını sağlayan "Senenin ve Kalitenin Yıldızları" etkinliğinde yeni ve farklı fikirlerin hayata geçirilmesini teşvik etmek amacıyla "İnovasyon" kategorisi altında kazanan projeleri ödüllendiriyoruz. Bunun gibi etkinlikler sayesinde inovasyon kültürünün gelişmesine ile çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun arttırılmasına katkıda bulunuyoruz.

# ÇALIŞANLAR



## Çalışanlar

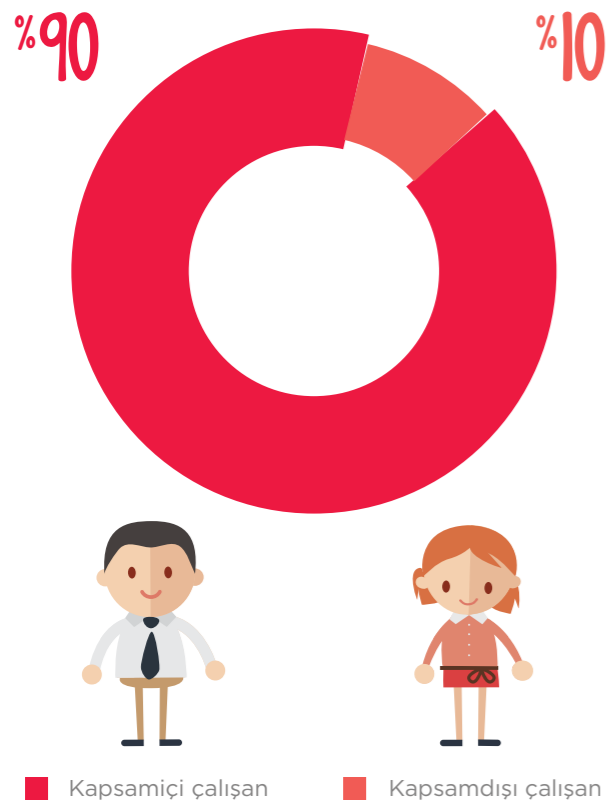
Çalışanlar; toplumun ve tüketicilerin mutluluğuna adanmış tüm çalışmalarımızın mimarı, en değerli sermayemiz olan insan kaynağımız. Çalışanlarımıza, sahip oldukları tüm yetenekleri geliştirebildikleri, fikirlerini ve önerilerini her zaman sunabildikleri, katılımcı ve güvenli bir iş ortamı sunmak önceliklerimiz arasında yer alıyor. Çünkü bizi daha iyiye götüren uygulama ve çalışmalarımızı, geliştirici bir iş ortamında her zaman birlikte hareket ederek hayata getirebileceğimizi

biliyoruz. Dünden bugüne tüm faaliyetlerimize yön verirken, "hep beraber başarırız!" değerimizle hareket ediyoruz.

Yaklaşık 3'te 1'ini kadın çalışanların oluşturduğu 6.026 kişilik büyük bir aileyiz. Çalışanların haklarını, toplu iş sözleşmesine bağlı olarak yaptığımız ayrımla kapsam içi (mavi yaka) ve kapsam dışı (beyaz yaka) olmak üzere iki kategoride düzenliyoruz. Toplu iş sözleşmesine tabii olan kapsam içi çalışanlar iş gücümüzün %90'ını oluştururken, kapsam dışı çalışanlar %10'unu oluşturuyor (Grafik 8).

Hedef	İlerleme (2015 yılına göre)
Kişi başı eğitim saatlerini yaklaşık %40 arttırmak	Çalışan başına eğitimleri %30 oranında arttırarak ortalama 22 saate çıkardık.
Personel değişim oranını %3,5 seviyelerine düşürmek	Çalışan devir oranı %9 olarak gerçekleşti.
Çalışan bağlılığını %85 seviyelerine yükseltmek	Memnuniyet artırma çalışmalarına devam ediyoruz. İki yılda bir düzenlediğimiz anketin sonuçlarını 2017 yılında alacağız.
Gün kayıplı iş kazalarını sıfırlamak	İş kazası sayısını %39 oranında azalttık.
Sendikalaşma oranını %100'e yükseltmek	Çalışanların sendikal haklarını önemseyerek sendikalaşma oranını %100'e çıkardık.

Grafik 8: Kategoriye göre çalışan oranları



"Hep beraber başarırız!" değerimizi anlamlı kılan, çalışanların uzun yıllar ailemizin bir parçası olmaya devam ederek şirketimize katkı sağlamalarıdır. Bunun için alanında uzmanlaşmış, kültürümüzün parçası olan yetenekleri bünyemizde tutmayı ve uzun yıllar çalışmalarıyla yolculuğumuza destek olmalarını önemsiyoruz. Çalışanların %46'sı beş yıl ve üzeri, %29'u ise 10 yıldan fazla süredir bizimle çalışıyor. Çalışan devir oranımızsa tüm çalışanların geneli için %24,2 olarak kaydedilirken, kapsam dışı kategorisinde çalışan devir oranı %9 oldu. Hedefimiz, çalışan devir oranımızı 2024 yılı hedeflerimiz kapsamında her yıl azaltarak %3,5 seviyelerine indirmek.

### Yetenek ve Performans Yönetimi

Kariyer yolculuklarında mutlu olmaları ve etkin performans sergilemeleri için çalışanlara, yetkinlik ve hedef bazlı performans sistemi ve gelişim odaklı kariyer yönetimi sunuyoruz. Yönetim yaklaşımımızla, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerinde ve kariyer yolculuklarında onlara rehberlik ediyoruz. İşe alımdan kariyer yolculuklarına tüm çalışanların bilgi, beceri ve potansiyellerinin farkında olmalarını ve kendilerini geliştirmelerini hedeflerken, yeteneklerini kullanabilecekleri görevlerde bulunmalarını sağlamaya özen gösteriyoruz.

Çalışanların şirketimize katkılarını objektif ve etkili bir şekilde değerlendirmek üzere geliştirdiğimiz performans yönetim sistemimizde ise kurum içi hedeflerimize katkılar ve yetkinlik konusundaki tüm çalışmalar belirleyici oluyor. Çalışma yılı başlarken çalışanlarla birlikte senenin tamamını kapsayacak bir performans planlaması yapıyoruz. Yıl içerisindeki ara değerlendirmeler performans gelişimine yön veriyor. Yıl bitimindeyse son bir değerlendirmeyle çalışanların o yılki performanslarını ölçüyor, sonraki yıl için çıkarımlarımızı yapıyoruz. Sistemimizdeki liderlik, ekibi güçlendirmek, sonuç odaklılık, inovasyon, geleceği öngörmek, değer katmak, başarıyı kutlamak olarak haritalandırdığımız tüm yetkinlikler çalışanları kapsamlı bir şekilde değerlendirmemizi sağlıyor.

Performans Yönetim Sistemimizdeki Yetkinlikler



Bir önceki yıla göre %3 artışla, çalışanların %40'ını kapsamlı performans değerlendirmesine tabii tuttuk. Kapsam dışı çalışanların ise %96'sı, yani neredeyse tamamı performans değerlendirmesinden geçiyor. **Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime dair hedeflerimizin yönetici performans değerlendirmeye sistemine doğrudan etkisi oluyor. Performans değerlendirmeleri kapsamında çalışanların sorumlu oldukları hedeflerle ilgili ilerlemeleri temel göstergeler olarak değerlendiriyoruz.**

**Çalışan paketi uygulamamız kapsamında kapsam dışı çalışanlar, ihtiyaç ve talepleri çerçevesinde bireysel emeklilik, ferdi kaza sigortası ve özel sağlık sigortası gibi yan haklarını özgürce seçebiliyor.**

Çalışanların ücretlerini ve yan haklarını, piyasa koşulları ve performansını dikkate alarak, cinsiyet gibi faktörlere bağlı herhangi bir ayrım yapmaksızın eşitlikçi ve adil bir şekilde, aynı kategoride eşit işe eşit ücret prensibimizle çalışıyoruz.

