

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi 2023 Türkiye Raporu

Gizem Argüden Oskay ve Melis Türker



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

Sürdürülebilir bir küresel ekonomi, uzun vadeli kârlılık ile etik davranış, sosyal adalet ve çevresel duyarlılığı birleştiren bir ekonomidir. Dünyanın bugünkü durumuna baktığımızda – iklim değişikliği, kirlenen su kaynakları, plastik atıklar, gelir adaletsizliği, cinsiyet eşitsizliği, yolsuzluk – kurumların sürdürülebilir kalkınma için sorumluluk üstlenmeleri ve harekete geçmeleri gerektiği açıktır.

Karşılaştığımız küresel sorunlara çözüm üretebilmek için günümüz toplumunda şirketlerin rolüne ilişkin bakış açımızın daha bütünsel, paydaş merkezli ve uzun vadeli etki odaklı olması gerekiyor. Sürdürülebilirlik sorunlarına kurumların üreteceği çözümler yalnızca söz konusu kurumları ve bu kurumların rekabet gücünü değil, aynı zamanda gezegenimizin ve tüm canlıların da varlığını etkiliyor. Şirketlerin, bu liderlik rolünü üstlenebilmek için geniş çaplı bir değişim yolculuğuna çıkması, ekosistem düzeyinde düşüncüyü benimsemesi ve ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) ile ilgili konuları değer yaratma modellerinin parçası haline getirmeleri gerekiyor.

2023 yılında yayımlanan IFRS Sürdürülebilirlik standartları ile farklı sürdürülebilirlik raporlama standartları arasında ortak bir çerçevenin uluslararası düzeyde benimsenmesine yönelik önemli bir adım atıldı. Çift önemlilik kavramının özellikle Avrupa şirketlerinde önceliklendirilmesi ile birlikte, şirketler sadece faaliyetlerinin kendileri üzerindeki sürdürülebilirlik etkilerini değil, paydaşlar tarafından önemli konulardaki sürdürülebilirlik etkilerini de raporlamaya başladı. Sürdürülebilirlik, Yönetim Kurullarının gündeminde ve bu alanda deneyimli üyeler artmaya başladı. Fakat halen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşmak mümkün gözüküyor. **Sürdürülebilir şirketler yaratmanın anahtarı, sürdürülebilirlik yönetişimini önceliklendirmekten geçiyor.**

Sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirketlerin sayısı her geçen yıl artarken, bu raporların kalitesi de artıyor. Ortak bir temelde buluşmaya ve bütünleşmeye başlayan sürdürülebilirlik raporlama standartları, çeşitli paydaşların karar alma süreçleri için daha faydalı hale geliyor. Buna rağmen kaydedilen ilerleme,

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®

Sorumlu Yönetim Kurulları

Yetkinlik Matrisi	Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri
Yönlendirme	Gözetim

Sürdürülebilirlik Performansı

KPG'ler	Hedefler	Sonuçlar	Sonuç Değerlendirme
Uygulamanın Kapsamı		SKA'larla İlişkilendirme	

Sürdürülebilirlik Yolculuğu



bugün dünyamızın karşı karşıya olduğu kolektif zorlukların üstesinden gelebilmek için hâlen yeterli değil. Her sene, İsviçre yüz ölçümü büyüklüğünde 30.000 kilometrekare orman yok olmaktadır. Yılda 1.000'den fazla hayvan türünün nesli tükenmekte ve yüzyılın sonuna kadar 1 milyon türün nesli tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalması beklenmektedir. İklim değişikliğine bağlı yaşanan kuraklık, yangın ve sel afetleri giderek daha şiddetli hale gelmekte ve dünya genelinde yaşamsal ihtiyaçları ve sağlığı olumsuz etkilemekte, zorunlu yer değişikliklerine yol açmaktadır. Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) verilerine göre, 2023 yılında yaklaşık 120 milyon insan yer değiştirmek ve göç etmek zorunda kalacak. Sürdürülebilir olmayan kalkınma nedeniyle dünyanın mevcut ve gelecek nesilleri için insan refahını sürdürülebilir kapasitesi süratle azalıyor. Çevresel ve toplumsal zorlukların ele alınması açısından dünya için kritik öneme sahip on yıllık bir dönem içindeyiz.

Dünyanın içinde bulunduğu duruma tüm açıklığıyla ve şefkatle bakmaya ve iklim değişikliği, ekolojik yıkım, artan eşitsizlik ve yolsuzluk ile ilgili acil sorunlara çözüm üretmek üzere harekete geçmeye ihtiyacımız var. Aramızdaki karşılıklı bağlılığın farkına varmak için kolektif bir uyanışa ve insan kaynaklı hasarın çevre ve toplum üzerindeki etkilerini tersine çevirmek için kolektif eylemlere ihtiyaç duyuyoruz. Her türlü yaşam biçimine değer verilen ve saygı duyulan yenileyici ve canlandırıcı bir kültür yaratmak için tüm paydaşlar bu çözümün bir parçası olmalı.

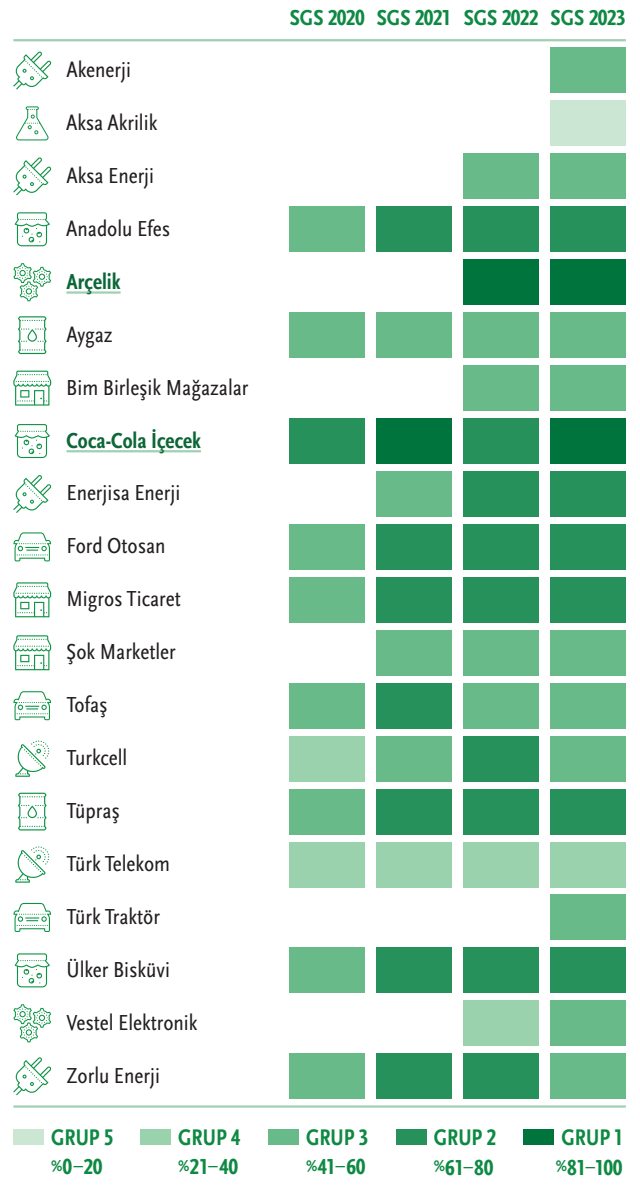
Şirketlerin gerçek anlamda sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlayabilmeleri için sürdürülebilirliğe bakış açımızın kapsamını genişletmemiz gerekiyor. Sürdürülebilirlik, bir şirketin tüm potansiyel etkilerini içeren, olumlu ve olumsuz dış etkenleri karar alma süreçlerine dahil eden, dar görüşlü ve ben-merkezli olmaktan kaçınan karar alma süreçlerini gerektirir.

7 ülke ve 10 sektörden 200 Sürdürülebilirlik Liderini incelediğimiz Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin 5. yılını tamamlıyoruz. 2019'dan bu yana dünyanın lider şirketlerinin sürdürülebilirlik yönetişimi yaklaşımlarını inceliyor, bu yaklaşımlara dair bir temel referans noktası oluşturmayı ve şirketlerin birbirlerinden öğrenmelerini desteklemek için iyi örnekleri öne çıkarmayı hedefliyoruz. Farklı sektör ve coğrafyalardaki şirketlerin sürdürülebilirlik performansları farklılık göstermekle birlikte, sürdürülebilirlik çalışmalarındaki yönetim yaklaşımları herkes için önemli bakış açıları sunmaktadır.

Elinizdeki raporda, araştırmamızda yer alan Türkiye şirketlerinin seneler içerisinde gelişimini takip edebileceğiniz veriler, ve Türkiye'den sürdürülebilirlik yönetişimi ve raporlamasına yönelik iyi örnekler bulacaksınız. Önceki yılların araştırma sonuçlarına ve her bölüme yönelik Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin kapsamlı örneklerine websitemizden ulaşabilirsiniz.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin, iş dünyasının Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinden öğrenmesini hızlandırarak, daha iyi bir dünya için katkı sağlayacağı umuyoruz.

SGS Türkiye Genel Değerlendirmesi



► SGS Türkiye Genel Değerlendirmesine baktığımızda, birçok şirketin karne puanlarının yıllar içinde pozitif bir eğilim gösterdiğini görüyoruz.

► SGS 2023 araştırma sonuçlarımıza göre Arçelik ve Coca-Cola İçecek, Grup 1'de yer alarak en iyi iki şirket olarak karşımıza çıkıyor.

► Bu şirketleri Grup 2'de yer alan Anadolu Efes, Enerjisa Enerji, Ford Otosan, Migros Ticaret, Tüpraş ve Ülker takip ediyor.

► SGS 2020-2023 kıyaslamasında Coca-Cola İçecek'in Grup 2'den Grup 1'e, Anadolu Efes, Enerjisa Enerji, Ford Otosan, Migros Ticaret, Tüpraş ve Ülker Bisküvi'nin Grup 3'ten Grup 2'ye yükseldiğini görüyoruz. SGS 2022'de Grup 4'te yer alan Vestel Elektronik'in SGS 2023'te entegre raporlamaya geçmesinin de etkisiyle Grup 3'e yükselmesi de dikkat çekici.

Türkiye Raporu Genel Değerlendirmesi

Sorumlu Yönetim Kurulları

Sorumlu yönetim kurulları oluşturulması ve sürdürülebilirlik için etkili yönetim mekanizmalarının kurulması: Yönetim kurulları şirketin odağını belirler. Bu nedenle şirkete yön verilmesi ve hem şirket hem de ekosistem için uzun vadede sürdürülebilir değer yaratımının sağlanmasında Yönetim Kurullarında Liderlik kilit öneme sahiptir. Yönetim Kurulları sürdürülebilirlik görevlerini üstlenmek için harekete geçmeye başladı, fakat diğer ülkelerde hızla ilerleyen bazı uygulamalar Türkiye'de sürdürülebilirlikte lider şirketler arasında bile benimsenmemiş. Yönetim Kurullarının sürdürülebilirlik sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için:

1. Şirket öncelikleri ve faaliyet alanlarının gerektirdiği yetkinlik, deneyim ve çeşitliliğe sahip üyelerden oluşmalıdır. Yönetim Kurulu, yetkinlik matrisi yayınlayarak ve sürdürülebilirlik ile ilgili boyutlar ve çeşitlilik kriterlerine (cinsiyet, yaş, ırk, deneyim vb) yer vererek, doğru yetkinliklerin Yönetim Kurulunda temsil edilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik süreçlerinin kalitesini artırır.

► Yönetim Kurulunda sürdürülebilirlik alanında deneyimli üyesi olan şirketlerin oranı SGS 2020'de %50'den SGS 2023'te %86'ya çıktı.

► Türkiye'de Yönetim Kurulu Matrisi yayınlayan sadece 1 şirket var (Coca-Cola İçecek). Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri arasında yetkinlik matrisi yayınlayan şirket oranı SGS 2019'da %26'dan, SGS 2022'de %60'a yükselmiş ve şirketlerin %48'i sürdürülebilirliği yetkinlik matrislerinde bir yetkinlik olarak listeliyor.

2. Yönetim kurulları, üst düzey yönetici ücret ve primlerini stratejik sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendirerek yöneticilerin sürdürülebilirliğe odaklanmasını sağlayabilir.

► Yönetici Ücret ve primleri sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendiren yalnızca 1 şirket var (Ülker Bisküvi). Türkiye'deki hiçbir şirket yönetici ücret ve primlerinin hangi sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendirildiğini raporlamıyor. Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ile bağlantılı üst düzey yönetici ücret ve primi dağıtan şirketler SGS 2020'de %29 iken, SGS 2022'de %48'e yükseldi.

3. Yönetim Kurulu yönlendirme ve gözetim süreç ve yapılarının sürdürülebilirlik önceliklerini içerecek şekilde tasarlanması gerekir.

► Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik komitesi oranı dört yılda %25'ten, %70'e yükseldi.

► Bağımsız denetim sürdürülebilirlik konularını kapsama oranı SGS 2020'de %42'den, SGS 2023'te %50'ye yükseldi. (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nde bağımsız denetimlerin sürdürülebilirlik konularını kapsama oranı SGS 2022'de yaklaşık %80.)

► Bağımsız denetimin tedarik zincirini kapsama oranı dört yılda %8'den %50'ye yükseldi. (Bu oran SGS 2019'da %23'ten SGS 2022'de %58'e yükseldi.)

Sürdürülebilirlik Performansı

Ancak ölçülen performans iyileştirilebilir. Bu sebeple, sürdürülebilirlik performansını ölçmek ve çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili önemli konuları strateji ve faaliyetler ile entegre etmek kritik önem taşır. Raporlama, önemli çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili alanları kapsamalı; hedeflere, sonuçlara ve sonuç değerlendirmelerine yönelik kanıt sunmalı ve bir öğrenme döngüsü oluşturmalıdır (eğilimler ve kıyaslamayla). Parçalar yerine bütünü raporlamaya yönelik (kısa ve uzun vade, tüm ilgili çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili konular, tedarik zinciri ve ekosistem, bireysel ve küresel hedefler) bir yaklaşım geliştirilmelidir. Raporlamanın kapsamı; tüm çalışanları, coğrafyaları, tedarik zincirini ve ekosistemi içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu yönde hedeflerin daha dikkatli belirlenmesi, karar verme ve sektör düzeyinde raporlama çerçevelerini standartlaştırma açısından yatırımcılardan düzenli geri bildirim alınması ve önemi konuların şirketler tarafından ölçülmesi gerekir.

1. Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili önemli konular için kilit performans göstergeleri tanımlamalı, şirketler kaydettikleri ilerlemeyi raporlamalı ve sonuçlarını değerlendirmelidir.

► Son 4 yılda, çevresel hedeflerini paylaşan şirketlerin oranı %50'den %80'e, sosyal hedefler %33'ten %75'e, yönetim hedefleri ise %17'den %40'a yükseldi. Türkiye'deki şirketlerin neredeyse tamamı sürdürülebilirlik politikalarını belirlemiş ve performans sonuçlarını raporluyor.

2. Sürdürülebilirlik hedef ve sonuçları; tedarik zinciri, ürün yaşam döngüsü, tüm paydaş grupları, şirket organizasyonunun tüm seviyeleri ve tüm coğrafyalar dâhil olmak üzere değer zinciri kapsamında değerlendirilmelidir.

► Türkiye'de şirketlerin %35'i tedarik zinciri için sürdürülebilirlik hedefleri koyarken, %40'ı tedarik zinciri sürdürülebilirlik sonuçlarını paylaşıyor.

3. Şirketler uzun vadeli başarı için yalnızca kendi faaliyetlerine değil, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri ekosistemi korumaya ve geliştirmeye yönelik sorumluluk üstlenmelidir. Şirketin ekosistem stratejisi, hedeflerini ve performansını Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirmesi, 2030'a kadar belirlenen global hedeflerle uyumlu olmasını ve ortak hedefler için işbirliği olanaklarını geliştirmesine katkı sunar.

► Türkiye'deki sürdürülebilirlik liderlerinin %95'i stratejilerini SKA'lar ile ilişkilendiriyor, %75'i performans sonuçlarını paylaşıyor ve %50'si sürdürülebilirlik hedeflerini SKA'lar ile ilişkilendiriyor.

Sürdürülebilirlik Yolculuğu

Sürdürülebilirlik yönetimi için amaç odaklı, paydaş merkezli bir model oluşturulması ve sürdürülebilirlik yolculuğu boyunca sürekli öğrenme zihniyetinin benimsenmesi gerekir. Günümüz dünyasında bir şirketin toplumsal güveni kazanması sorumlu liderlik gerektirir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını aktif olarak yöneten şirketler hem kendilerine hem de topluma yarar sağlar. Şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımlarını kurgularken daha paydaş merkezli bir yaklaşım benimsemeli ve bakış açılarını, ekosistemleri ve uzun vadeli etkiyi de kapsayacak biçimde genişletmelidir.

1. Şirket, değer yaratma modelini görselleştirerek, sürdürülebilirlik hedeflerini tüm paydaşları kapsayacak şekilde belirlemeli ve bu amaç etrafında güçlü bir kültür inşa etmelidir. Entegre raporlama, şirketlere bugüne ve geleceğe dair değer yaratma yolculuklarını anlatma yöntemi sağlayan, aynı zamanda çeşitli paydaşlara şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını anlatmak için sağlam bir çerçeve sağlayan bütünsel bir araç olarak kullanılabilir.

► Türkiye'deki sürdürülebilirlik liderlerinin %40'ı değer yaratma modellerini görselleştiriyor, %35'i entegre raporlama yapıyor.

2. Paydaşlara yönelik uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısı ile kapsayıcı ve aktif paydaş katılım çalışmaları yapılmalı, şirket ve paydaşlar için önemli sürdürülebilirlik konuları belirlenmelidir.

► Türkiye'deki sürdürülebilirlik liderlerinin tamamı paydaş haritasını raporluyor, %74'ü paydaşları ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor. Önemlilik matrisi paylaşan şirketlerin oranı SGS 2020'de %58'den, SGS 2023'te %95'e çıktı.





3. Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik, şirketin sürdürülebilirlik önceliklerinin tedarik zincirinde politika ve hedef belirleme ile yönlendirilmesi, denetim süreçleri ile değerlendirilmesi ve eğitim/iyileştirme çalışmaları ile geliştirilmesini kapsmalıdır.

► Türkiye'deki sürdürülebilirlik liderlerinin %70'i sertifikasyon, %50'si bağımsız denetim ile tedarik zincirinde sürdürülebilirlik standartlarının uygulanmasına yönelik aksiyon alıyor.

4. Sürdürülebilirlik değişen şartlara, kısa ve uzun vadede uyum sağlamak için sürekli öğrenme ve gelişimi gerektirir. Uzun vadede sürdürülebilir bir ilerleme sağlamak için şirketler, sürekli gelişmeye elverişli bir öğrenme döngüsü ve ölçülebilir göstergelerin (karşılaştırmalı değerlendirme, eğilimler) bulunduğu bir öğrenme ortamı oluşturmalıdır.

► Türkiye şirketlerinin hepsi sosyal konularda eğitimler düzenliyor ve ölçütlerini paylaşıyor. Fakat bu oran çevresel konularda %55'e, yönetim konularında ise %35'e düşüyor.

Türkiye Şirketlerinin Benimsediği İnisiyatifler

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
 Küresel Raporlama Girişimi	%83	%86	%95	%100
 Entegre Raporlama	%0	%0	%11	%35
 UN Global Compact	%42	%43	%68	%75
 SASB Standartları	%8	%29	%58	%60

► Türkiye şirketlerinin raporlamalarında kullandıkları standartlar SGS 2020'den SGS 2023'e dikkat çekici bir artış eğilimi gösteriyor. Türkiye Sürdürülebilirlik Liderlerinin uluslararası raporlama standartlarını giderek daha çok benimsemesi dikkatimizi çekiyor.

► GRI standartlarını benimseyen Türkiye şirketlerinin oranı SGS 2020'de %83'den SGS 2021'de %86'ya yükselmişti. SGS 2022'de bu oran %95'e ulaştı ve devamında SGS 2023'de tüm Türkiye şirketlerinin GRI standartlarını kullandığını görüyoruz.

► Entegre Rapor yayınlayan Türkiye şirketlerinin oranı, SGS 2022'den SGS 2023'e geçerken 3 katına ulaştı. İlk defa SGS 2022'de Coca Cola İçecek ve Turkcell entegre raporlama yapmaya başlamıştı. SGS 2023'de Akenerji, Aksa Akrilik, Migros Ticaret, Vestel Elektronik ve Zorlu Enerji, bu iki şirketi takip ederek entegre rapor yayınlamaya başladı. Türkiye Sürdürülebilirlik Liderlerinin hem birbirinden öğreniyor olması hem de Entegre Raporlamayı benimsiyor olması, SGS 2019'dan beri araştırmamızın temel önerileri arasında.

► UN Global Compact imzacısı Türkiye şirketlerinin oranının SGS 2020'den bu yana düzenli bir şekilde arttığını ve SGS 2023'de %75 oranına ulaştığını görüyoruz. UN Global Compact Türkiye Ağı'nın bu konuda başarılı bir performans gösterdiği ve Türkiye şirketlerince her geçen gün daha fazla benimsendiğini söyleyebiliriz.

► SASB, ÇSY faktörlerinin finansal performans üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak ve değerlendirmek için şirketler ve yatırımcılar arasında daha şeffaf bir iletişim kurulmasını sağlayan bir raporlama standardı. SGS 2020'de çok düşük bir oranla karşılaştığımız SASB standartlarının her geçen yıl daha fazla benimsendiğini ve SGS 2023'de bu oranın rekor bir artışla %60 seviyesine ulaştığını görüyoruz. Bu da Türkiye şirketlerinin bu konuya ne kadar önem verdiğini gösteriyor.

1 Sorumlu Yönetim Kurulları

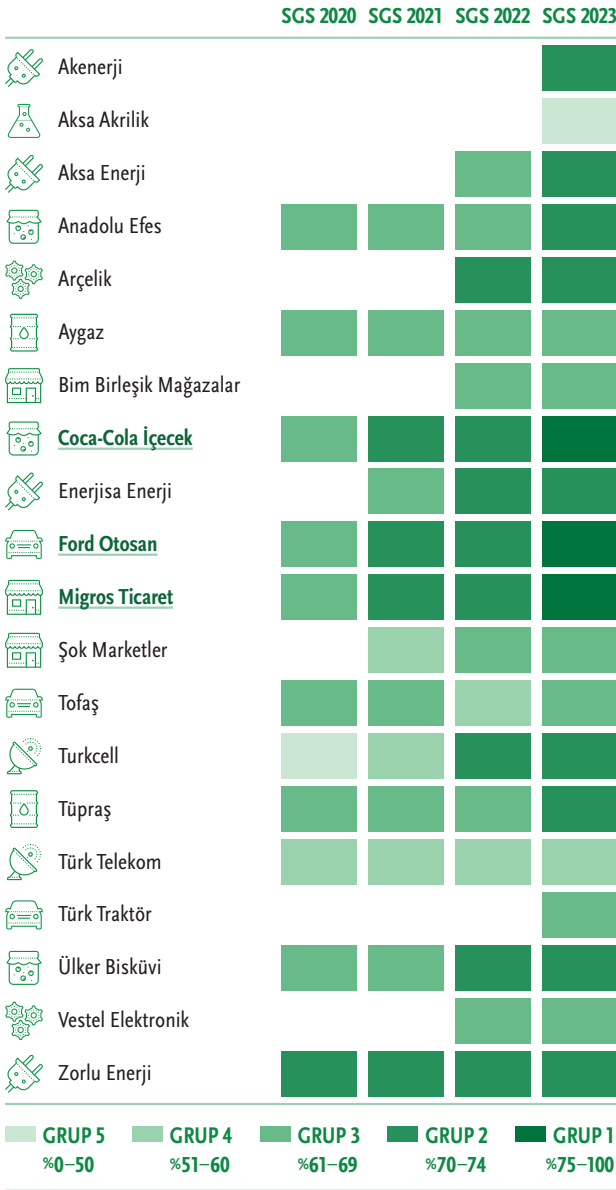
Yönetim Kurulları, şirketin yönünü belirler. Yönetim Kurullarının sürdürülebilirlik sorumluluğunu alması, şirketin yönünü belirlerken şirket ve ekosistemi için uzun vadeli değer üretmeyi şirket strateji, politika ve süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktan geçer. Yönetim Kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmek için:

1. Şirket öncelikleri ve faaliyet alanlarının gerektirdiği **yetkinlik, deneyim ve çeşitliliğe** sahip üyelerden oluşması: Yönetim Kurulunun; kilit paydaşların karar alma süreçlerini anlamak için gerekli yetkinliklere sahip olması, gelişen sürdürülebilirlik standartları ve uygulamalarını takip eden üyeleri bulundurması ve sürdürülebilirlik konularına dair farklı boyutları, bakış açılarını ve risklerini etkili ölçüde değerlendirmek için yeterli çeşitliliğe sahip olması gerekir. Yönetim Kurulu, yetkinlik matrisi yayınlarak ve sürdürülebilirlik ile ilgili boyutlar ve çeşitlilik kriterlerine (cinsiyet, yaş, ırk, deneyim vb.) yer vererek, doğru yetkinliklerin Yönetim Kurulunda temsil edilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik süreçlerinin kalitesini artırır.
2. Üst yönetim **teşvik mekanizmalarının sürdürülebilirlik hedefleri ile ilişkilendirilerek** uzun vadeli etkilerin de yönetim kapsamı içerisine alınması: Yönetim Kurulları, üst düzey yönetici ücret ve primlerini stratejik sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendirerek yöneticilerin sürdürülebilirliğe odaklanmasını sağlayabilir.
3. Yönetim Kurulu **yönlendirme ve gözetim** süreç ve yapılarının **sürdürülebilirlik önceliklerini** içerecek şekilde tasarlanması gerekir: Yönetim Kurulu, yönlendirme kapsamında sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisi, hedefleri, politika ve uygulamalarına entegre edilmesini sağlamalı ve sürdürülebilirlik performansının değerlendirileceği komite altyapısını oluşturmalıdır. Yönetim Kurulunun gözetim rolü, etkili bir iç kontrol ve bağımsız denetim mekanizması ile sürdürülebilirlik uygulamalarının denetlenmesini, şirketin faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalar ve tedarik zincirinin kapsama dahil edilmesini ve sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesini kapsar.

Yetkinlik Matrisi	Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri
Yönlendirme	Gözetim

SGS 2020–2023 araştırmalarımızda elde ettiğimiz Türkiye şirketlerinin Sorumlu Yönetim Kurulları değerlendirmesini aşağıda görüyoruz:

Sorumlu Yönetim Kurulları Türkiye Değerlendirmesi



- SGS 2020'den SGS 2023'e şirketlerin yönetim kurullarını sorumlu yönetim pratikleri açısından değerlendirdiğimizde bir artış eğilimi gözlemliyoruz.
- Bu 4 yıllık süreçte en büyük ilerlemeyi Grup 5'ten Grup 2'ye yükselen Turkcell ve Grup 3'ten Grup 1'e yükselen Coca-Cola İçecek, Ford Otosan ve Migros Ticaret gösterdi.
- SGS 2023'de sorumlu yönetim kurulları değerlendirmesinde en başarılı şirketler de yine Coca-Cola İçecek, Ford Otosan ve Migros Ticaret oldu.
- Bu veriler, şirketlerin yönetim kurullarının sorumlu yönetim pratiklerinde önemli gelişmeler kaydettiklerini gösteriyor.

Yetkinlik Matrisi

Yönetim kurullarının şirkette çevresel, sosyal ve yönetişime yönelik konularda sorumluluk taşıması ve üyelerin sürdürülebilirlik tecrübesini alınacak kararlara yansıması önemlidir. Bu uygulamaya ve süreçlerde tecrübeli kişilerin yer alması, sürdürülebilirliğin karar alma süreçlerine entegrasyonunu kolaylaştırır.

Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Yetkinlik Matrisi

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
En Az Bir YK Üyesinin Özgeçmişinde Sürdürülebilirlik Tecrübesi Bulunuyor	%50	%64	%84	%80
Yetkinlik Matrisi Paylaşıyor	%0	%0	%0	%5
Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde Gösteriyor	%0	%0	%0	%5

- Türkiye Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin arasında sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir YK üyesi olan şirketlerin oranı SGS 2020'de %50'den SGS 2023'te %80'e yükseldi.
- Türkiye'de ilk kez Coca-Cola İçecek yönetim kurulu matrisi yayınladı ve sürdürülebilirliği bir yetkinlik olarak değerlendirdi.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri arasında yetkinlik matrisi yayınlayan şirketlerin oranı SGS 2019'da %26'dan, SGS 2022'de %60'a yükseldi. şirketlerin %48'i sürdürülebilirliği yetkinlik matrislerinde bir yetkinlik olarak listeliyor.