Kapsam dışı çalışanların yan haklarını Esnek Yan Haklar Platformu'yla, kapsam içi çalışanların hakları ise toplu iş sözleşmeleri çerçevesinde yönetiyoruz.

**Çalışanların sendikal haklarını önemseyerek belirlediğimiz ve geçtiğimiz yıl ilerlememizi paylaştığımız hedef doğrultusunda sendikalaşma oranını %100'e çıkardık.**

Dinamik ve büyüyen yapımızda farklı birimlerde çalışanlar için sürekli yeni kariyer ve rotasyon fırsatları yer alıyor. İç işe alım sistemi, rotasyon ve proje görevleri gibi uygulamalar bu yolculuğu destekleyen önemli imkânlar arasında yer alıyor.

**"Birlikte başarırız!" mottomuzun gücüne duyduğumuz güvenle, Önce Biz sistemimiz kapsamında iç işe alımları yürütüyoruz. Tüm onaylı açık pozisyonlar öncelikli olarak iç ilan aracılığıyla çalışanlara duyuruluyor, özellikle yönetsel pozisyonlar iç kaynaklar (iç işe alım, terfi) kullanılarak dolduruluyor.**

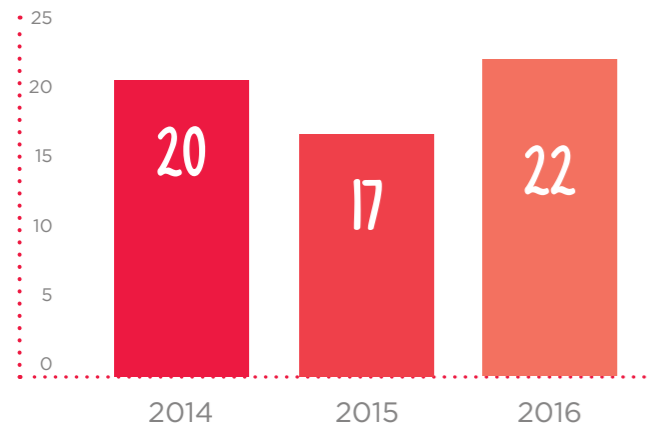
### Eğitimler

Yetkinlik ve becerilerini sürekli geliştiren, yenileyen ve öğrenen bir şirket olmak hedefiyle çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine önem veriyoruz. Kariyer yönetimi ve performans değerlendirmeleri, çalışanlarımızın kariyer gelişimine yön verecek her türlü eğitim planlaması için de belirleyici oluyor. Eğitime ayrılan bütçelerle çalışanlar, diledikleri eğitimleri sayı sınırlaması olmaksızın alabiliyorlar. Kariyer yönetimi kapsamında gelişim planları hazırlanıyor ve aksiyon takip raporlarıyla üst düzey yöneticilere raporlama yapılarak çalışanların kariyer yolculukları ve gelişimleri takip ediliyor.

Yüksek performans sürekliliği ve yetkinliklerin artması için sistemli eğitimler düzenlemeye devam ediyor, yıllık Öğrenme ve Gelişim Kataloğu'na eklemeler yapıyoruz.

Raporlama döneminde çalışan başına eğitimleri 2015 yılına göre %30 oranında arttırarak ortalama 22 saate çıkardık (Grafik 9).

**Grafik 9: Çalışan başına ortalama eğitim saati**



Yetkinlik gelişim, mesleki gelişim, profesyonel gelişim, yabancı dil, iş sağlığı ve güvenliği, işbaşı (oryantasyon), gıda güvenliği ve sıfır hata, kalite sistem ve sürdürülebilirlik eğitimleri gibi temel eğitim programlarının yanı sıra "Liderlik Yolculuğu" çatısı altında tüm kademelerdeki çalışanlara liderlik gelişim programları düzenliyoruz. İlk kademe yöneticiler için Liderliğe İlk Adım, orta kademe yöneticiler için Liderlik Haritası, üst düzey yöneticiler için Liderlik Pusulası, genel müdür ve üzeri yöneticiler içinse Liderlik Zirvesi adı altında eğitimler düzenliyoruz.

Çalışanların bilgi ve birikimlerini sadece klasik yöntemlerle verdiğimiz eğitimlerle değil, aynı zamanda yayımladığımız düzenli yazılı kaynaklarla da destekliyoruz.



Sürdürülebilirliğin, çalışanlar tarafından doğru anlaşılması ve sahiplenilmesi için konunun uzmanlarınca aylık olarak hazırlanan **Sürdürülebilir Notlar** dijital bülteniyle bu alandaki gelişmeleri takip etmelerini sağlıyoruz.

## Çalışanlarla Diyalog

Biz kültürünü, çalışanlarla etkin ve hiyerarşik yapılanmadan uzak iletişimimiz besliyor. Geliştirdiğimiz araçlar, iletişimimizi sürekli kılıyor.

**Akıl Küpü:** Akıl Küpü sistemimizle çalışanları ürün geliştirme süreçlerine, dâhil ediyor, fikir ve tecrübe paylaşımını mümkün kılarak onlardan fikir ve önerilerini topluyoruz.

**Genç Platform:** Y Kuşağı çalışanları daha iyi anlamak, onların bağlılığını arttırmak, fikir ve düşüncelerini paylaşabilecekleri bir platform oluşturmak, kurum içi inovasyon ve biz kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla Yıldız Holding tarafından oluşturulan Genç Platform ile genç çalışanların inisiyatifinde projeler düzenliyor, üst yönetimden stajyerlerimize kadar tüm çalışanlarımız arasında bir fikir köprüsü kurulmasına katkıda bulunuyoruz.

**Usta & Çırak Buluşmaları:** Yıldız Holding bünyesinde 1988 ve sonrası doğumlu çalışanlar ile yöneticileri bir araya getiren Usta & Çırak Buluşmaları'na katılarak yalnızca yukarıdan aşağı bir yapılanma ile gelişimi değil, yatay bilgi paylaşımını mümkün kılmayı hedefliyoruz.

**Yıldızların Sesi Çalışan Bağlılığı Anketi:** Güçlü yönlerimizi ve gelişim fırsatlarını belirlemek, çalışanların bağlılık düzeyini ölçerek ihtiyaç, beklenti ve önerilerini anlamak üzere iki yılda bir Yıldızların Sesi çalışan bağlılığı anketleri düzenliyoruz. Ankette liderlik, performans ve ödül, iletişim ve yetenek yönetimi başlıklarında çalışanların fikirlerini soruyor, sonuçları şeffağça paylaşıp gelişim alanları ile ilgili aksiyonları planlıyoruz. 2015 yılında çalışan bağlılığı oranımız 75 oldu ve ankete %94 katılım sağladık. 2024 yılına kadar çalışanların mutluluğuna katkılarımızı arttırmayı ve çalışan bağlılığımızı %85 seviyelerine çıkarmayı hedefliyoruz.

## İş Sağlığı ve Güvenliği

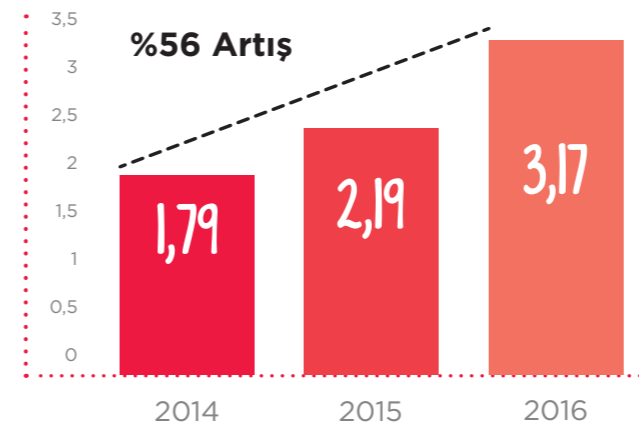
İş sağlığı ve güvenliği (İSG) yaklaşımının temelini "sıfır kaza" hedefimiz oluşturuyor. İşimizi yaparken, çalışanlara ve iş ortaklarına güvenli bir çalışma ortamı sunmaya önem veriyoruz. Güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı için gereken tüm tedbirleri almayı ve gerekli bilgi donanımına sahip olmalarını teşvik ediyoruz.