Yetkinlik matrisi yayınlanması ve bu matrisin sürdürülebilirlik konusunu kapsamaması noktasında Türkiye şirketleri için önemli bir gelişim alanı bulunuyor.

Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri

Yönetim kurulları, üst düzey yöneticileri sürdürülebilirliğe teşvik etmek için performans ölçütlerini şirketin çevresel ve sosyal hedefleriyle bağlamalı ve ücretleri bu hedeflere endekslemelidir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik pratiklerinin günlük iş kararlarına entegre edilmesini sağlar.

Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri ile İlgili Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primlerini Paylaşıyor	%58	%50	%84	%100
Finansal Hedeflerle İlişkilendiriyor	%58	%50	%47	%60
Sürdürülebilirlik Hedefleriyle İlişkilendiriyor	%0	%0	%5	%5

- Yönetici ücret ve primlerini açıklayan Türkiye şirketlerinin SGS 2020'deki oranı %58 olarak ölçülmüşken, SGS 2023'te bu oran %100'e ulaştı. Türkiye şirketlerinin bu konuda SGS 2020'den bu yana ciddi bir mesafe kaydettiklerini görebiliyoruz.

► Üst düzey yönetici ücret ve primlerinin finansal hedeflerle ilişkilendirilme oranlarının ise aynı seviyede yükselmediğini görebiliyoruz.

► Sürdürülebilirlik hedefleriyle üst düzey yönetici ücret ve primlerinin ilişkilendirmesi ise Türkiye şirketlerinde neredeyse hiç değerlendirilmiyor. Çevresel, Sosyal ve Yönetişim konularını kapsayan Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri ile ilgili yönetici ücret ve primleri için Türkiye şirketleri adına çok önemli bir gelişim alanı bulunuyor.

Yönetim Kurulu Yönlendirme Görevi

Yönetim kurulu, şirketin iç kontrol, bağımsız denetim ve şeffaf raporlama süreçlerini sağlayarak etik değerlerin ve iş pratiğinin sürekli izlenmesini üstlenmelidir. Etkili bir sürdürülebilirlik gözetimi için, performansın izlenmesi ve kurul ile iletişim şarttır. Kurumsal Yönetim veya Sürdürülebilirlik Komitesi gibi yapılar kurularak yönetimin sorumluluklarını netleştirmeli ve iç-dış denetimleri kapsayan bir güvence sistemiyle sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını değerlendirmelidir.

Yönetim Kurulu Komiteleri

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Denetim Komitesi	%100	%100	%100	%100
Risk Komitesi	%100	%100	%100	%100
Yönetişim Komitesi	%100	%100	%100	%100
Sürdürülebilirlik Komitesi	%25	%14	%63	%70

► SGS 2020'den bu yana Türkiye şirketlerinin tamamı denetim, risk ve yönetim komitelerine sahip. Yasal düzenlemeler, Sürdürülebilirlik Borsası'nda işlem gören şirketlerin bu komiteleri oluşturmasını zorunlu kılıyor.

► Türkiye şirketlerinin sürdürülebilirlik komitesine sahip olma oranı SGS 2020'de %25'ten SGS 2023'de %70'e ciddi bir şekilde yükseldi.

Yönetim Kurulu Gözetim Görevi

Yönetim kurulunun gözetim görevi, şirkette etkili bir iç kontrol mekanizmasının kurulmasını, denetim organlarının bağımsızlığının ve sıkı bir uyumun sağlanmasını, şirket bünyesinde ve değer zincirinde etik değerlerin ve iş tutumunun izlenmesini ve dış raporlama ve kamuya açıklama süreçlerinde şeffaflık sağlanmasını gerektirir. Sürdürülebilirliğin gözetimini iyileştirmek için sürdürülebilirlik performansının etkili takibi ve yönetim kuruluyla iletişim esastır.

Yönetim Kurulu Gözetiminin Kapsamı

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
İş Stratejisi	%100	%100	%100	%95
Risk Yönetimi	%100	%100	%100	%95
Mevzuata Uyum	%100	%93	%100	%95
İş Etiği	%83	%93	%100	%95
Yolsuzlukla Mücadele	%83	%93	%100	%95
Çevresel Konular	%83	%79	%95	%95
Müşteri/Topluma İlişkin Konular	%58	%79	%89	%95
İnsan Hakları	%100	%93	%95	%90
İlişkili Taraf İşlemleri	%67	%79	%100	%90
Çalışan Uygulamaları	%75	%71	%95	%90
Önemlilik Eşiklerinin Belirlenmesi	%42	%64	%84	%90
Yönetici Ücret ve Primleri	%100	%86	%95	%85
Bağışlar (özellikle Politik)	%83	%93	%100	%85
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	%67	%86	%89	%80
Yedekleme Planlaması	%58	%79	%95	%70

► Yönetim kurulu gözetiminin kapsamı başlığı altında izlediğimiz bir çok konunun Türkiye şirketlerinin %90'ından fazlası tarafından raporlandığını görebiliyoruz.

► SGS 2020–2023 arasındaki en büyük artış, Sürdürülebilirlik yaklaşımının etkili kılınması için kritik bir adım olan önemlilik eşiklerinin belirlenmesinde görülüyor (SGS 2020'de %42, SGS 2023'de %90). Müşteri/topluma ilişkin konular ve ilişkili taraf işlemleri de yine önemli bir oranda ilerleme görülen konular.

Bağımsız Denetimin Kapsamı

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Finansal Konular	%100	%100	%100	%100
Sürdürülebilirlik Konuları	%42	%50	%53	%50
Çevresel Konular	%42	%50	%53	%45
Sosyal Konular	%25	%29	%32	%35
Yönetişim Konuları	%17	%29	%21	%30
Tedarik Zinciri	%8	%29	%32	%53

- Örneğimizdeki tüm şirketlerde bağımsız denetim, finansal konuları kapsamaktadır.
- SGS 2020'den bu yana bağımsız denetimi sürdürülebilirlik konularını kapsayan şirketlerin oranı %42'den %50'ye yükseldi.
- Bağımsız denetim, tüm şirketlerin %45'inde çevresel, %35'inde sosyal, %53'inde ise yönetim ile ilgili konuları kapsıyor. SGS 2020'den SGS 2023'e ÇSY konularında inişli çıkışlı bir yükselme görülüyor.
- SGS 2020'de %8 olarak ölçtüğümüz, bağımsız denetimin tedarik zincirini kapsama oranı, SGS 2023'de rekor bir artışla %53'e ulaştı. Türkiye şirketlerinin son yıllarda bu alanda ciddi bir ilerleme gösterdiğini görebiliyoruz.

İyi Uygulama Örnekleri

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi



Gıda



- Coca-Cola İçecek Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisini paylaşarak bütün Türkiye şirketleri için iyi örnek olarak karşımıza çıkıyor.
- Türkiye'de ilk defa sürdürülebilirlik, coğrafi tecrübe, yetenek ve liderlik gelişimi gibi konular başta olmak üzere her bir yönetim kurulu üyesinin yetkinlikleri sınıflandırılarak toplu bir şekilde gösterilmiş oldu.
- Raporda ilk olarak yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri paylaşılarak her bir üyeye ilişkin daha derin bilgi sunulurken devamında şirket için öne çıkan yetenekleri vurgulanıyor. Temel olarak şirket ve paydaşlar için yaratılacak değer, yönetim kurulu yetkinlikleriyle doğrulanıyor ve kanıtlanıyor.

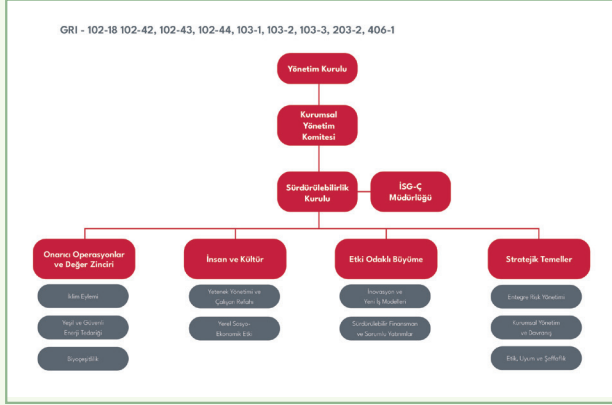
Coca-Cola İçecek 2021 Entegre Faaliyet Raporu, sayfa 144
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2021/2021-entegre-faaliyet-raporu-tr.pdf>

İyi Uygulama Örnekleri

Yönetim Kurulu Komiteleri

ZORLUENERJİ

Enjeri Hizmetleri



- Zorlu Enerji risk, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve denetim komitelerine sahip. Bu komitelerin kendi tüzükleri olmakla beraber bağımsız başkanları da bulunuyor. Bu açıdan değerlendirildiğinde Zorlu Enerji, yönetim kurulunun gözetim ve yönlendirmesi için uygun alt yapıyı oluşturuyor.
- Zorlu Enerji sürdürülebilirlik konusunu bütüncül bir bakış açısıyla yönetim modeli altında katılımcılığı esas alarak kuruyor.
- Uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmek için yönetim ve liderlik esasına dayanarak Sürdürülebilirlik Kurulu oluşturan Zorlu Enerji, yine bu kurul altında Kurumsal Yönetim Komitesi de kurdu.
- Şirket, belirlediği önemlilik konularını ve Stratejik Sürdürülebilirlik Hedeflerini gerçekleştirmek için bu çalışma gruplarıyla birlikte faaliyetlerini tanımlayarak şeffaf bir şekilde hayata geçiriyor.
- Zorlu Enerji böylece yönetimden birimlere bütüncül bir kurgu içerisinde ve katılımcılığa dayanarak oluşturduğu yönetim modeli çerçevesinde sürdürülebilirlik yönetimi konusunda iyi bir örnek teşkil ediyor.

Zorlu Enerji 2021 Entegre Faaliyet Raporu, sayfa 64
<https://www.zorluenerji.com.tr/uploads/pdf/pdflist/entegre-faaliyet-raporu-2021-2.pdf>

Yönetim Kurulu Gözetimi

arçelik

Makine ve Ekipman

Supplier Third Party Audit Findings	Details	Non-Conformities	Improved	In Progress	Open	Mitigation Actions Taken
Social Management System	- Lack of diversified employee employment - Lack of employee dismissal procedures	473	175	11	287	- Hiring of disabled employees - Preparation of relevant documents
Workers Involvement and Protection	Lock of Whistle and Complaint system	54	21	0	33	- Establishment of Whistle and Complaint system
The Right of Freedom of Association and Collective Bargaining	Failure to effectively communicate worker representatives to all employees	1	1	0	0	- Informing all employees about their rights
No Discrimination	Lack of risk assessment against discrimination	2	1	0	1	- Carrying out the relevant risk assessment
Fair Remuneration	Payments are not provided, miscalculation of wages	40	30	0	10	- Providing the payroll, correction of accounts
Decent Working Hours	Night work system, overtime hours, or least one day off per week	146	55	0	91	- Limitation of overtime working hours aligned with the local law
Occupational Health and Safety	Proper storage of chemicals, presence of smoke detector, emergency exits	240	107	0	133	- Proper chemical storage - Placement of smoke detectors to required areas, - Chained opened emergency exits
No Child Labour	Not provided employee ID copy	2	0	2	0	- Directly contacting with suppliers for proving their relevant documents under ICRP rule
Special Protection for Young Workers	Young employee working hours	4	1	0	3	- Limitation of working hours aligned with the local law
No Precarious Employment	Lock of subcontractor employee information records	44	24	0	20	- Showing of relevant documents during the audits
No Bonded Labour	Lock of documentation on working overtime with the consent of the employee	13	9	0	4	- Signing letter of consent by the employees who worked overtime voluntarily
Protection of the Environment	Environmental management system, waste recycling, environmental risk analysis, protection of chemicals	220	74	2	144	- Establishment of environmental management system, implementation of action in the field
Ethical Business Behaviour	Insufficient verification because of not provided the documents	10	6	0	4	- Submission of relevant documents of ethical business behaviour
Total		1,249	610	15	724	

- Arçelik, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik alanında gerçekleştirdiği bağımsız denetimlerin bulgularını ve bu bulgulara dayalı iyileştirme süreçlerini detaylı bir şekilde gösteriyor. Tedarikçi denetimlerinde tespit edilen sorunları insan hakları, çocuk işçi, etik iş davranışı ve çevre gibi başlıklar altında, sayısal verilerle beraber ayrıntılı bir tablo halinde sunuyor.
- Her bir bulgu için alınan düzeltici aksiyonlar sütunu, şirketin mevcut sorunları nasıl ele aldığını ve hangi adımları attığını açıklıyor. Örneğin çalışan hakları, adil ücretlendirme, çalışma saatleri ve çevre koruma gibi alanlarda alınan düzeltici önlemler, şirketin sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturma konusunda aktif ve sorumlu bir yaklaşım benimsediğini gösteriyor.
- Bu raporlama şekli, şirketin sürdürülebilirlik konusunda sadece taahhütlerde bulunmadığını, aynı zamanda somut adımlar attığını ve ölçerek sürekli iyileştirme yolunda ilerlediğini ortaya koyuyor.

Bu tür şeffaf ve ayrıntılı raporlamalar, Arçelik'in sürdürülebilirlik konusundaki ciddiyetini ve bu alandaki liderliğini paydaşlarına ve endüstriye kanıtıyor.

Arçelik 2021 Sustainability Report, sayfa 146
https://www.arçelikglobal.com/media/6938/arçelik21_sustainability_report.pdf

2 Sürdürülebilirlik Performansı

İyileştirme ve sürekli gelişme için performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi kritik önem taşır. Ölçülebilen performans iyileştirilebilir. Çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin kritik performans sonuçlarının paylaşılması, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik attığı adımları gösterir. Böylelikle, diğer paydaşların şirketin sürdürülebilir değer yaratmasına dair duyduğu güven artar. Bunun yanı sıra sonuçları paylaşmak, diğer şirketlerle karşılaştırmalı değerlendirme yapma fırsatı oluşturarak öğrenme hızını artırır.

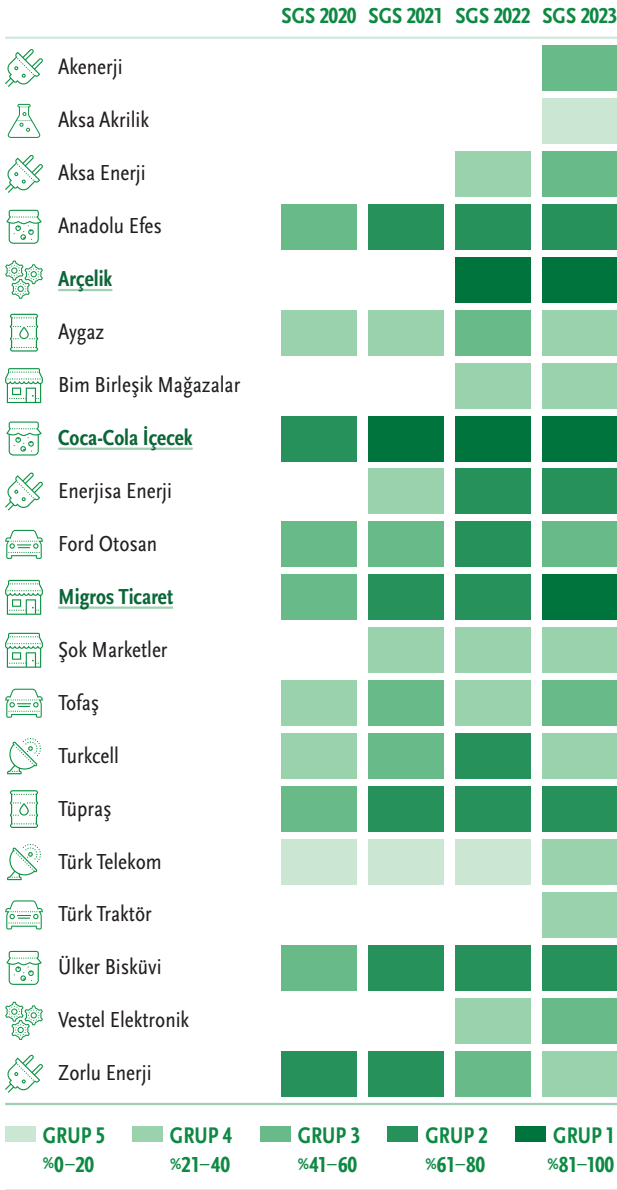
Sürdürülebilirlik alanında performans yönetimini iyileştirmek amacıyla çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili önemli konuların raporlama ölçütlerinde güvenilirliği, tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği artırmak için şirketler, yatırımcılar, düzenleyiciler ve standart koyan kuruluşlar iş birliği yapmalıdır. Şirketler, sürdürülebilirlik performansını sürekli gelişim yaklaşımıyla iyileştirmek ve tüm paydaşları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için:

1. Çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili **önemli konular** için **kilit performans göstergeleri** tanımlamalı: kaydettikleri ilerlemeyi **raporlamalı** ve sonuçlarını **değerlendirmelidir**. Sektör içi iş birlikleri, her sektör için nelerin önemli olduğunu tanımlamak için gereklidir. Karar verme ölçütlerinin değeri ve kullanışlılığı hakkında yatırımcılardan düzenli olarak gelecek geri bildirim ise sürdürülebilirlik yönetimi ve gelişim süreçlerini daha etkili kılar.
2. Sürdürülebilirlik hedef ve sonuçları; **tedarik zinciri, ürün yaşam döngüsü, tüm paydaş grupları, şirket organizasyonunun tüm seviyeleri ve tüm coğrafyalar** dâhil olmak üzere değer zinciri kapsamında değerlendirilmelidir. Hedefler ve sonuçlara ilişkin şeffaflık, ilgili paydaş grupları arasındaki iletişim ve iş birliğinin temelini oluşturur.
3. Uzun vadeli başarı için yalnızca kendi faaliyetlerine değil, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri **ekosistemi korumaya ve geliştirmeye yönelik sorumluluk** üstlenmelidir. Şirketler, bunu etkili bir biçimde gerçekleştirmek için çevresel ekosistem, toplumsal gelişim ve küresel hedefler için ortaklıklara yönelik hedefler belirlemeli ve sonuçlarını paylaşmalıdır. Şirketin ekosistem stratejisi, hedeflerini ve performansını **Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları** ile ilişkilendirmesi, 2030'a kadar belirlenen global hedeflerle uyumlu olmasını ve ortak hedefler için iş birliği olanaklarını geliştirmesine katkı sunar.

KPG'ler	Hedefler	Sonuçlar	Sonuç Değerlendirme
Uygulamanın Kapsamı		SKA'larla İlişkilendirme	

SGS 2020–2023 araştırmalarımızda elde ettiğimiz Türkiye şirketlerinin Sürdürülebilirlik Performansı değerlendirmesini aşağıda görüyoruz:

Sürdürülebilirlik Performansı Türkiye Değerlendirmesi



► Çoğu şirketin SGS 2020–2023 arası sürdürülebilirlik performansında bir artış olduğunu veya belirli bir seviyede istikrarı koruduğunu görüyoruz. Ancak tüm şirketler aynı derecede gelişme göstermiyor ve bazıları daha belirgin bir artış sergilerken, bazılarının oranlarında daha az değerliklik oluyor veya düşüşler görüldüğü.

► Sürdürülebilirlik performansında en büyük ilerlemeyi 3 yılda Grup 4'ten Grup 2'ye yükselen Enerjisa Enerji gösterdi. SGS 2019'da Grup 3'te yer alan Migros Ticaret'in SGS 2023'te Grup 1'e yükselmesi de dikkat çekiyor. Anadolu Efes, Coca-Cola İçecek, Tüpraş ve Ülker Bisküvi'nin de sürdürülebilirlik performansında ilerleme gösterdiklerini görebiliyoruz.

► Bu artışlar, söz konusu şirketlerin sürdürülebilirlik performansı alanında önemli gelişmeler kaydettiklerini ve bu yönde çaba sarf ettiklerini gösteriyor.

Sürdürülebilirlik Hedef ve Sonuçları

Çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin kritik performans sonuçlarının paylaşılması, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik attığı adımları gösterir. Böylelikle diğer paydaşların şirketin sürdürülebilir değer yaratmasına dair duyduğu güven artar. Bunun yanı sıra sonuçları paylaşmak, diğer şirketlerle karşılaştırılmal değerlendirme yapma fırsatı oluşturarak öğrenme hızını artırır.

Sürdürülebilirlik Hedefleri

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Çevresel Konular	%50	%64	%68	%80
Sosyal Konular	%33	%43	%58	%75
Yönetişim Konuları	%17	%50	%42	%40

► Türkiye Sürdürülebilirlik Liderlerinde sürdürülebilirlik hedeflerini raporlama konusunda önemli bir iyileşme gözleniyor.

► Geçtiğimiz dört yıl içerisinde, şirketlerin çevresel hedefleri raporlama oranı %50'den %80'e, sosyal hedefleri raporlama oranı %33'ten %75'e, yönetim hedeflerini raporlama oranı ise %17'den %40'a çıktı.

Toplamda, bu üç alanın her birindeki performans artışları, Türkiye şirketlerinin sürdürülebilirlik alanında attıkları adımların ve gösterdikleri çabanın genel bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Çevresel Konuların Performansı

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Politika Oluşturma	%100	%100	%100	%100
Hedef Belirleme	%50	%64	%68	%80
Sonuçların Ölçülmesi	%100	%100	%100	%100
Sonuçların Değerlendirilmesi	%92	%93	%95	%100

► Türkiye şirketlerinin tamamı çevresel konularda politika oluşturuyor ve çevresel konuların sonuçlarını ölçüyor. Önceki araştırmalarımızda %90 üzerinde seyreden çevresel sonuçların değerlendirilme oranının SGS 2023'de %100'e ulaşması sevindirici bir gelişme.

► SGS 2020'de Türkiye şirketlerinin yarısı çevresel hedef belirlerken bu şirketlerin oranı SGS 2023'te önemli bir artışla %80'e ulaştı. Türkiye şirketlerinin zaman içinde çevresel hedeflere daha fazla önem verdiğini ve bu alandaki taahhütlerini artırdığını söyleyebiliriz.

Sosyal Konuların Performansı

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Politika Oluşturma	%100	%100	%100	%100
Hedef Belirleme	%33	%43	%58	%75
Sonuçların Ölçülmesi	%100	%100	%100	%95
Sonuçların Değerlendirilmesi	%83	%86	%74	%95

- SGS 2020'den bu yana Türkiye şirketlerinin tamamı sosyal politikalarını belirliyor. Şirketlerin bu konuda istikrarlı bir yaklaşım sergilediğini söyleyebiliriz.
- SGS 2020'de Türkiye şirketlerinin %33'ü sosyal hedefler belirlerken, SGS 2023'te bu oran %75'e yükseldi. Bu artış, şirketlerin sosyal konularda daha fazla hedef koymaya başladıklarını gösteriyor.
- SGS 2023'te sosyal konulara ilişkin sonuçların ölçülmesi konusunda Türkiye şirketlerinin %95'e gerilediği görülüyor. Bu düşüş, örnekleme yeni katılan bir firmanın sosyal konulara ilişkin ölçüm yapmamasından kaynaklanıyor.
- SGS 2020'de %83 olarak ölçtüğümüz, Türkiye şirketlerinin sosyal konulardaki sonuçları değerlendirilme oranları, SGS 2023'te %95'e yükseldi. Bu artış, sosyal konulardaki performansın değerlendirilmesinde bir iyileşme olduğunu gösteriyor.

Yönetişim Konularının Performansı

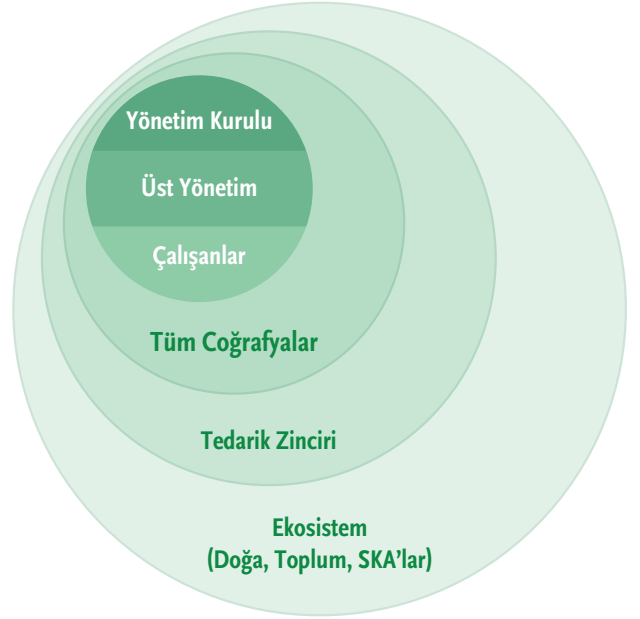
	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Politika Oluşturma	%100	%100	%100	%100
Hedef Belirleme	%29	%71	%42	%40
Sonuçların Ölçülmesi	%86	%100	%100	%85
Sonuçların Değerlendirilmesi	%21	%57	%100	%80

- SGS 2020'den beri Türkiye şirketlerinin tamamı yönetim politikalarını belirliyor. Bu durum, şirketlerin yönetim politikaları konusunda kararlı bir duruş sergilediklerini gösteriyor.
- Yönetişim sonuçlarının değerlendirilmesi SGS 2020'de %21 iken, SGS 2023'te %80'e yükselmiş. Değerlendirme oranındaki bu artış, yönetim performansının daha detaylı incelendiğini ve değerlendirildiğini gösteriyor.

Tedarik Zincirinde Hedef ve Sonuçlar

Sürdürülebilirlik yönetimi, şirketlerin tedarik zincirleri ve ürünlerinin tüm yaşam döngüsü boyunca, ürün portföylerinin tamamı dâhil olacak şekilde, tüm faaliyetlerinin etkilerini yönetme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir. Bu nedenle yönetim kurulları, şirketin kendi faaliyetlerinden kaynaklanan sürdürülebilirlik konularının yanı sıra, değer zinciri ve ürün portföyünün yaşam döngüsü boyunca meydana gelebilecek olumsuz etkileri de en aza indirmeye odaklanmalıdır.

Sürdürülebilirlik Etkisi ve Raporlamanın Kapsamı



Tedarik Zinciri Hedef ve Sonuçları SGS 2023

Sürdürülebilirlik Hedeflerini Belirliyor	%35
Çevresel	%25
Sosyal	%25
Yönetişim	%10
Sürdürülebilirlik Sonuçlarını Paylaşıyor	%40
Çevresel	%35
Sosyal	%30
Yönetişim	%15

- Türkiye Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %35'i tedarik zinciri için sürdürülebilirlik hedeflerini belirlerken, %40'ı tedarik zinciri için sürdürülebilirlik sonuçlarını paylaşıyor.
- Şirketlerin %25'i tedarik zinciri için çevresel ve sosyal hedeflerini paylaşırken, yalnızca %10'u yönetim hedeflerini paylaşıyor.
- Şirketlerin %35'i tedarik zinciri için çevresel sonuçlarını, %30'u sosyal sonuçlarını ve %15'i yönetim sonuçlarını paylaşıyor.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile İlişkilendirme

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen ve 2030 yılına kadar uluslararası toplumun sosyal, yönetim, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını amaçlayan 17 küresel amaçtır. Şirketlerin strateji belirlerken, hedef koyarken ve sonuçlarını paylaşırken SKA'ları dikkate alması, şirketlerin küresel ölçekte kabul edilmiş ve anlaşılabilir bir sürdürülebilirlik çerçevesine sahip olduğunu gösterir. SKA'ları stratejilerine entegre eden şirketler, yatırımcıların, müşterilerin, devletlerin yani paydaşlarının sürdürülebilirlik taleplerine yanıt vererek onlarla olan diyalogo başlatabilir. SKA'lar ekonomik büyüme ile çevresel koruma ve sosyal adalet arasında denge kurmayı amaçlar. Şirketler bu hedefleri benimseyerek uzun vadeli sürdürülebilir bir geleceğe yatırım yaparlar. Şirketlerin SKA'ları stratejilerine entegre etmeleri, sadece etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda iş stratejilerinin etkinliği ve başarısı için de kritik öneme sahiptir.

► Türkiye şirketleri politikalarını SKA'larla uyumlu hale getirmeye devam ediyor. SGS 2020'de Türkiye şirketlerinin %92'si SKA'larla politikalarını uyumlu tutarken bu oran SGS 2023'de %95'e ulaştı. Araştırmamızda yer alan Türkiye şirketleri yıllara göre değişiklik gösterirken bu durum oranlara da yansıyor.