**İstisnasız tüm fabrikaları OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'yle etkin bir şekilde yönetiyoruz.**



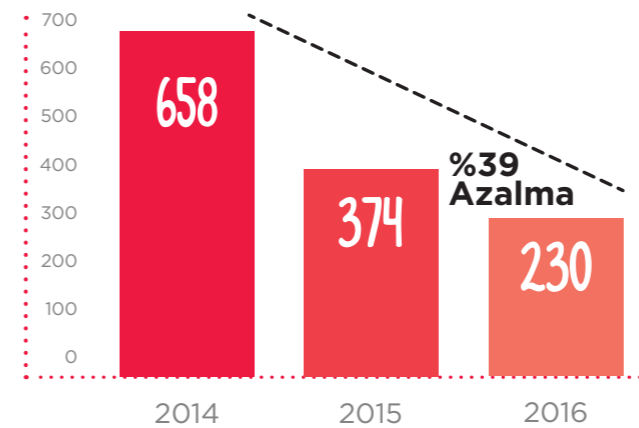
İSG ile ilgili tüm konuları Operasyonel Mükemmellik, Sağlık Emniyet Enerji Çevre (SEÇ) Genel Müdürü ve Ülker Sürdürülebilirlik Platformu üyesi olan üst düzey yöneticilerimizin sorumluluğu altında İSG politikamız çerçevesinde yürütüyoruz. Çalışanlara verdiğimiz ortalama 22 saat eğitimin içerisinde İSG eğitimleri tüm eğitimlerin %14'ünü oluşturuyor. 2014 yılından bu yana çalışan başına ortalama İSG eğitimini 3,17'ye çıkararak 2016 yılında çalışan başına ortalama eğitimleri bir önceki yıla göre %45 oranında arttırdık. İSG Komitesi'nde temsil edilen çalışan yüzdesini %19 arttırarak %56'ya yükselttik. (Grafik 10).

**Grafik 10: Çalışan başına ortalama İSG eğitimi**



Olası İSG risklerini proaktif şekilde değerlendirip gerekli tedbirleri alarak, el ve parmak sıkışması, baş çarpması gibi fabrikalarda genellikle görüldüğünü tespit ettiğimiz küçük kazaları önlemeyi amaçlıyoruz. Bilinçlendirme çalışmaları neticesinde 2015 yılındaki 374 gün olan kayıplı iş kazası sayısını %39 oranında azaltarak 230'a indirdik (Grafik 11).

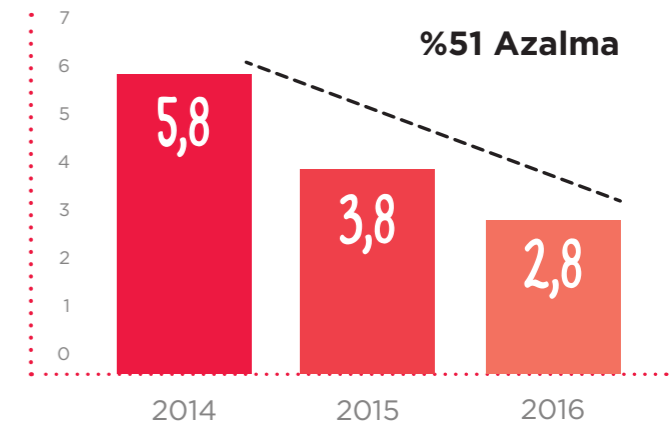
**Grafik 11: Kaza sayısı**



<sup>11</sup>Kaza Sıklık Oranı = Toplam Gün Kayıplı İş Kazası Sayısı \*200.000 / Toplam Çalışma Saati  
Kayıp Gün Oranı = Toplam Gün Kaybı / Toplam Çalışma Saati

Bu sayede iş kazasına bağlı kayıp günlerde ve kaza sıklık oranında da azalma sağladık. Geçtiğimiz yıl 0,0020 olarak gerçekleşen kayıp gün oranı 0,0017 olarak gerçekleşti. Kaza sıklık oranındaysa %51 azalma sağladık. Son üç yılda fabrikalarımızda meslek hastalığı görülmedi, ölümlü kaza olmadı (Grafik 12).

**Grafik 12: Kaza sıklık oranı<sup>11</sup>**



**"Hedef Sıfır Hata" mottosu ile 2012 yılından beri fabrikalarda yürüttüğümüz "Sıfır Hata Eğitim Programı" ile Brandon Hall Ödülleri, Eğitim ve Gelişim kategorisinde altın madalya kazandık.**

2.536 taşeron çalışanı ailenin bir parçası olarak görüyoruz. Geçtiğimiz yıl hedeflediğimiz taşeron çalışanlara dair verilerin de takibini yaptık. İSG politikası kapsamında gerekli iyileştirmeleri yapmak üzere performanslarını takip ediyoruz (Tablo 6).

**Tablo 6: Taşeron Çalışanlar**

Taşeron çalışan sayısı	2.536
İş kazası sayısı	39
Devamsızlık	3.352,5
Kayıp gün sayısı	447

# TOPLUMSAL SORUMLULUK

DAHA AZ

YAĞI



DAHA AZ

TUZ





## Toplumsal Sorumluluk

Mutlu bir çocuk mutlu bir bireye dönüştüğünde, kendine, topluma ve tüm insanlığa faydalı olacağı inanıyoruz. Bu doğrultuda çocuklara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk projelerine odaklanıyor, onları sanata ve spora teşvik ediyoruz.

Hedef	İlerleme (2015 yılına göre)
Unlu mamuller kategorisinde 8.000 ton daha az doymuş yağ kullanmak Çikolata ürünlerinden 3.000 ton yağ çıkarmak	16 adet "canteen" ürününden %19 yağ, %58 doymuş yağ, %61 tuz azalttık. Bu ürünlerden çikolatalı olanların yağ oranını ise %5 oranında azalttık.
Satış ve dağıtım kanallarındaki şikâyetleri %20 azaltmak	Tüketici gıda güvenliliğinin ve kalite değerlerimizin sürekliliği için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

## Sorumlu Pazarlama

Doğru beslenme alışkanlığı edinmenin ve gıda güvenliği konularında bilgilendirilmenin toplum sağlığı açısından önemli olduğunu düşünüyoruz. Sahip olduğumuz sorumluluk bilincimiz, pazarlama ve iletişim alanındaki tüm çalışmalarımıza yansıyor. Sadece kendimizi doğru anlatmak için değil, tüketicilerimizi de doğru tanımak için çaba sarf ediyoruz.

Tüketicilerle aramızdaki güven duygusunu pekiştirmek için ürünlerimizin tamamında Türk Gıda Kodeksi Etiketleme Yönetmeliği gereğince gıdanın içeriğine, niteliğine ve üretimine yönelik verileri şeffafça paylaşıyoruz. Tüketici geri bildirimlerine önem veriyor, tüm bildirimleri kayıt altına alarak değerlendiriyor ve gerekli düzenlemeleri yapıyoruz.