► SKA sonuçlarını paylaşan Türkiye şirketlerinin oranı SGS 2020'de %67'den SGS 2023'te %75'e ulaştı. Ara yıllarda yaşanan düşüşler hem örneklemdaki farklılıklardan hem de şirketlerin sonuç paylaşma sistematiği oluşturmaya çalışmasından kaynaklanıyor. SGS 2023'te SKA sonuçlarının paylaşılması konusunda %50'nin üzerinde olan amaçlar, SKA 4: Nitelikli Eğitim, SKA 5: Cinsiyet Eşitliği, SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji, SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, SKA 10: Eşitsizliğin Azaltılması, SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim, SKA 13: İklim Eylemi ve SKA 17 Amaçlar için Ortaklık oldu.

► SGS 2020'de Türkiye şirketlerinin %36'sı SKA'lar için hedef belirlerken SGS 2023'te bu oran %50'ye ulaştı. SKA 5: Cinsiyet Eşitliği ve SKA 13: İklim Eylemi amaçları için Türkiye şirketlerinin %50'si hedef belirliyor.

Strateji, Sonuç ve Hedeflerin SKA'larla Eşleşmesi

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Stratejiyle Uyum	%92	%93	%89	%95
Sonuç Paylaşma	%67	%57	%53	%75
Hedef Belirleme		%36	%42	%50
SKA 13 İklim Eylemi	%67	%71	%79	%85
SKA 8 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	%74	%79	%84	%85
SKA 12 Sorumlu Üretim ve Tüketim	%83	%79	%84	%85
SKA 7 Erişilebilir ve Temiz Enerji	%50	%71	%74	%80
SKA 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	%67	%64	%68	%75
SKA 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	%67	%50	%68	%75
SKA 17 Amaçlar için Ortaklıklar	%75	%71	%74	%70
SKA 10 Eşitsizliklerin Azaltılması	%58	%57	%63	%65
SKA 4 Nitelikli Eğitim	%42	%64	%58	%65
SKA 15 Karasal Yaşam	%50	%57	%58	%50
SKA 3 Sağlık ve Kaliteli Yaşam	%50	%50	%47	%45
SKA 14 Sudaki Yaşam	%33	%36	%32	%40
SKA 6 Temiz Su ve Sanitasyon	%42	%36	%26	%35
SKA 16 Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	%25	%43	%58	%35
SKA 11 Sürdürülebilir Şehirler ve Topuluklar	%42	%50	%47	%30
SKA 2 Açlığa Son	%25	%21	%32	%25
SKA 1 Yoksulluğa Son	%33	%29	%37	%20

İyi Uygulama Örnekleri

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik



Tedarik Zinciri

Son yıllarda küresel çaptaki krizlerin tedarik zincirinde önemli yarattığı kırılmalara ve tedarik zincirindeki okalmalara şahit olduk. Bunun yanı sıra salgınlar, iklim değişikliği, aşırı hava olaylarının yanı sıra ekonomik krizler de gıda güvenliğine ve yerel beslenmeye önemli ölçüde etkiler olmasına ve daha sık meydana gelmesine neden oluyor.* Sağlık, iklim ve toplumların yarattığı belirsizlikler nedeniyle tarımsal faaliyetlerdeki olan kesintiler, ulaştırma ve gıda güvenliğini yönetilmesi ve değişkenliği küresel olarak gıda güvenliği riskleri artırıyor ve bu konuda gıda üreticileri seviyeleri korumak zorunda olan yapıları güçlendiriyor.*

Dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda tedarik zincirindeki kesintilerin önüne geçmek ve temel ham maddelerimizi güvenle elde etmek amacıyla, yerel tedarik oranını mümkün olan en yüksek seviyeye getirmeyi hedefliyoruz. Bu şekilde tedarik zincirindeki istikrarlılığı da artırıyor amacıyoruz. Tedarik zincirinde 1.697'yi yerel olmak üzere toplam 1.797 tedarikçi ile çalışıyoruz. 2021 yılı toplam tedarikçi ödemelerimizin yaklaşık %75'ini ise yerel üretilenlere yapılan ödemeler olmaktadır.

Denetimler

Kalite ve ürün güvenliği, çevre yönetimi ve risk analizi konularında tedarikçilerimizi düzenli olarak takip ediyoruz. Öe-değerlendirmeye odaklanarak çalışan hakları, çalışma koşulları, enerji ve su tüketimi, atık yönetimi gibi sosyal ve çevresel açıdan durumlarını tespit etmişiz tedarikçiler arasında yüksek riskli olarak belirlenen tedarikçilere 2021 yılında pilot denetimler yapmaya başladık. Gıda ve ambalaj tedarikçilerimiz denetimlere, uygulama standartlarını değerlendirdi; tespit edilen alanlarda iyileştirmeler yapmaları için talep ediyoruz.

Bu yıl toplamda 80 tedarikçi ve 98 depo denetimi gerçekleştirdik. Ancak 40'ın üzerinde tedarikçiyi sosyal ve çevresel performanslarına yönelik olarak uyguladığımız güçlü ve gelişime açık yaklaşımı tespit ettik. 2022'de ekibiyle çevresel ve sosyal sorumluluk eğitimlerini komarlamasının ardından tedarikçilere saha denetimlerine başlamayı hedefliyoruz.

Tedarik zincirinde 1.697'yi yerel olmak üzere toplam 1.797 tedarikçi ile çalışıyoruz. 2021 yılı toplam tedarikçi ödemelerimizin yaklaşık %75'ini ise yerel tedarikçilere yapılan ödemeler olmaktadır.

* The State of Food Security and Nutrition in the World 2021, FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO
* News Statement on Global Food Security based on Report from CGIAR 2022, IFAD

- Tedarik zinciri yönetimindeki şeffaflığı, yerel ekonomilere olan bağlılığı, çevresel ve sosyal sorumlulukları nasıl ele aldığını ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için hangi adımları attığını konusunda Ülker değerli bilgiler sunuyor.
- Ülker, 2021 yılında toplam 1.797 tedarikçiyi çalıştırdığını ve yapılan ödemelerin yaklaşık %75'ini yerel tedarikçilere yaptığını belirtiyor. Bu veri, şirketin yerel ekonomiye katkıda bulunduğunu ve küresel tedarik zinciri risklerini azaltmak için yerel kaynaklara yöneldiğini gösteriyor.
- Şirket çevresel etkileri izlemek, gıda güvenliğini sağlamak ve yüksek kaliteli ürünler sunmak için tedarik zinciri denetimleri gerçekleştiriyor. 98 depo denetimi gerçekleştirdiğini ve 40'tan fazla tedarikçiyi sosyal ve çevresel performans anketi yaptığını söyleyerek bu konuya verdiği önemi gösteriyor.
- Rapor, tedarik zinciri politikalarının ve denetimlerinin detaylarını, şirketin hangi standartları benimsediğini ve bu standartları nasıl uyguladığını içeriyor. Örneğin, 2021 yılında yüksek riskli tedarikçilere pilot denetimler yapılmış ve gıda ambalajı tedariginde sürdürülebilirlik eğitimlerine başlanması hedeflenmiş.

Ülker 2021 Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 30
https://www.ulker.com.tr/documents/ulker_surdurulebilirlik_raporu_2021_tr_or.pdf

SKA Serüveni



CCI's Next Generation Sustainability Commitment Areas

Value We Create For Our	Commitment Areas	Relevant SDG's
Customers & Consumers	Customer Value	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
	Consumer Well-Being	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
People	Human Rights	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH, 5 GENDER EQUALITY, 17 PARTNERSHIPS FOR DEVELOPMENT
	Human Capital	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
Community	Environmental Footprint	13 CLIMATE ACTION, 6 CLEAN WATER AND SANITATION, 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION, 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY, 15 LIFE ON LAND, 17 PARTNERSHIPS FOR DEVELOPMENT
	Community Development	4 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE, 6 CLEAN WATER AND SANITATION, 17 PARTNERSHIPS FOR DEVELOPMENT, 1 PEOPLE WITH DISABILITIES

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- Coca-Cola İçecek SGS 2019'da, SKA'ları stratejileri ve paydaşlarıyla ilişkilendirerek sürdürülebilirlik alanında ilk adımlarını attı.
- Belirlediği 12 SKA ile şirketin paydaşlarını hizaladı. Bu hizalama, şirketin 17 SKA içerisinden hangilerini gündemine aldığını ve hangi SKA'ların hangi paydaşlarıyla ilgili olduğunu göstermesi açısından önemli bir adım oldu.
- 2015 yılında kabul edilen SKA'ların, Coca-Cola İçecek tarafından benimsenip 2017 Sürdürülebilirlik Raporunda odak alanlarını SKA'larla hizalaması şirketin küresel sürdürülebilirlik gündemini yakından takip ettiğini gösteriyor.

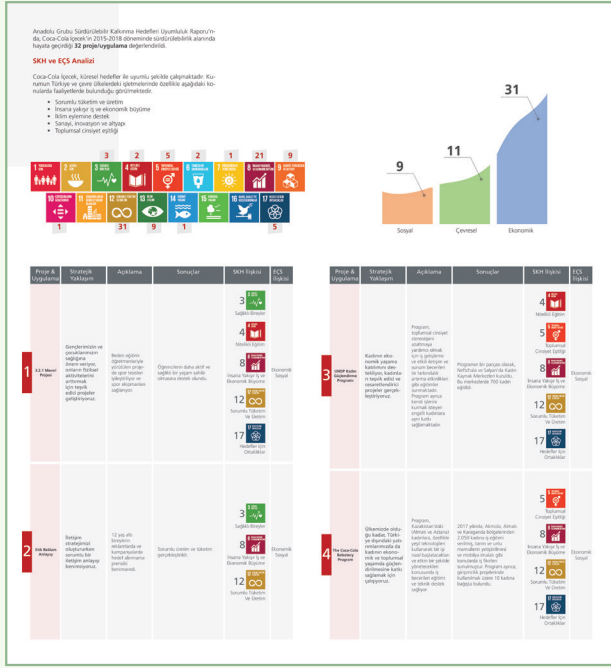


- Coca Cola İçecek SGS 2020'de de SKA'ları stratejileri ve paydaşlarıyla ilişkilendirerek sürdürülebilirlik alanında raporlamasına aynı detayda devam etti.

Coca-Cola İçecek 2017 Sustainability Report, sayfa 17
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/sustainability-report/download-report-01-01-2017.pdf>

Coca-Cola İçecek 2018 Sustainability Report, sayfa 30
https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2022/CCI_SustainabilityReport_2018.pdf

İyi Uygulama Örnekleri



- Anadolu Grubu, yayınladığı "Anadolu'dan Yarınları Anadolu Grubu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporu 2015-2018'de grup şirketlerinden Coca-Cola İçecek'in temel düzeyde faaliyetlerini, şirket stratejilerini ve sonuçlarını SKA'larla eşleştirebilir paylaştı.
- Bu raporda odak alanlarının yanı sıra, sürdürülebilirlik yaklaşımı ve sonuçlarının da SKA'larla ilişkilendirilmesi önemli bir adım oldu.



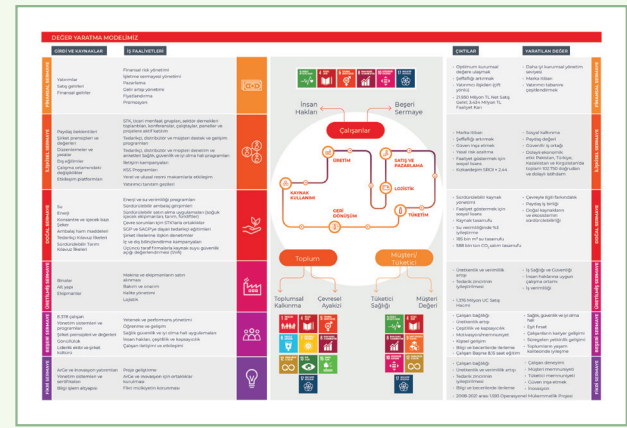
- Coca-Cola İçecek stratejilerini ve paydaşlarını SKA'larla ilişkilendirmeye devam ediyor.
- Bu raporda Coca-Cola İçecek ilk defa paydaşları için önemli olan konularını da SKA'larla hizalamaya başladı. Ayrıca şirket, SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve SKA 6: Temiz Su ve Sanitasyon için şirket faaliyetlerini ve sonuçlarını paylaştı.

"Anadolu'dan Yarınları", sayfa 42-43, 180-181
<https://www.anadolugrubu.com.tr/document/pdf/Anadoludan-Yarınlari.pdf>

Coca-Cola İçecek 2019 Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 51
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2019/2019-surdurulebilirlik-raporu-tr.pdf>

DEĞER YARATMA MODELİ	DEĞER YARATMA MODELİ	DEĞER YARATMA MODELİ	DEĞER YARATMA MODELİ	DEĞER YARATMA MODELİ	DEĞER YARATMA MODELİ
SEYİRCİLERİN DEĞERİ	ORNEKLER VE KAYNAKLAR	İŞ FAALİYETLERİ	CIKTILAR	ŞİRKETİN İÇİN YARATILAN DEĞER	PAYDAŞLARI İÇİN YARATILAN DEĞER
Finansal Sermaye	• Yatırımlar • Satış gelirleri • Finansal gelirler	• Finansal risk yönetimi • İşletme sermayesi yönetimi • Finansal raporlama • Gelir akışı yönetimi • Risk yönetimi • Finansal raporlama	• Pazar ve pazarlama faaliyetleri • İnsan kaynakları yönetimi • Ürün geliştirme • Operasyonel faaliyetler • İnovasyon	• Özgün kurumsal değerler yaratılması • Şirketin itibarı • Dışarıya kurumsal değerler yaratılması • Marka itibarı • Yatırımcıların güveni	• Hissekar değerleri yaratılması • Hissekarların işlevsel alanları yaratılması • Hissekarların işlevsel alanları yaratılması
Fizik Sermaye	• ArGe ve inovasyon yatırımları • Operasyonel verimlilik ve verimlilik • Bilgi sistem yatırımları	• Fiziksel yapılar • ArGe ve inovasyon için yatırımlar • Fiziksel yapıların yenilenmesi	• 20 marka • İnovasyon projeleri • Dışarıya değerler yaratılması • İşletme verimliliği artırılması • Yeni ambalajlar	• Çalışan bağlılığı • Üstlenilen ve verimli işler • İnovasyon • Tedarik zinciri iyileştirilmesi • Güven inşa etmek • Verimlilik artırılması	• Bilgi ve beceriler yaratılması • İş sağlığı ve güvenliği • İşletme verimliliği artırılması • İşletme verimliliği artırılması
Üstün Sermaye	• Birlikler • İş ortakları • Ekspansiyonlar	• Halka ve ekimparlar • İş ortakları • Ekimparlar • Kalite yönetimi • İş ortakları	• Yeni iş ortakları • İş ortakları • İş ortakları • İş ortakları	• Üstlenilen ve verimli işler • İşletme verimliliği artırılması • İşletme verimliliği artırılması • İşletme verimliliği artırılması	• Etkinlikler • İşletme verimliliği artırılması • İşletme verimliliği artırılması • İşletme verimliliği artırılması

- Coca-Cola İçecek, SKA'ları ilk defa değer yaratma modeliyle ilişkilendirerek şirketin yarattığı değer küresel sürdürülebilirlik vizyonuna yaptığı katkıyı görünür kıldı.
- Şirketin sermayeleri, girdileri, faaliyetleri, çıktıları, şirketin kendi ve paydaşları için yarattığı değeri SKA'larla ilişkilendirerek paylaştı.



- SGS 2023'de Coca-Cola İçecek toplu, çalışan ve müşteri odaklı biçimde strateji, hedef ve sonuçlarının SKA ilişkisini detaylandırarak değer yaratma modelini paylaştı.

Coca-Cola İçecek'in 5 yıl süren SKA Yolculuğu'nu gördük. Bu yolculukta Türkiye'de SKA'ları ilk benimseyen şirket olması ve bunu odak alanları ve değer yaratma modeli ile ilişkilendirerek sunması diğer şirketlere örnek teşkil ediyor.

Coca-Cola İçecek 2020 Entegre Faaliyet Raporu, sayfa 385
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2020/2020-entegre-faaliyet-raporu.pdf>

Coca-Cola İçecek 2021 Entegre Faaliyet Raporu, sayfa 53
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2021/2021-entegre-faaliyet-raporu-tr.pdf>

3 Sürdürülebilirlik Yolculuğu

Sürdürülebilirlik, sürekli iyileşme ve gelişme ile değişen şartlara uyum sağlamayı gerektiren bir yolculuktur. Bu bölümde incelediğimiz sürdürülebilirlik yolculuğunun temel taşları, şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarına daha kapsamlı bir bakış açısı geliştirerek sürdürülebilirlik yönetişimini sürekli geliştirmek için araçlar ve şirketlerin uzun vadeli değer yaratmaları için bir yol haritası sunmayı amaçlıyor.

1. Değer yaratma modelini görselleştirerek, şirket sürdürülebilirlik hedeflerini tüm paydaşları kapsayacak şekilde belirlemeli ve bu amaç etrafında güçlü bir kültür inşa etmelidir. Net ifade edilen kapsayıcı ve uzun vadeli bir kurumsal amaç, Yönetim Kurulu, şirket yönetimi, yatırımcılar, tedarik zinciri, müşteriler, toplum, ekosistem ve diğer paydaşları şirketin öncelikleri doğrultusunda bir araya getirir ve dönüştürücü etki için iş birliğinin temelini oluşturur. Şirketler, **Entegre Raporlamayı** sürdürülebilirlik yönetimi ve paydaş katılımı alanlarında devamlı gelişim sağlamak için **dönüştürücü bir araç** olarak kullanabilir. Bu yaklaşım şirketlerin, karmaşık olan çevresel, sosyal ve yönetim meselelerinden ortaya çıkan çeşitli riskler arasında bağlantılar kurmasını ve bu riskleri yönetebilmesini sağlar. Entegre düşüncüyü benimsemek, şirket faaliyetleriyle ilgili zihniyeti paydaş merkezli ve değer tabanlı bir bakış açısına dönüştürür.

2. **Paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısı** ile kapsayıcı ve aktif paydaş katılım çalışmaları yapmalı, şirket ve paydaşlar için **önemli sürdürülebilirlik konularını** belirlemelidir. Önemlilik değerlendirmesi, şirketlerin bu tanımlama sürecinde anlamlı ilerleme kaydetmesi ve kaynaklarını verimli kullanması adına şirketin kendisi ve paydaşları için uzun vadeli değer üretmesi amacıyla öncelikli alanlara odaklanmasını sağlar. Şirket için önemliliğin yanı sıra paydaşlar için de önemliliğin değerlendirildiği bir **önemlilik matrisi** yayınlamak; yöneticiler, yatırımcılar ve diğer paydaşları kısa ve uzun vadede önemli olan unsurlar konusunda birbiriyle uyumlu hâle getirmek için iyi bir önceliklendirme ve iletişim aracıdır.

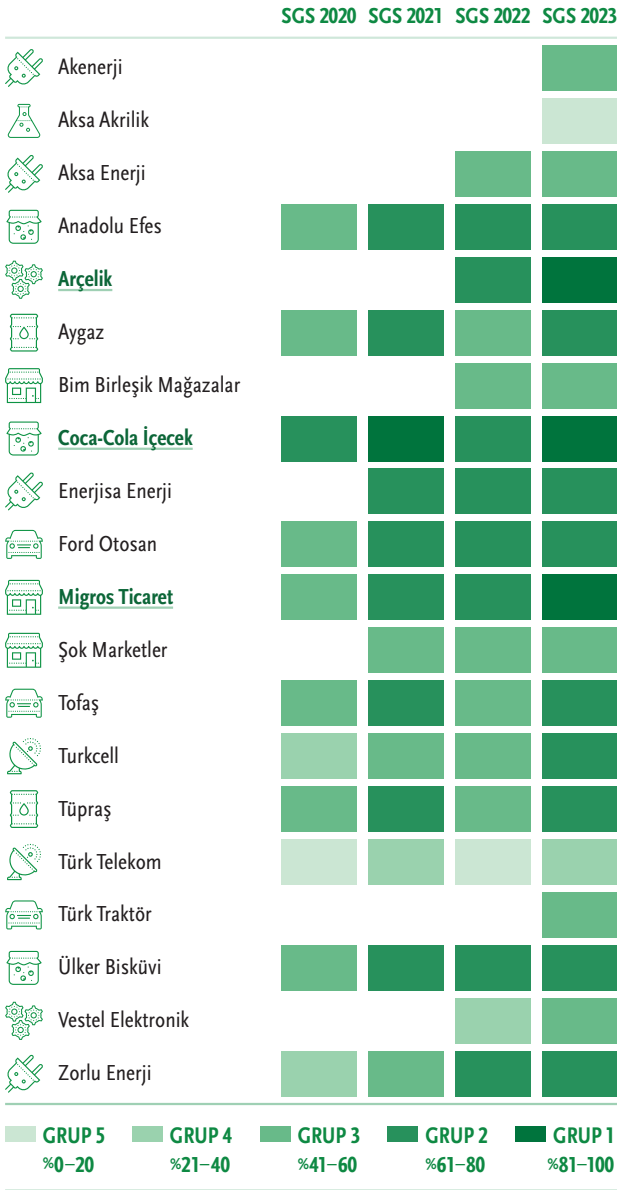
3. **Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik** şirketin sürdürülebilirlik önceliklerinin tedarik zincirinde **politika ve hedef belirleme** ile yönlendirilmesi, **denetim süreçleri** ile değerlendirilmesi ve **eğitim/iyileştirme çalışmaları** ile geliştirilmesini kapsamalıdır. Şirketlerin sürdürülebilirlik ile ilgili karşılaştığı en büyük riskler ve fırsatlar tedarik zincirinde bulunur. Bu nedenle şirketler, sürdürülebilirlik etkisi konusunda anlamlı boyutta ilerleme kaydetmek için tedarik zincirlerinin gelişimine yatırım yapmalı, standartlar belirlemeli ve riskleri yönetmelidir. Bu süreçler, söz konusu şirketlerin alım gücünü kullanarak tedarikçileriyle temel sürdürülebilirlik konularında teşvik, denetim, iş birliği, karşılaştırmalı değerlendirme ve öğrenme olanakları gibi yöntemler üzerinden etkileşimini de içerebilir.

4. Sürdürülebilirlik, değişen şartlara kısa ve uzun vadede uyum sağlamak için **sürekli öğrenme ve gelişimi** gerektirir. Uzun vadede sürdürülebilir bir ilerleme sağlamak için şirketler, sürekli gelişmeye elverişli bir öğrenme döngüsü ve ölçülebilir göstergelerin (karşılaştırmalı değerlendirme, eğilimler) bulunduğu bir öğrenme ortamı oluşturmalıdır. Süreç ve sonuçlardan çıkarılan dersler, karar verme süreçlerini iyileştirmek, yetkinlik açıklarını kapatmak ve gerekli zihniyet değişikliklerini gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. Söz konusu zihniyet değişiklikleri, eğitimler ve sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla şirketin yürüttüğü süreçlere entegre edilmelidir. Tüm paydaşları sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmek için, yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimler ve fırsatlar, tüm coğrafyalardaki çalışanları, tedarik zincirini ve faaliyet gösterilen toplumları kapsamalıdır.



SGS 2020–2023 araştırmalarımızda elde ettiğimiz Türkiye şirketlerinin Sürdürülebilirlik Yolculuğu değerlendirmesini aşağıda görüyoruz:

Sürdürülebilirlik Yolculuğu Türkiye Değerlendirmesi



► Genel olarak, birçok şirketin bu dönemde sürdürülebilirlik performanslarında iyileşme gösterdiği görüldü.

► En büyük artışı SGS 2020’de Grup 3’ten SGS 2023’ta Grup 1’e yükselen Migros Ticaret gösterdi. Turkcell ve Zorlu Enerji de bu 4 yıl içinde Grup 4’ten Grup 2’ye yükselerek dikkat çeken diğer şirketler.

► Genel olarak Türkiye şirketlerinin sürdürülebilirlik konusunda ciddi ilerleme kaydettiklerini ve bu alandaki hedeflerine doğru önemli adımlar attıklarını söyleyebiliriz. Fakat bazı şirketlerde diğerlerine kıyasla daha az bir artış görüldü, hatta düşüşler yaşanıyor.

► Bu veriler, Türkiye şirketlerinin sürdürülebilirlik konusunda genel bir ilerleme kaydettiğini, ancak performanslarının dalgalı olabildiğini ve sürekli gelişim gerektirdiğini gösteriyor.

Değer Yaratma Modeli

Sürdürülebilirlik yönetişiminin şirkette sağlanabilmesinin önemli bir adımı da Değer Yaratma Modeli’nin tasarlanmasıdır. Bu model şirketin amaçlarını tanımlayarak uzun dönemli değer yaratma zeminini oluşturur. Değer yaratma modeli tasarlanırken şirketin girdi teşkil eden sermayeleri detaylı bir şekilde tanımlanır ve şirket faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktılar sermaye detayında sunulur. Kurumsal amacın doğru bir şekilde tanımlanması yönetim kademelerini ve yatırımcıları aynı hizada tutar. Böylece yatırım kararlarının şirket stratejisine uygun bir şekilde alınmasını kolaylaştırır. Değer yaratma modelinin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’yla hizalanarak sürdürülebilirlik perspektifini içerecek bir şekilde oluşturulması, şirketin sürdürülebilirlik yolculuğunu sermayeler çerçevesinde sistematize eder.

SGS 2023 Değer Yaratma Modelini Görselleştiren şirketler



► SGS 2023 yılında şirketlerin %40’ı değer yaratma süreçlerini görselleştiriyor. Ayrıca bu görselleştirmeler çevre, sosyal ve yönetim konularını içeriyor.

► Zorlu Enerji 2021 yılında ilk defa Entegre Raporlama yapmaya başladı. SGS 2023 Türkiye verilerinde ilk değer yaratma modelini oluşturdu.

► Turkcell ise 2020 yılında Entegre Raporlamaya geçti. SGS 2023 Türkiye verilerinde bir önceki döneme göre değer yaratma modelini güncelledi.

► Coca-Cola İçecek, SGS 2020’den bu yana değer yaratma modelini paylaşıyor, amacını uzun dönemli ve değer odaklı belirliyor ve modelini her yıl güncelliyor.

► Migros ise SGS 2022’de 2020 Migros Sürdürülebilirlik Raporu’nda ilk kez değer yaratma modelini oluşturdu. 2021 yılında Migros ilk entegre raporunu yayımladı. SGS 2023 araştırmamızda değerlendirilen bu raporda ise değer yaratma modeli ilk kez güncelledi.

Paydaş Katılımı

Sürdürülebilirlik Liderleri için paydaş katılımı, sürdürülebilirlik çabalarının başarısında merkezi bir role sahip. Paydaş katılımı, şirketlerin paydaşlarını uzun vadeli olarak değerlendirmesinin kanıtı olarak görülmeli. Paydaşlar, hissedarlar ve şirket çalışanlarının yanı sıra sivil toplum kuruluşları, medya, tedarik zinciri, devlet, müşteriler ve toplumu da kapsar. Paydaş katılımı ayrıca sürdürülebilirlik hedeflerine uzun vadeli bağlılık sağlar. Paydaşların desteği ve katılımı olmadan, sürdürülebilirlik girişimleri zamanla güç kaybedebilir veya etkisiz hale gelebilir. Paydaş katılımı, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda risk yönetimi, yenilikçilik, şeffaflık, güven ve sosyal sorumluluk gibi alanlarda da şirketin gelişimine fayda sağlar.

Paydaş Katılımı: Paydaş Haritası

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Paydaş Haritasını Paylaşıyor	%92	%93	%93	%100
Paydaşlarıyla ilgili Gelecek Hedeflerini Paylaşıyor	%67	%64	%68	%74
Paydaş Katılım Yöntemlerini Paylaşıyor	%83	%93	%89	%90

- ▶ SGS 2020'den bu yana gelen noktada Türkiye şirketlerinin paydaş haritasını paylaşması konusunda ilerleme kaydettiği görülüyor.
- ▶ SGS 2020'de Türkiye şirketlerinin %92'si paydaş haritasını paylaşırken SGS 2023'te Türkiye şirketlerinin tamamı paydaş haritasını paylaştı.
- ▶ SGS 2023'te Türkiye şirketlerinin %74'ü paydaşlarıyla ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
- ▶ SGS 2020'den bu yana Türkiye şirketlerinin paydaş katılım yöntemlerini paylaşma oranında artış yaşandığı görülüyor.

Şirketlerin paydaş katılım yöntemlerini ve bunlarla alakalı çıktılarını paylaşması, paydaşların katılımını kolaylaştırır.