**Müşteri İletişim Merkezi'ne gelen 3.398 geri bildirim %99'unu yanıtladık.**

**Tüketicilerin fikir ve önerileri, gerekli iyileştirme çalışmalarımıza yön verdi.**

## Daha Sağlıklı ve Besleyici Ürünler

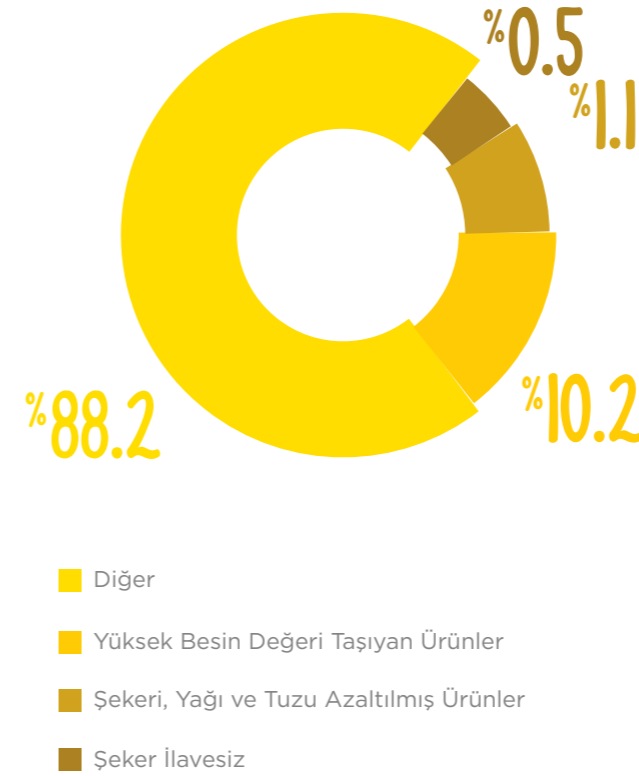
Dünya Sağlık Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar, yetersiz, aşırı ve dengesiz beslenmenin olumsuzluklarına dikkat çekerken dengeli beslenmenin önemine vurgu yapıyor. Türkiye'de de dengesiz beslenmenin sebep olduğu olumsuzlukların önüne geçilmesi için çalışmalar yapıyor. Ar-Ge ve inovasyon ekibiyle, dünya gıda sektöründeki teknolojik gelişmeleri ve bilimsel araştırmaları takip ederek besin değeri yüksek, dengeli beslenmeyi destekleyen ürünler geliştirmek sorumluluğumuzla çalışmalarımızı arttırdık. Ürünlerin kalori, sodyum, yağ ve doymuş yağ değerlerini azaltarak çocukların daha sağlıklı beslenmesine özen gösteren, velilerin tercih edeceği ürün portföyünü oluşturduk.

★ Ülker Çubuk Kraker, Krispi Baharatlı, Krispi Acılı, Çizi, Krispi Tırtıklı Acılı, Krispi Tırtıklı Baharatlı, Ülker Kremalı Sade, Hanımeller Fındıklı, Çokoprens, Pöti Meyveli, Pöti Hindistan Cevizli, Pöti Kakaolu, 8 Kek Karamelli, 8Kek Muzlu, Smartt Sütkek ve Piko ürünlerimizden %19 yağ, %58 doymuş yağ, %61 tuz azalttık. Bu ürünlerden çikolatalı olanlarının yağ oranını ise %5 oranında azalttık. Örneğin; balık-badem krakerlerinde %34 oranında tuz azaltma çalışması yaparak piyasaya sunduk.



★ Bisküvi, kek ve çikolata kategorilerinde yer alan hiçbir ürünümüz trans yağ içermiyor.  
★ Toplam ciro içinde yüksek besin değeri taşıyan ürünlerin %10, şekerli, yağı ve tuzu azaltılmış ürünlerin %1, şeker ilavesiz ürünlerin ise %0,5 payı bulunuyor.

**Grafik 13: Ürün Çeşitlerinin Ülker Bisküvi Cirosuna Oranı (%)**



## Gıda Güvenliği

Gıda güvenliğine ilişkin sağlık risklerinin azaltılması adına gıda sektörüne önemli görevler düşüyor. Türkiye'de gıda sektörünün öncü ismi olarak, tüketicilerimize her zaman yüksek kalitede ürün sunmamızı sağlayan Kalite Yönetim Sistemi'ne sahibiz. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nden, açlığın sona erdirilmesi, gıda güvenliği ve daha iyi beslenme güvencesinin sağlanmasını hedefleyen Hedef 2 ve sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının güvence altına alınmasına yönelik olan Hedef 12'yi destekliyoruz.

**HATA**

## Kalite Yönetim Sistemi

Ürünlerin hepsi ulusal ve uluslararası sertifikalarla desteklenen tesislerde, kontrol sistemlerinden geçiyor.

- ✓ Fabrikalarda Türk Standartları Enstitüsü ve Türk Gıda Kodeksi'ne uygun üretim yapıyoruz.
- ✓ ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, A seviyesinde BRC (British Retail Consortium - İngiliz Perakendeciler Birliği Standardı) ve en yüksek seviyede IFS (International Food Safety - Uluslararası Gıda Güvenliği Standardı) sertifikalarıyla uluslararası güvenlik ve kalite standartlarına uygun üretim yapıyoruz.
- ✓ Tedarikçiden tüketiciye gıda güvenliğini sağlama amacıyla American Institute of Bakery (AIB) ile çalışmalarımıza devam ettik. AIB International Ön Gereklilik ve Gıda Güvenliği Programları diğer programlardan farklı olarak bir tesisdeki gıda güvenliği tehlikelerini belirlemek, azaltmak, ortadan kaldırmak, önlemek ve güvenilir gıda ürünlerinin üretilebilmesi için tesisin yerine getirmesi gereken önemli gereklilikleri denetler, evrak üzerinde görülemeyen riskli uygulamaları ve konuları açığa çıkarır, sadece bulguları ortaya çıkarmakla kalmaz, sorunların kök nedenleri üzerine yoğunlaşarak etkileşim yoluyla personelin de eğitilmesini sağlar. Tüm fabrikalarımızın yılda iki kez habersiz AIB denetimi alması ile sürekli iyileştirme çalışmalarına fırsatlar sağladık.

✓ AIB 2017 standardında yer alan değişikliklerle ilgili eğitim aldık ve iç tetkik ekipleri ile çalışmalarımızı bu doğrultuda güncelledik.

✓ Kalite sistemi kapsamında ürün kalitesini spesifikasyonlarda belirtilen kritik kontrol parametrelerini takip ederek sağlıyoruz, gıda güvenliğine risk teşkil edebilecek unsurları ise Kritik Kontrol Noktaları CCP'ler (Critical Control Points) ile izleyip, her türlü risk unsurunu kontrol altına alıyoruz.

Kalite Yönetim Sistemi'yle, gıda güvenliğini temin etmek üzere ürünlerimizin, girdi, proses ve renk, koku, tat, deformasyon gibi fiziksel ve mikrobiyolojik faktörler açısından, sıfır hata ilkesiyle üretilmesini ve denetlenmesini sağlıyoruz. Tedarikçiden tüketiciye değer zincirinin her noktasında GOAL21 "0" Hata hedefine ulaşmak için Sıfır Hata El Kitabı'mızı yeniledik. Senenin ve Kalitenin Yıldızları'nda Esenyurt Fabrikası standı, Sıfır Hata Proje Fuarı'nın en iyi standı seçildi. Sıfır Hata Proje yarışmasında ise Gebze Fabrikası "Bisküvide renk ölçüyoruz" projesi ile finale kalan üç projeden biri oldu.

Bu yıl da Esenyurt, Gebze ve Ankara fabrikalarında, ideal ürünün elde edilmesini sağlayan Altın Standard'ın (Gold Standard) belirlemesini referans almaya devam ettik ve tüketici beklentilerini karşılayan, gıda güvenliği ve kalite için gereken uygun standartlar çerçevesinde üretim yaptık. Operasyonel Mükemmellik çalışmaları, kalite sistemimizin sürdürülebilirliğine büyük oranda katkı sağlıyor. Bu doğrultuda üretim hat çalışanlarını, kalite problemlerine yönelik iyileştirme çalışmalarına aktif katılmaya ve çözüm geliştirmeye teşvik ediyoruz. Üretim hattı çalışanlarının yer aldığı Yıldız Geliştirme Takımları (YGT) saptanan sorunları değerlendiriyor ve çözüm üretiyor.

**2024 yılına kadar, ara yıllık hedefler ile satış ve dağıtım kanallarındaki şikâyetleri %20 azaltma hedefimize yönelik çalışmalara devam ediyoruz.**



## Spor :

**Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) – Ülker Üniversite Okul Futbolu:** Ülker olarak, TFF ile yaptığımız iş birliğiyle, spor akademilerinde eğitim alan üniversiteliler ile ilkökul öğrencilerini buluşturduk. Proje kapsamında, Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu öğrencileri, 6-10 yaş arası çocuklara temel hareketler, esneklik, topa yatkınlık, koordinasyon ve futbol temel teknik dersleri verdi. Türkiye genelinde 38.000 çocuk Ülker'in desteğiyle futbol eğitimi aldı.