Önemlilik

Önemlilik matrisi, şirketlerin karşı karşıya oldukları riskleri ve fırsatları belirlemeleri, önemli konuları önceliklendirmeleri ve kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları için bir araçtır. Hem şirket hem de paydaşları için önemlilik matrisi oluşturarak sürdürülebilir bir gelecek için katkı sağlamış olurlar. Bunu yıllık olarak paylaşan şirketler, değişen sürdürülebilirlik konularını hem şirketleri hem de paydaşları için güncellemiş olurlar. Bu da şirketlerin kısa ve uzun vadede sürdürülebilirlik konusunda gelişim göstermelerine olanak sağlar.

Önemlilik

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Önemlilik Konularının Seçim Sürecini Paylaşıyor	%67	%86	%79	%85
Önemlilik Konularının Listesini Paylaşıyor	%75	%86	%74	%90
Önemlilik Matrisini Paylaşıyor	%58	%64	%74	%95

- ▶ SGS 2023'te Türkiye şirketlerinin %85'i önemlilik konularının seçim sürecini paylaşıyor. SGS 2020'den bu yana önemlilik konularının seçiminde Türkiye şirketlerinde bir artış görülüyor.
- ▶ SGS 2023'te önemlilik konularının listesini paylaşan Türkiye şirketlerinin oranının da benzer şekilde arttığı görülüyor. Bu oran SGS 2020'de %75 iken, SGS 2023'de %90'a ulaştı.
- ▶ Önemlilik matrisini paylaşan şirketlerin sayısı SGS 2021'de %58 iken SGS 2023'te %90'a çıktı. Matris paylaşan Türkiye şirketlerinin oranı oldukça arttı.

Önemlilik Matrisi

SGS 2023

Çevresel Konuları Kapsiyor	%95
İklim Değişikliği ve Emisyonlar	%95
Su	%75
Biyçeşitlilik	%70
Atık	%70
Enerji	%70
Sorumlu Tedarik	%35
Kimyasal ve Tehlikeli Maddeler	%30
Sosyal Konuları Kapsiyor	%95
İş Sağlığı ve Güvenliği	%90
Yetenek Geliştirme ve İşçi Refahı	%85
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	%80
Veri Güvenliği ve Müşteri Gizliliği	%80
İnsan Hakları	%75
Ürün Tasarımı ve Çeşitliliği	%70
Sosyal Sorumluluk ve Yerel Topluluklar	%65
Çalışan ve İşçi Hakları	%40
Yönetişim Konularını Kapsiyor	%80
Etik	%55
Yolsuzlukla Mücadele	%35
Uyum	%15
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	%0
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri	%0
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	%0
Ekonomik Konuları Kapsiyor	%95
Teknoloji ve İnovasyon	%85
Tedarik Zinciri Yönetimi	%75
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	%65
Kârlılık ve Ekonomik Performans	%55

- ▶ Çevre konusunda son 3 yılın trend konularından olan iklim değişikliği ve emisyon Türkiye şirketlerinin %95'i tarafından önemli konu olarak belirlendi.
- ▶ Biyoçeşitlilik konusu SGS 2023'te çok önemli bir artış gösterdi ve Türkiye şirketlerinden biyoçeşitlilik konusuna yer verenlerin oranı %75'e ulaştı. Uluslararası alanda önemi giderek artan biyoçeşitlilik konusu, ekosistemlerin sağlığı ve direnci için temel bir unsur olarak şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine doğrudan katkıda bulunur.

► Su, biyoçeşitlilik, enerji ve atık konuları da Türkiye şirketlerinin %70'i tarafından SGS 2023'te önemli görüldü. Türkiye şirketlerinin enerji konusunu önceliklendirmesinde son yıllarda yaşanan enerji krizlerinin de payı var.

► Önemlilik matrislerinde iş sağlığı ve güvenliği (%90), yetenek geliştirme ve işçi refahı (%85), çeşitlilik ve kapsayıcılık (%80), veri güvenliği ve müşteri gizliliği (%80), insan hakları (%75) gibi sosyal konular ön plana çıkıyor.

► Yönetişim konusunu Türkiye şirketlerinin %80'i önemlilik matrislerinde önceliklendirirken tedarik zinciri davranış kuralları, üst düzey yönetici ücret ve primleri, yönetim kurulu çeşitliliği konularında ciddi bir gelişim alanı görünüyor.

► Türkiye şirketlerinin %95'i ekonomi konularını önceliklendirirken alt konulara baktığımızda bu şirketlerin %85'i teknoloji ve inovasyon, %75'i tedarik zinciri yönetimi, %65'i müşteri deneyimi ve memnuniyeti ve %55'i kârlılık ve ekonomik performans konularını önemli görüyor.

Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği

Tedarik zinciri sürdürülebilirliği, ürünlerin ve hizmetlerin kaynağından tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan süreçte çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sorumlu uygulamaların benimsenmesini ifade eder.

Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği	SGS 2023
Denetim Sürecini Paylaşıyor	%90
Sertifikasyon	%70
Davranış kurallarına uyum / öz beyan	%65
3. Parti incelemeleri / bağımsız denetim	%50
Tedarik Zinciri Sonuçlarını Paylaşıyor	%40
Davranış kurallarına uyum / öz beyan	%35
Sertifikasyon	%25
3. Parti incelemeleri / bağımsız denetim	%15
Sürdürülebilirlik Sonuçlarını Paylaşıyor	%35
Çevresel konular	%30
Sosyal konular	%25
Yönetişim konuları	%15

► Türkiye şirketlerinin %90'ı tedarik zinciri denetim sürecini paylaşıyor da tedarik zinciri sürdürülebilirliği konusu Türkiye şirketleri için gelişime açık alanlardan biri.

► Türkiye şirketlerinin yarısı 3. parti incelemelerine ya da bağımsız denetime dayalı denetim süreci paylaşıyor, bu da dış denetimlere olan güvenin ve bunların öneminin farkında olduğunu ancak dış denetimin henüz geniş çapta kabul görmüş bir uygulama olmadığını gösteriyor.

► Tedarik zinciri denetimi sürdürülebilirlik sonuçlarını paylaşan Türkiye şirketlerinin oranı ise %35. Sürdürülebilirlik konularına baktığımızda çevresel konuların %30, sosyal

konuların %25 ve yönetim konularının %15 oranında paylaşıldığını görüyoruz. Bu konuda Türkiye şirketleri için önemli bir gelişim alanı olduğunu görebiliyoruz.

► Şirketlerin yarısından azı tedarik zinciri denetim sonuçlarını paylaşıyor. Sertifikasyon süreçlerini paylaşan şirketlerin oranı %25 iken 3. parti ya da bağımsız denetim sonuçlarını paylaşan şirketlerin oranı %15'e kadar düşüyor. Bu alanda da Türkiye şirketleri için önemli bir gelişim alanı mevcut.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim

Şirketlerde sürdürülebilirlik konusunda sürekli öğrenme ve gelişim, birçok sebeple kritik bir öneme sahip. Sürdürülebilirlik dinamik bir alan, sürekli değişen çevresel, sosyal ve ekonomik koşullara ve mevzuatlara uyum sağlamayı gerektiriyor. İklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve biyoçeşitlilik kaybı gibi küresel sorunlar her geçen gün daha önemli hale geliyor. Şirketlerin bu değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verebilmesi ve bu süreçte adapte olabilmesi için güncel bilgilere ve yenilikçi çözümlere ihtiyacı var. Bu adaptasyonu sağlamanın anahtarı da sürekli öğrenme. Periyodik eğitimler aracılığıyla hem sürdürülebilirlik kurum kültürüne yerleşir hem de hızlı değişen bilgiyi elde ederek sürekli öğrenme döngüsünü tamamlar.

Sürdürülebilirlikle ilgili mevzuat ve standartlar da sürekli olarak güncelleniyor. Şirketlerin bu değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlaması, sürekli öğrenme ve gelişime bağlı. Güncel olarak IFRS'in Şubat 2023'te kabul ettiği, Türkiye'de de Kamu Gözetim Kurumu tarafından yeni kabul edilen standartlar çerçevesinde sürdürülebilirlik alanında uyulması gereken yeni kuralları öğrenmek ve bunları kurum kültürüne dönüştürmek şirketler için kritik derecede önem kazandı.

Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Eğitimleri

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2023
Çevresel Eğitimleri Raporluyor	%75	%64	%83	%70
Sosyal Eğitimleri Raporluyor	%100	%100	%89	%100
Yönetişim Eğitimlerini Raporluyor	%67	%86	%68	%75

► SGS 2023'te, Türkiye'deki şirketlerin tamamı sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerini raporlarken, %75'i yönetim ve %70'i çevresel sürdürülebilirlik alanlarında eğitim verdiklerini raporluyor.

► Seneler arasındaki dalgalanma, şirketlerin sürdürülebilirlik eğitimlerine yaklaşım ve raporlamalarını daha sistematik hale getirmeleri gerektiğine işaret ediyor.

Şirketlerin kendileri ve paydaşları için önemli sürdürülebilirlik konularında gelişimi sürekli kılabilmesi için, çerçevelerini tüm çalışan seviyeleri, tüm coğrafyalar ve tedarik zincirini kapsayacak şekilde genişletmeleri gerekmektedir.

Öğrenme ve Gelişim

Çevresel Sosyal Yönetişim

Sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor	%55	%100	%35
Yöneticiler için	%0	%15	%10
Çalışanlar için	%50	%100	%35
Coğrafya için	%10	%15	%0
Tedarik Zinciri için	%30	%50	%20
Topluluklar için	%20	%40	%0

► Türkiye şirketlerin %55'i sürdürülebilirlik eğitimlerinden çevresel ölçütleri paylaşıyor. Şirketlerin yarısı çalışanları için çevresel konularda sürdürülebilirlik eğitimi verirken, hiç bir şirketin yöneticiler için sürdürülebilirlik eğitimi vermediği, sadece 2 şirketin coğrafya için sürdürülebilirlik eğitimi verdiği görülüyor. Bu da, farklı gruplara yönelik eğitimlerin geliştirilmesi gerektiğini gösteriyor.

► Türkiye şirketlerinin hepsi sosyal konularda eğitimler düzenliyor ve ölçütlerini paylaşıyor. Bu, sosyal sürdürülebilirlik konularının şirketler için büyük bir öncelik taşıdığı ve şirketlerin çalışanlarını bu konuda tam olarak bilgilendirdiği anlamına geliyor.

► Yönetişim eğitimi düzenleyen şirketlerin ise sadece %35'i ölçütleri konusunda bilgi paylaşıyor. Tedarik zincirine yönetişim eğitimi veren Türkiye şirketlerinin oranının %20, yöneticilere yönetişim eğitimi verenlerin oranının ise %10 olduğu görülüyor. Bu düşük yüzdeler, Türkiye şirketlerinin yöneticiler, çalışanlar, coğrafya, tedarik zinciri ve topluluklar için yönetişim konularında eğitim vermesi gerektiğine işaret ediyor.

Yönetişim eğitimlerinin, sürekli gelişim gibi ayrı bir başlık altında toplanması şirketin farkındalığı ve kurum kültürüne yerleşmesi açısından gelişime açık bir konu.

Makine ve Ekipman



► Arçelik, Değer Yaratma Modelini açıklarken sol sütunda listelediği 6 sermayesine girdi teşkil eden bütün kaynaklarını sayısal verilerle sunuyor.

► Entelektüel sermayesini açıklarken AR-GE merkez sayısını, bu merkezlerde çalışan sayısını, merkezlere yapılan toplam yatırım tutarını ve hangi teknolojileri önceliklendirdiklerini belirtiyor. Bunu, her bir sermaye için parametreler üzerinden gerçekleştiriyor. Burada verilen değerlerin kapsayıcı, açık ve olabildiğince somut ifadeler kullanılarak belirtildiği görülüyor.

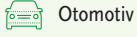
► Arçelik ilk sütunda saydığı sermayelerini, orta sütunda hangi amaç ve öncelikler için kullanacağını açıklıyor. Burada 17 SKA'nın 12'sini önceliklendirerek vizyonun, stratejik önceliklerini ve stratejik yapı taşlarını tanımlıyor. Dijitalleşen haneler için güvenilir yaşam tarzı çözümleri sunmayı arzuluyor. Bunu yapmak için sıfır atık dönüşümü, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği, tedarik zinciri için değer yaratmak gibi stratejik öncelik konuları belirliyor. Son olarak gezegenimiz, insan ihtiyaçları ve iş gereklilikleri ekseninde odaklanacağı konuları listeliyor. Mesela, iş gereklilikleri için etik ve şeffaflık, kurumsal yönetişim gibi konular yer alıyor.

► Bu temel vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşmak için 6 sermayesini harekete geçirerek elde ettiği değerleri ise, yine 6 sermaye üzerinden sağ sütunda listeliyor. Ne kadar enerji tasarrufu yaptığı, ne kadar patent aldığı, hangi platformlarda yer aldığı ve ne kadar ödül aldığı gibi niceliksel ve niteliksel sonuçlara yer veriyor.