**TFF – Ülker İstanbul 13 Yaş Okullar Ligi:** TFF, Ülker, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü'nün iş birliğiyle 13 yaş altı futbolcuların

## Sosyal Sorumluluk

İşimizi yaparken her zaman toplumun ihtiyaç ve menfaatlerini gözetiyoruz. Kurulduğumuz günden bu yana çocukların ülkemizin geleceği olduğu bilinciyle "çocuk ve mutluluk" temalı sosyal sorumluluk projelerini hayata geçiriyoruz. Ortak değer anlayışıyla başladığımız kurumsal sosyal sorumluluk projeleri bizimle beraber büyüdü ve bugün binlerce çocuğa ulaştı. Spor, sanat ve sinema başta olmak üzere, çocukların fiziksel, sosyal, kültürel ve zihinsel gelişimine yatırım yapıyoruz.

Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki çocukların sporla düzenli olarak ilgilenmeleri, çok yönlülüklerini artırıyor, stresle başa çıkma becerilerini kolaylaştırıyor, bedensel, zihinsel ve sosyal gelişimlerine yardımcı oluyor.<sup>12</sup> Şu ana kadar spor, sanat ve sinema ile ilgili sosyal sorumluluk projelerimizle yaklaşık bir milyondan fazla çocuğun hayatına değer kattık.

katılabileceği bir lig kuruldu (U-13 Ligi). Proje kapsamında, İstanbul'un 38 ilçesinin her birinden 10'ar ilkökul öğrencisinin oluşturduğu futbol takımları, 2015- 16 sezonu boyunca Ülker desteği ile kurulan U-13 Ligi'nde mücadele etti.<sup>13</sup> Toplamda 12.000 çocuk organizasyona katıldı.

**TFF- Elit Futbol Köyleri:** Türkiye'nin dört bir yanından gelen yetenekli çocukları futbol platformunda birleştirerek sosyal, kültürel ve kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağlamayı hedefleyen projemize 2007 yılında başladık. 2016 yılında projeye, 45'i kız 57'si erkek olmak üzere 102 çocuk katıldı ve kampa katılan çocuklar Futbol Köyleri'nde daha ileri seviyede futbol eğitiminin yanı sıra futbolun özünde var olan kardeşlik, centilmenlik, paylaşma ve dayanışma gibi temel konularda da eğitim aldı.<sup>14</sup>

## Kültür & Sanat:

**Ülker Çocuk Sanat Atölyesi:** 3-6 Kasım 2016 tarihleri arasında Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'ndaki uluslararası çağdaş sanat fuarı Contemporary Istanbul kapsamında gerçekleştirilen Ülker Çocuk Sanat Atölyesi'nde yaklaşık 2.000 çocuğu ağırladık. Atölyeye katılan çocuklar resim, heykel, enstalasyon gibi farklı disiplinlerde çalışan genç sanatçılarla buluştu ve onlarla birlikte üretme fırsatını yakaladı. Doodle atölyesinde çocuklar Ülker Çocuk Sanat Atölyesi logosunu kendi çalışmalarıyla özgün bir tasarıma dönüştürürken, kukla atölyesinde ünlü tablolardan, heykellerden ve sanatçı otoportrelerinden kesilmiş



**İstanbul Modern Sizin Perşembeniz:** Sponsorluğumuz kapsamında, İstanbul Modern her Perşembe kapılarını tüm ziyaretçilerine daha uzun saatlerde ücretsiz açıyor. Böylece sanatseverler, her Perşembe günü İstanbul Modern'deki tüm sergileri ücretsiz olarak gezebiliyor, etkinliklere katılabiliyor, film gösterimlerini izleyebiliyor. Proje kapsamında ayrıca, her ay bir Perşembe günü yetişkinler için ücretsiz sanat atölyeleri düzenleniyor. "Sizin Perşembeniz Sanatçı Atölyeleri"nde her ay farklı bir sanatçı fikir süreçlerini ve sanatsal deneyimlerini katılımcılarla paylaşıyor. Bu kapsamda, Ülker'in desteğini daha geniş kitlelere duyurmak için "Sanat İly Gelir" sloganıyla, ağırlıklı dijital platformda iletişim kampanyası düzenlendi ve hazırlanan filmler 39,2 milyon gösterime ulaştı. Projeye ise yaklaşık 130.000 kişiye ulaştık.

parçalarla kuklalarını tasarladılar. Sanal Gerçeklik Alanı'nda ise eserlerin üretim sürecini izleyen çocuklar dijital sanatın vardığı noktayı gözlemleme şansına sahip oldu.

**Ülker Çocuk Sinema Şenliği:** Ülkemizde gerçekleştirilen en yaygın sosyal sorumluluk projelerinden bir olan Ülker Çocuk Sinema Şenliği aracılığıyla çocukların hayal güçlerini besliyor, kişisel gelişimlerine katkıda bulunuyoruz. 9. Ülker Çocuk Sinema Şenliği, 16 Nisan 2016 Cumartesi günü 59 şehirde 158 sinema salonunda 100.000'i aşkın çocuğu ağırladı. 666 kişinin aktif olarak görev aldığı film gösterimi sonunda, Ülker ürünlerinden oluşan hediye kutuları çocuklara armağan edildi.

**Bakı Müzesi Ücretsiz Salı Günleri:** Bakı Müzesi'yle yapılan iş birliği kapsamında, ziyaretçiler şehir merkezinden sağlanan ücretsiz ulaşım ile her Salı günü müzeyi ücretsiz olarak ziyaret edebiliyorlar. Şu ana kadar Ülker desteği ile 4.069 kişi Bakı Müzesi'ni ücretsiz ziyaret etti.

**Salt Galata – Tek ve Çok Sergisi:** Türkiye'de 1955-1995 dönemde adım adım gerçekleştirilen sanayileşme ve uzantısındaki tasfiyenin meydana getirdiği nesnelere aracılığıyla ele alındığı ve dönemin üretim ortamının bağımsız hikâyelerle incelendiği Tek ve Çok Sergisi'ne Ülker olarak, katkı sağlayan şirketler arasında yer aldık.

<sup>12</sup> [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_young\\_people/en/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_young_people/en/)

<sup>13</sup> <http://www.ulkerocuklaricinfutbol.com/u13-istanbul-okullar-ligi/>

<sup>14</sup> <http://www.ulkerocuklaricinfutbol.com/futbol-koyleri/>

# LİDERLİK

## 3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ ÖDÜLLERİ SUSTANABLE BUSINESS AWARDS



## Liderlik

Bugün dünya piyasalarının lider bisküvi üreticilerinden biri olmamızı rekabetçiliğimizi destekleyen öncü ve yenilikçi karakterimize borçluyuz. Düzenli aralıklarla takip ettiğimiz Ülker algısı araştırmaları sonuçları gösteriyor ki; hızlı tüketim ürünleri sektöründe özellikle kamuoyu, tedarikçiler ve anneler gibi paydaşlar nezdinde güçlü bir itibar ve beğeni düzeyine sahibiz. Paydaşlarımızın bizi konumlandığı bu pozisyon sektörde öncü sorumlulukları almamız konusunda bizi cesaretlendiriyor. Küresel şirketler arasında 2024 yılına kadar sürdürülebilirlik konusunda ilk akla gelen lider şirketler arasında yer almayı hedefimizle, bugünden ilklere imza atıyoruz.

Liderlik anlayışımız gıda sektörünün gelişmesine de katkı sağlamak için. Küresel Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ekseninde, geliştirdiğimiz Ülker Bisküvi'ye özgü sürdürülebilirlik anlayışımızla sektörümüzde yenilikçi sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasını teşvik ederek yön vermeyi hedefliyoruz.



Liderlik hedefimizden yola çıkarak yaptığımız çalışmalar sürdürülebilirlik performansını değerlendiren endeksler tarafından da tescilleniyor. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki yerimizi 2016 yılında da korurken, FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nde ilk defa yer aldık.



Liderlik yolculuğumuzda paydaşlarımızla birlikte hareket etmenin önemini farkındayız. Farklı fikirlerin kattığı değerlerin bilinciyle, inovasyon çalışmalarımızı tüm paydaşlarımızın katılabildiği ve katkı sunabildiği bir süreç haline getirdik. Innoday'ı halka açarak, herkesin görüşlerini bildirebileceği bir açık inovasyon platformuna dönüştürdük.



Sektörümüzü en başta etkileyen küresel trendlerden iklim değişikliğinden kaynaklanan değişimleri yönetmek için yaptığımız çalışmaları raporlayarak, bu yıl ilk kez Karbon Saydamlık Projesi'ne cevap vermeye başladık.

Ürün kalitesinin ve marka değerinin güvencesi olan mükemmellik anlayışımız sayesinde 2012 yılından bu yana tesislerimizde sürdürdüğümüz "Sıfır Hata Eğitim Programı" Brandon Hall Ödülleri'nde Eğitim ve Gelişim kategorisinde altın madalya almaya hak kazandı.

**Yaptığımız tüm bu çalışmaları tek bir başlık altında toplayıp Bu Dünya Bizim diyerek paydaşlarımıza şeffaf bir şekilde duyurduk. Sürdürülebilirlik ilkelerimiz, hedeflerimiz ve performansımızı paylaştığımız iletişim çalışmalarımız Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde, Sürdürülebilirlik İletişimi kategorisinde ödüle layık görüldü.**



## Ekler

### Ek 1: Üyelikler ve İşbirlikleri

İstanbul Sanayi Odası
Kocaeli Sanayi Odası
Gebze Ticaret Odası
İstanbul Ticaret Odası
İktisadi Araştırmalar Vakfı
DEİK – Körfez İş Konseyi
DEİK – Ortadoğu İş Konseyi
DEİK – Avrupa Birliği İş Konseyi
DEİK – Afrika İş Konseyi
DEİK – Amerika İş Konseyi
KalDer Türkiye Kalite Derneği
Yased Uluslararası Yatırımcılar Derneği
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
Ankara Sanayi Odası
Ankara Ticaret Odası
Ankara Ticaret Borsası
İstanbul Ticaret Borsası
Tegev Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı
Müstekil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD)
Şemad Şekerli Mamül Sanayicileri Derneği
Gıda Güvenliği Derneği
İstanbul İhracatçı Birlikleri
GOSBSA GOSB Sanayicileri Derneği
ILSI Europe
EUFIC AISBL
World Cocoa Foundation
Türkiye Gıda Sanayi İşverenleri Sendikası (TÜGİS)

### Ek 2: Raporlamaya Dair Esaslar ve Tablolar

Raporlamaya dair esaslar, bu raporda yer verdiğimiz sera gazı salım verilerine ait veri toplama ve hesaplama esaslarını kapsamaktadır. Sera gazı referans yılı olarak tam ve güvenilir verilere erişimin olduğu ve bugünkü faaliyetleri yansıtan 2014 yılı belirlenmiştir. Sera gazı hesaplama metodolojisi olarak “sera gazı emisyonu veya uzaklaştırma faktörleriyle çarpılan sera gazı faaliyet

verileri”ne dayalı hesaplama yöntemi uygulanmıştır. Sera gazı emisyonları Dünya Kaynakları Enstitüsü (World Resources Institute, WRI)/ Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council on Sustainable Development, WBCSD) Sera Gazı Protokolü metodolojisine uygun şekilde hesaplanmıştır. Kuruluş sınırları kontrol yaklaşımı ile ele alınmış ve Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.’nin Türkiye’de kontrolü altında bulunan tüm binalar, araçlar ve jeneratörlerden kaynaklanan sera gazı salımları envantere dâhil edilmiştir. Faaliyet sınırları kapsam 1 (doğrudan), kapsam 2 (dolaylı) olarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O ve HFC’ler (soğutucu gaz) salımlarından oluşan CO<sub>2</sub> eşdeğeri faktörler kullanılmıştır. Küresel Isınma Potansiyeli (Global Warming Potential, GWP) katsayıları Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli’nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 5. Değerlendirme Raporu’ndan alınmıştır. Şebeke emisyon faktörü ilgili yılın Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

Sera gazına sebebiyet veren kaynaklara göre dağılım şöyledir:

**Kapsam 1:** Tesis ve binalarda kullanılan yakıtlar, dizel yakıt kullanan acil durum jeneratörleri, araçlar.

**Kapsam 2:** Elektrik tüketimi. Elektrik enerjisi faktörü her yıl yayınlanan TEİAŞ verileri ile güncel olarak hesaplanmaktadır. Kullanılan enerji kaynaklarının alt ısı değerleri ve Ton Eşdeğer Petrolü (TEP) çevrim katsayıları 27 Ekim 2011 tarihli 28097 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmeliğin” Ek-2’sinde yer alan Enerji Kaynaklarının Alt Isıl Değerleri ve Petrol Eşdeğerine Çevrim Katsayıları tablosundan alınmıştır. Enerji birim çevrimlerinde 1 kcal = 4,184 kJ ve 1 GJ = 0,2777 MWh (1 MWh = 3,6 GJ) değerleri kullanılmıştır.

### Düzeltilmeler ve Yeniden Bildirimler

Doğrulan verilerin ölçüm ve raporlanması belirli bir dereceye kadar tahmin içermektedir. Bazı istisnai durumlarda, önceki yıllarda raporlanan verilerin düzeltilmesi gerekebilir. Şirkete ilişkin verilerde 5%’in üzerinde bir sapma görülmesi durumunda yeniden bildirim yapılabilir.

Emisyon Faktörleri	CO <sub>2</sub>	CH <sub>4</sub>	N <sub>2</sub> O	Toplam kg CO <sub>2</sub> e
Doğalgaz	1,9365	0,0048	0,0009	1,9422
LPG	2,8777	0,0013	0,0012	2,8802
Dizel	2,6248	0,0039	0,0366	2,6652
Benzin	2,2164	0,0034	0,0483	2,2681
Dizel (stationary)	2,6248	0,0099	0,0056	2,6403
Benzin (stationary)	2,2164	0,0080	0,0057	2,2301
Soğutucu gazlar - R22	1760,0			1760,0
Soğutucu gazlar - R410A	1923,5			1923,5
Soğutucu gazlar - R404A	3942,8			3942,8
Soğutucu gazlar - R407C	1624,2			1624,2
Soğutucu gazlar - R134A	1300,0			1300,0
Yangın tüpleri - HFC 227ea	3350,0			3350,0
Yangın tüpleri - Halon 1301	6290,0			6290,0
SF <sub>6</sub>	23500,0			23500,0
Elektrik (şebeke) (2014)	0,4931	0,0002	0,0012	0,4945
Elektrik (şebeke) (2015)	0,5504	0,0002	0,0014	0,5520
Elektrik (şebeke) (2016)	0,4898	0,0002	0,0013	0,4913

Raporlama döneminde herhangi bir çevre cezası alınmamıştır.

### Ek 3: Çevresel Performans Göstergeleri

Enerji Tüketimi (MWh)	2014	2015	2016
Elektrik	137.299	137.164	141.275*
Doğalgaz	323.747	316.332	304.825*
Dizel (Jeneratör)	1.337	1.856	2.496*
<b>Toplam</b>	<b>462.383</b>	<b>455.352</b>	<b>448.597*</b>
Üretim (ton)	479.553	465.231	450.307*
Ton üretim başına enerji kullanımı (MWh/ton)	0,964	0,979	0,996*

Sera Gazı Salımları (ton CO <sub>2</sub> )	2014	2015	2016
<b>Kapsam 1</b>	<b>65.923</b>	<b>64.561</b>	<b>72.177<sup>16*</sup></b>
Araçlar	-	-	198*
F-gazları	-	-	9.297*
Binalarda kullanılan yakıtlar	65.565	64.063	61.747*
Jeneratörler (dizel)	359	498	670*
SF <sub>6</sub>	-	-	264*
<b>Kapsam 2</b>	<b>75.803</b>	<b>75.729</b>	<b>69.4152</b>
Elektrik tüketimi	75.803	75.729	69.415*
<b>Toplam</b>	<b>141.727</b>	<b>140.290</b>	<b>141.592<sup>17*</sup></b>
Ton üretim başına sera gazı salımı (ton CO <sub>2</sub> /ton)	0,296	0,302	0,314 <sup>18*</sup>

<sup>16</sup>2016 yılından itibaren hesaplama dahil ettiğimiz farklı bileşenler nedeniyle oluşan Kapsam 1 salım değeridir. Bu girdilerden arındırılmış değer 62.418’dir.

<sup>17</sup>2016 yılından itibaren hesaplama dahil ettiğimiz farklı bileşenler nedeniyle oluşan toplam salım değeridir. Bu girdilerden arındırılmış değer 131.833’tür.

<sup>18</sup>2016 yılından itibaren hesaplama dahil ettiğimiz farklı bileşenler nedeniyle oluşan yoğunluk değeridir. Bu girdilerden arındırılmış değer 0.292’dir.

Sera Gazı Salımları (ton CO <sub>2</sub> )	2014	2015	2016
<b>Kapsam 1</b>	<b>65.923</b>	<b>64.561</b>	<b>72.177</b>
CO <sub>2</sub>	65.741	64.382	71.984
CH <sub>4</sub>	147	144	156
N <sub>2</sub> O	35,6	35,1	37
<b>Kapsam 2</b>	<b>75.803</b>	<b>75.729</b>	<b>69.415</b>
CO <sub>2</sub>	75.563	75.489	69.203
CH <sub>4</sub>	26	26	26
N <sub>2</sub> O	214	214	185

Atık su miktarı <sup>19</sup> (bin m <sup>3</sup> )	2014	2015	2016
	742	676	592

Atık Su Deşarj Parametreleri	Ülker fabrikaları ortalaması
Askıda Katı Madde (AKM) (mg/L)	150
Kimyasal Oksijen İhtiyacı (KOl) (mg/L)	520
pH	7,2

	NOx	SO <sub>2</sub>
2014-2016 arası yıllık hava salım değerleri <sup>20</sup>	58	4,4

#### Ek 4: Sosyal Performans Göstergeleri

Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kapsam Dışı	Kapsam İçi	Kapsam Dışı	Kapsam İçi	Kapsam Dışı	Kapsam İçi
5-9 Yıl Süreyle Çalışanlar	106	708	191	1030	124	911
10 Yıl ve Üzeri Süreyle Çalışanlar	172	1088	257	1366	247	1471

Cinsiyete ve Yaşa Göre Üst Yönetim Organlarındaki Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 Yaş Üstü	0	5	0	4	0	1
31-49 Yaş	1	9	3	17	2	20
30 Yaş Altı	0	0	0	0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

<sup>19</sup>Atık su miktarı su tüketiminin %70'i olarak hesaplanmıştır.

<sup>20</sup>2014 - 2016 yılları arasında altı fabrika için hazırlanan Emisyon Raporları'ndaki saatlik veriler esas alınmıştır. Hesaplama yapılırken tüm fabrikaların yılın 300 günü, 24 saat ve %70 kapasite ile çalıştıkları varsayılmıştır. Saatlik ölçümler dolayısı ile iki yılda bir yapılan ölçümlerde o sene üretilen ürünlere ve kapasiteye göre farklılıklar görülmektedir.

Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Kapsam Dışı Çalışan Sayısı	280	400	100	566	95	534
Kapsam İçi Çalışan Sayısı	2756	4497	2135	4040	1705	3692
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>7933</b>	<b></b>	<b>6848</b>	<b></b>	<b>6026</b>	<b></b>

Cinsiyete Göre Doğum İznine Ayrılan ve Doğum İzninden Dönen Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum İznine Ayrılan Çalışan Sayısı	22	130	156	218	86	232
Doğum İzninin Sona Ermesinden Sonra İşe Dönen Çalışan Sayısı	12	130	101	218	61	232

Cinsiyet ve Yaşa Göre İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 Yaş Üstü	0	6	12	27	10	39
31-49 Yaş	123	293	335	540	427	372
30 Yaş Altı	114	605	285	479	291	325
<b>Yıl İçinde İşten Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>1202</b>	<b>1911</b>	<b>632</b>	<b>1046</b>	<b>728</b>	<b>736</b>
Nakil Yapılan Çalışan Sayısı	4	8	1	7	6	25

Cinsiyet ve Yaşa Göre Yeni İşe Giren Çalışan Sayısı	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 Yaş Üstü	1	1	0	3	0	2
31-49 Yaş	110	215	60	226	32	102
30 Yaş Altı	149	831	107	461	67	204
<b>Yeni İşe Alınan Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>700</b>	<b>1505</b>	<b>167</b>	<b>690</b>	<b>99</b>	<b>308</b>

Cinsiyet ve Kategoriye Göre Performans Değerlendirmesine Tabii Çalışan Sayıları	2014		2015		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Kapsam Dışı Çalışanlar	45	325	85	500	91	514
Kapsam İçi Çalışanlar	67	1951	59	1908	52	1767
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>112</b>	<b>2276</b>	<b>144</b>	<b>2408</b>	<b>143</b>	<b>2281</b>

Eğitimler	2014	2015	2016
Toplam Eğitim Saati	156.709	114.789	132.098
Çalışan Başına Eğitim	19,8	16,8	21,9
Çalışan Başına İSG Eğitimi	1,79	2,19	3,17

## GRI Standardı

GRI STANDARDI	GÖSTERGELER	SAYFA NUMARASI / DOĞRUDAN KAYNAK	VERİLMİYEN BİLGİNİN AÇIKLAMASI
<b>GRI 101: Temel Esaslar 2016</b>			
<b>Genel Göstergeler</b>			
<b>GRI 102: Genel Göstergeler 2016</b>	<b>Kurumsal Profil</b>		
	102-1	4	
	102-2	4,5	
	102-3	<a href="http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/FormGonder.aspx">http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/FormGonder.aspx</a>	
	102-4	4,5	
	102-5	<a href="http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/ulker-hakinda/ortaklik-yapisi.aspx">http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/ulker-hakinda/ortaklik-yapisi.aspx</a>	
	102-6	4,5	
	102-7	4,5	
	102-8	36-39	
	102-9	26-29	
	102-10	5,26	
	102-11	14	
	102-12	8,50	
	102-13	50	
	<b>Strateji</b>		
	102-14	1-3	
	102-15	14	
	<b>Etik Ve Dürüstlük</b>		
	102-16	8,15	
	102-17	15	
	<b>Yönetişim</b>		
	102-18	14	
	102-19	14	
	102-20	14	
	102-21	8,14	
	102-22		
	102-23	<a href="http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/kurumsal-yonetim-ilkeleri-uyum-raporu/Ulker-Turkce-KYI-2016.pdf">http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/kurumsal-yonetim-ilkeleri-uyum-raporu/Ulker-Turkce-KYI-2016.pdf</a>	
	102-24		
	102-25		
	102-26	8,14	
	102-28	36	
	102-29	14	
	102-30	14	
	102-31	14	
	102-32	3,6	
	102-36	<a href="http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/kurumsal-yonetim/ucretlendirme-politikasi.aspx">http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/kurumsal-yonetim/ucretlendirme-politikasi.aspx</a>	

GRI STANDARDI	GÖSTERGELER	SAYFA NUMARASI / DOĞRUDAN KAYNAK	VERİLMİYEN BİLGİNİN AÇIKLAMASI
<b>GRI 102: Genel Göstergeler 2016</b>	<b>Paydaş Analizi</b>		
	102-40	6-8	
	102-41	37	
	102-42	6	
	102-43	8	
	102-44	7	
	<b>Rapor Profili</b>		
	102-45	4	
	102-46	4,5	
	102-47	7	
	102-48	4	
	102-49	4	
	102-50	4	
	102-51	4	
	102-52	4	
	102-53	4	
	102-54	4	
102-55	54-57		
102-56	58		
<b>GRI 200: Ekonomik Standart Serileri</b>			
	<b>Ekonomik Performans</b>		
<b>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</b>	201-1	2-4 <a href="http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari.aspx">http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari.aspx</a>	
	<b>Satınalma Uygulamaları</b>		
<b>GRI 204: Satınalma Uygulamaları 2016</b>	204-1	27	
	<b>Yolsuzlukla Mücadele</b>		
<b>GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016</b>	205-1	15	
	205-2	15	
	205-3	15	
<b>GRI 300: Çevresel Standart Serileri</b>			
	<b>Malzemeler</b>		
<b>GRI 301: Malzeme 2016</b>	301-1	26-28	

GRI STANDARDI	GÖSTERGELER	SAYFA NUMARASI / DOĞRUDAN KAYNAK	VERİLMEYEN BİLGİNİN AÇIKLAMASI
	Enerji		
GRI 302: Enerji 2016	302-1	51	
	302-3	51	
	302-4	18	
	Su		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	20,21	
	103-2	20,21	
	103-3	20,21	
GRI 303: Su 2016	303-1	20,21	
	303-3	20,21	
	Emisyonlar		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	19,20	
	103-2	19,20	
	103-3	19,20	
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1	51,52	
	305-2	51,52	
	305-4	51	
	305-5	29	
	305-7	52	
	Atıksular ve Atıklar		
GRI 306: Atıksular ve Atıklar 2016	306-1	21	
	Uyum		
GRI 307: Uyum 2016	307-1	51	
	Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi		
GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi 2016	308-1	26	
<b>GRI 400: Sosyal Standart Serileri</b>			
	İstihdam		
GRI 401: İstihdam 2016	401-1	36,52,53	
	401-2	37	
	401-3	53	

GRI STANDARDI	GÖSTERGELER	SAYFA NUMARASI / DOĞRUDAN KAYNAK	VERİLMEYEN BİLGİNİN AÇIKLAMASI
	İş Sağlığı ve Güvenliği		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	38,39	
	103-2	38,39	
	103-3	38,39	
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2016	403-1		
	403-2	39	
	403-3	39	
	Eğitim ve Öğretim		
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1	38	
	404-2	37,38	
	404-3	36,37	
	Çeşitlilik ve Fırsat		
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat 2016	405-1	52	
	Müşteri Sağlığı ve Güvenliği		
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016	416-1	42-44	
	416-2	42,43	
<b>Gıda Sektör Eki</b>			
GÖSTERGE	SAYFA NUMARASI / DOĞRUDAN KAYNAK		VERİLMEYEN BİLGİNİN AÇIKLAMASI
	Satın alma		
G4-FP2	12		
	Ürün Sorumluluğu		
G4-FP5	43,44		
G4-FP6	42		
G4-FP7	42,43		





**To the Board of Directors of Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.**

**Introduction**

We, PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. ("PwC Turkey"), have been engaged by the board of directors of Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ("Ülker Bisküvi") to perform an independent limited assurance engagement in respect of Ülker Bisküvi's Sustainability Report 2016 (the "Sustainability Report"). The scope of our independent limited assurance work is restricted to data marked with the ("\*\*") as set out in the Sustainability Report on page 51 consisting of energy consumption, direct greenhouse gas emission (Scope 1) and indirect greenhouse gas emission (Scope 2) for the year ended 31 December 2016 comprising the relevant production facilities and management units in Turkey (all together the "Selected Information") and does not extend to information in respect of earlier periods or to any other information in the Sustainability Report.

**Ülker Bisküvi's responsibilities**

The board of directors of Ülker Bisküvi are responsible for:

- Designing, implementing and maintaining internal controls over information relevant to the preparation of Selected Information that is free from material misstatement, whether due to fraud or error,
- Establishing objective assessments and preparing a reporting guidance ("Reporting Guidance", see page 51 of the Sustainability Report) with the purpose of measuring, recording and reporting of the Selected Information,
- Measuring Ülker Bisküvi's performance based on the Reporting Guidance document and
- Determining the content of the Sustainability Report.

**Our responsibilities**

We are responsible for:

- Planning and performing the engagement to obtain limited assurance about whether the Selected Information is free from material misstatement, whether due to fraud or error,
- Forming an independent conclusion, based on the procedures we have performed and the evidence we have obtained and,
- Reporting our conclusions to the board of directors of Ülker Bisküvi.

**Professional standards applied and work done**

We comply with International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - 'Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information' ("ISAE 3000") and, in respect of greenhouse gas emissions, International Standard on Assurance Engagements 3410 - 'Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements' ("ISAE 3410") issued by the International Auditing and Assurance and Assurance Standards Board (IAASB), and the applicable independence and competency requirements as articulated by the International Federation of Accountants (IFAC)

Code of Ethics for Professional Accountants. To comply with those standards, our work was carried out by an independent and multi-disciplinary team of sustainability and assurance specialists.

Assurance, defined by IAASB, gives the user confidence about the subject matter assessed against the reporting guidance. Reasonable assurance gives more confidence than limited assurance, as a limited assurance engagement is substantially less in scope in relation to both the assessment of risks of material misstatement and the procedures performed in response to the assessed risks.

We performed the following procedures for our independent limited assurance:

- Made enquiries of relevant Ülker Bisküvi management,
- Evaluated the design and implementation of key processes and controls over the Selected Information. However, this did not extend to testing that the controls operated as intended for the period under review,
- Assessed source data used to prepare the Selected Information for the year 2016 including re-performing a sample of calculation,
- Carried out analytical procedures over the Selected Information,
- Limited substantive testing on a selective basis of the Selected Information and
- Assessing the disclosure and presentation of the Selected Information.

**Understanding reporting and measurement methodologies**

Non-financial performance information is subject to more inherent limitations than financial information, given the characteristics of the subject matter and the methods used for determining such information. The absence of a significant body of established practice on which to draw allows for the selection of different but acceptable measurement techniques which can result in materially different measurements and can impact comparability. The precision of different measurement techniques may also vary. Furthermore, the nature and methods used to determine such information, as well as the measurement criteria and the precision thereof, may change over time. It is therefore important to read and understand the Reporting Guidance (within the Sustainability Report) that Ülker Bisküvi has used to evaluate and measure the Selected Information.

In particular, the conversion of different energy measures to megawatt-hour (mwh) and energy used to carbon emissions is based upon, inter alia, information and factors generated internally and/or derived by independent third parties as explained in the Reporting Guidance. Our assurance work has not included examination of the derivation of those factors and other third party information.

**Conclusion**

As a result of our procedures, nothing has come to our attention that indicates that Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'s Selected Information for the year ended 31 December 2016 is not prepared in all material respects in accordance with the Reporting Guidance.

**Limitations**

This report, including the conclusion, has been prepared for the Board of Directors of Ülker Bisküvi as a body, to assist the Board of Directors in reporting Ülker Bisküvi's sustainability performance and activities. We permit the disclosure of this report within the Ülker Bisküvi's Sustainability Report 2016, to enable the Board of Directors to demonstrate they have discharged their governance responsibilities by commissioning an independent assurance report in connection with the Selected Information for the year ended 31 December 2016. To the fullest extent permitted by law, we do not accept or assume responsibility to anyone other than the Board of Directors as a body and Ülker Bisküvi for our work or this report save where terms are expressly agreed and with our prior consent in writing.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Ediz Çiinsel, SMMM  
Partner

Istanbul, 23 June 2017

**İLETİŞİM**

Sürdürülebilirlik Platformu Koordinatörü  
Begüm Mutuş

[surdurulebilirlik.platformu@ulker.com.tr](mailto:surdurulebilirlik.platformu@ulker.com.tr)

Raporlama Danışmanı  
S360

Tasarım  
rekare; creative cesign works



# BU DÜNYA BİZİM

[www.surdurulebilirlik.ulker.com.tr](http://www.surdurulebilirlik.ulker.com.tr)