Arçelik 2021 Sürdürülebilirlik Raporu Yönetici Özeti, sayfa 14
https://www.arcelikglobal.com/media/6937/arcelik21_surd_ozettr.pdf

İyi Uygulama Örnekleri

Sürdürülebilirlik Eğitimleri



TOFAŞ

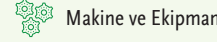
TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

Çevre Göstergeleri (devam)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Çalışanlara Sunulan Çevre Eğitimleri - Katılım (kişi sayısı)	1.662	5.443	12.842	13.099	7.778
Doğrudan İstihdam	329	2.859	3.521	5.099	6.458
Müteahhit Firma Çalışanı	1.333	13.885	9.321	8.000	1.320
Çalışanlara Sunulan Çevre Eğitimleri - Toplam Saat (kişisaat)	1.662	6.664	4.850	9.584	11.007
Doğrudan İstihdam	329	2.671	3.521	8.572	9.688
Müteahhit Firma Çalışanı	1.333	3.993	1.329	2.012	1.319
Toplam Çevre Yönetim Harca-ması (TL)	1.309.448	1.340.123	1.176.024	1.320.000	1.300.249
Çevre Yasalarına Uyumsuzluk Cezası (adet-TL)	0	0	0	0	0
Formal Mekânlarımızla İletilen Çevresel Etki Şikâyetleri (adet)	0	0	0	0	0
Çevre Kriterleriyle Değerlendirilen Toplam Tedarikçi Sayısı (adet)	14	14	13	12	16
Sosyal Göstergeler					
	2017	2018	2019	2020	2021
Çalışan Eğitimleri - Katılımcı Sayısı (kişi)	23.767	48.803	43.215	37.726	44.054
Tofaş Saha Çalışanı	15.575	26.768	16.118	18.237	39.575
Tofaş Ofis Çalışanı	8.192	11.114	7.723	11.905	4.479
Bayi Çalışanı		10.006	18.101	7.290	4.014
Tedarikçi Çalışanı		915	1.273	294	838
Kadın	1.962	7.325	5.534	5.662	8.677
Erkek	21.805	41.478	37.681	32.064	35.377
Çalışan Eğitimleri - Toplam Saat (kişisaat)	191.507	408.966	329.409	247.274	239.099
Tofaş Saha Çalışanı	91.001	193.238	123.193	119.800	132.910
Tofaş Ofis Çalışanı	100.506	131.367	97.283	57.566	106.189
Bayi Çalışanı		73.465	96.340	68.122	48.569
Tedarikçi Çalışanı		10.896	12.593	1.786	6.776
Kadın	24.988	64.936	50.894	39.262	32.954
Erkek	166.519	344.029	278.515	208.011	206.145
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Saati (saat/kişi)	44,5	36,8	29,3	26,2	18,7
Tofaş Saha Çalışanı	40,1	29,4	22,9	22,9	17,9
Tofaş Ofis Çalışanı	66,5	77,1	58,9	37,2	64,3
Bayi Çalışanı		13,4	19,2	20,3	12,1
Tedarikçi Çalışanı		15,8	18,2	3,1	8,1
Kadın	41,4	31,9	24,2	22,7	15,4
Erkek	44,9	19,9	16,6	14,2	10,6
Çalışanlara Sunulan İSG Eğitimleri - Katılımcı Sayısı	17.881	11.691	8.496	5.942	10.200
Doğrudan İstihdam	8.934	6.920	4.795	4.201	6.128
Müteahhit Firma Çalışanı	8.947	4.771	3.701	1.741	4.072
Çalışanlara Sunulan İSG Eğitimleri - Toplam Saat	73.016	91.556	36.168	36.490	77.199
Doğrudan İstihdam	66.306	87.978	34.575	35.184	74.512
Müteahhit Firma Çalışanı	17.881	11.691	8.496	1.306	2.687

- Tofaş beş yılı içeren şekilde eğitimlerin katılım sayısı, toplam saat ve diğer ilgili göstergelerini detaylı bir şekilde sunuyor.
- Şirketin kendi personelinin yanı sıra tedarik zinciri çalışanları ve tedarikçileri için de eğitimler düzenlemesi şirketin sürdürülebilirlik konusundaki bilinci yarma çabasını ve tedarik zinciri boyunca pozitif bir etki yaratma hedefini gösteriyor.
- Eğitimlere katılan kadın ve erkek çalışan sayıları ve saatleri ayrı ayrı belirtiliyor, bu da şirketin eğitim alanında tanıdığı cinsiyet eşitliğini ve kapsayıcılığını gösteriyor.
- Yıllar içinde sürdürülebilirlik eğitimlerine katılan personel sayısında ve eğitim saatlerinde görülen artış, şirketin sürekli iyileştirme ve gelişim prensibini benimsediğini gösteriyor.
- İş gücü demografisinin yıllara göre sunulması, şirketin çalışan yapısını anlamak ve onlara yönelik eğitimlerin etkinliğini değerlendirmek için önemlidir.

Tofaş 2021 Sürdürülebilirlik Raporu, sayfa 54, 55
<https://irsustainability.tofas.com.tr/2021/files/tr-tofas.pdf>

Tedarik Zinciri Eğitimleri



Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz					
İŞİMİZİN İZLESTİREN TEKNOLOJİ	Hedefler	Hedef Yılı	YILLIK BİRLEŞİK	BAĞLI ÖNEMLİLİK KONUSLARI	SAKLANMA KATI
İSG	5.000 tedarikçi çalışanına İSG eğitimi vermek	2030	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG
	2022 Ara Hedef: 1.000 tedarikçi çalışan 2023 Ara Hedef: 2.500 tedarikçi çalışan 2024 Ara Hedef: 5.000 tedarikçi çalışan	2030	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG
	100 Tüketicili ekipman hedeflerini* ISO 9001 sertifikasyonu almış ekipmanlar	2025	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG
	2025 Ara Hedef: 1.000 tüketicili ekipman hedeflerini* ISO 9001 sertifikasyonu almış ekipmanlar	2025	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG
	Ekipmanlar 1-2 sene önce emniyetli, emniyetli ve tedarikçilerin* etkileşimli İSG farkındalık verileri sağlamak, öğrenmek ve kazanmak eğitimi ve tedarikçilerin* kendi hedeflerini belirleme konularında takip etmek.	2025	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG
* İSG eğitimleri kapsamında İSG eğitimleri (400 tedarikçi) Tedarikçilerin* ISO 14001 sertifikası* için boşluklarda belirlenmiştir ve uygulanacaktır.	2025	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG	
KIRK tedarikçilerin Arçelik Çalgıno Mineralenleri Fabrikasında ISO 26000 sertifikasyonu almış ekipmanlar	2023	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG	
Tofaş ile Arçelik ortaklığıyla hazırlanan dikkatli tüketici bilgilendirme programı tedarik zincirinde sürdürülebilirlik için sürdürülebilirlik raporları hazırlamak ve tedarikçilerin* sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamak ve tedarikçilerin* sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamak ve tedarikçilerin* sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamak	2025	Yeni başlanan	4. İş Sağlığı ve Güvenliği 2. Tedarik Zinciri Yönetimi	1. İSG 2. İSG	

- Arçelik sürdürülebilirlik alanında çalışanlarına ve tedarik zincirindeki şirket çalışanlarına eğitimler düzenliyor.
- 2030 yılına kadar 5.000 tedarikçi çalışanına İş Sağlığı ve Güvenliği (OHS) eğitimi vermeyi hedefliyor. Bu hedef, belirli ara hedeflerle destekleniyor.
- Bu eğitimler için 2030 Gündemine uygun hedef yılını 2030 olarak belirliyor ve yıllık olarak süreçteki gelişmeleri raporluyor.
- Gelişmeleri takiben önemlilik matrisinde belirlediği konulardan ilgili olanları vermeyi hedeflediği eğitimle hizalıyor.
- Ayrıca bu eğitimlerin hangi Sürdürülebilir Kalkınma Amacına hizmet ettiğini de paylaşıyor.

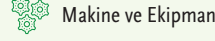
Arçelik 2021 Sürdürülebilirlik Raporu Yönetici Özeti, sayfa 23
https://www.arcelikglobal.com/media/6937/arcelik21_surd_ozettr.pdf

İyi Uygulama Örnekleri

Eğitimlerde Coğrafya ve Çeşitlilik



Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik



Tam Zamanlı Çalışanlara Sağlanan Yen Haklar	Türkiye	Özbekistan	Kazakistan	Azerbaycan	Pakistan	Kırgızistan	Tacikistan	Türkmenistan	Irak
Özel Sağlık Sigortası	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet
Özel İhtiyaç Sigortası	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Birleşik Emeklilik Fonu	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Şirket Ücretleri	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Kodem Hizmeti Ödülleri	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Yen haklar tam zamanlı çalışanlara sağlanmaktadır, yen zamanlı çalışan bulunmamaktadır.									

Çalışan Başına Ortalama Eğitim Saati (Saat)	2017	2018	2019	2020	2021	Çevre Eğitimi Saatleri	2017	2018	2019	2020	2021
Türkiye - Grup Ofisi	2,4	9,4	9,6	13,8	4,3	Türkiye	5043	2819	2004	1.264	624,75
Türkiye Operasyonları	5,4	6,6	9,8	6,3	7,7	Özbekistan	66	80	100	77	222
Özbekistan	1,4	9,2	17,7	13,6	13,4	Kazakistan	446	885	996	1.180	369
Azerbaycan	29,7	25,4	25	42,5	44,7	Azerbaycan	834	1058	1200	0	775
Kazakistan	35,9	43,6	42,7	22,2	17,9	Pakistan	1901	1474	795	613	426
Pakistan	7,9	7,9	8,8	9,7	14,1	Kırgızistan	284	213	312	0	433
Kırgızistan	23,4	24,2	27,4	29,1	17,9	Tacikistan	0	0	312	313	38
Tacikistan			16,5	23,9	9,2	Türkmenistan	0	0	0	120	130
Türkmenistan				29,5	3,5	Irak				1.291	1.947
Irak				11	10,2	GENEL	8.574	6.529	6.639	4.566	3.897
TOPLAM				9,2							

► Coca-Cola İçecek entegre raporunda çalışanlarının çevre konusunda aldığı eğitim saatlerini coğrafi kırılım ile yıllara göre detaylandırarak veriyor.

► Sürdürülebilirlik eğitimlerinin raporlanması konusunda personel çeşitliliğinin gösterilmesi açısından Coca-Cola İçecek diğer şirketlere iyi bir örnek sunuyor.

Coca-Cola İçecek 2021 Entegre Faaliyet Raporu, sayfa 301
<https://www.cci.com.tr/uploads/documents/surdurulebilirlik-raporlari/2021/2021-entegre-faaliyet-raporu-tr.pdf>

Building a Sustainable Supply Chain

SUPPLIER AUDITS

As part of the Global Responsible Purchasing Policy we carry out training and auditing activities for our suppliers. Within the scope of the audits, we assess the compliance of our suppliers with supplier business ethics rules, which include Arçelik's expectations for legal practices, working conditions, ethical rules, occupational health and safety, and the environment. We plan corrective actions for nonconformities that arise as a result of the audits and check the actions taken regarding these plans in the following audits. We may request the removal of any employee or terminate cooperation with a supplier upon finding them acting illegally. We require full compliance with Arçelik's Global Responsible Purchasing Policy in these audits and terminate contracts with any supplier in cases where child labor, forced labor, discrimination, bribery, or incidences of corruption are detected. Our stakeholders can inform us about suspicious behavior or supplier violations of business ethics via an e-mail address (enr@arcelikglobal.com), our website (www.arcelik.com), or the telephone numbers given in our Global Responsible Purchasing Policy. Arçelik undertakes to handle all notifications about suspicious behavior and violations confidentially and protect those who provide such notifications, and we do not tolerate retaliation. We require new suppliers to conduct self-evaluation audits on quality, the environment, and business ethics. All the newly commissioned suppliers in Arçelik A.Ş. make self-evaluations under the headings of Quality, Environment and Business Ethics.

We define critical supplier as those who are amongst the 90% of purchasing volume significant impact on company operations in terms of high purchasing volume, critical components provided or being non-sustainable. Arçelik has 364 critical Tier 1 suppliers. In 2021, a total of 215 critical suppliers have been audited. 151 suppliers were sent questionnaires within Arçelik's assessment in collaboration mode with a third party. 13 third party ethics audits were completed. 75% of the suppliers audited are from Turkey, 14% from Asia and 10% from Europe.

Based on the survey results and third-party audits, 24 suppliers have been noted as high risk supplier. A total of 1243 areas open to improvement were identified. In addition, the findings of the previous period were taken into consideration. As a result of our audits findings, 19 follow-up audits were carried out by third party auditors and a total of 4% of the nonconformities were improved. No actual cases of child labor, forced labor/discrimination, bribery, or corruption were detected during these audits. There were no terminations of contracts in 2021.

Having a business partner in sustainability like Arçelik who believes in this business and embraces it beyond supporting it with concrete steps gives us confidence and pride. Under its guidance, we gain insight into different perspectives and ways of doing business.

It became hopeful and inspiring, especially with the trainings that started in 2020 and the information about where and how to start this journey, and to discover that the demands are needs that will turn into results in the near and long term. Associating Arçelik's social activities with global sustainable goals and joint projects with suppliers will undoubtedly be an effective tool for the Global Compact principles to become more widespread.

SİBEL YORULGANLAR
YORULGAN CAM SAN. VE TIC. A.Ş.
CEO

► Arçelik, sürdürülebilir bir tedarik zinciri oluşturma sürecini ve bu süreçte uyguladığı denetimleri detaylı bir şekilde açıklıyor. Şirketin, Sorumlu Satın Alma Politikası kapsamında yürüttüğü eğitim ve denetim faaliyetleri, etik uygulamalar, iş güvenliği standartları ve çevresel koruma gibi alanlarda sağlanan uyum iyi bir örnek teşkil ediyor.

► Belirli kritik tedarikçilerin tanımlanması, yapılan denetimlerin sonuçları ve bu sonuçlara dayanarak alınan aksiyonlar, şirketin tedarik zinciri yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerine verdiği önemi gösteriyor. Ayrıca, bu süreçlerin dünya genelindeki farklı lokasyonlardaki uygulanış biçimlerinin ve elde edilen verilerin detaylandırılması, Arçelik'in sürdürülebilirlik çabalarının küresel bir perspektifte tedarik zincirine etkisini yansıtıyor.

Bu tür bir raporlama, diğer şirketler için tedarik zinciri yönetimine sürdürülebilirlik uygulamalarını nasıl entegre edecekleri ve bu süreçleri nasıl şeffaf bir şekilde raporlayacakları konusunda güçlü bir referans sağlıyor.

Arçelik 2021 Sustainability Report, sayfa 145

https://www.arcelikglobal.com/media/6938/arcelik21_sustainability_report.pdf



**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
YÖNETİŞİM
KARNESİ**



**ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ**
İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam
— 10.YIL —

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® (SGS) kurumların birbirlerinden öğrenme süreçlerini hızlandırarak dünyanın durumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir etki araştırması. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ölçmeyi değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının gelişebileceği bir ortamın ve sürdürülebilirlik yönetimi ikliminin varlığını sorgulamakta. Şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını ve raporlamalarını geliştirmeleri için bir yönetim iyileştirme aracı olarak geliştirildi.

SGS kapsamında 2019–2023 yılları arasında, Sürdürülebilirlik Borsa Endeksleri'nde faaliyet gösteren 7 ülke ve 10 sektörden 200 Sürdürülebilirlik Lideri Şirketi, **Sorumlu Yönetim Kurulları**, **Sürdürülebilirlik Performansı** ve **Sürdürülebilirlik Yolculuğu** altında değerlendirildi. Araştırma sonuçları ve iyi örnekler, her yıl uluslararası ve ulusal platformlarda değişim liderleri ile paylaşılıyor.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, B20 Tokyo tarafından G20 liderlerine örnek gösterildi, Entegre Raporlama Konferansı, IFRS Sürdürülebilirlik Konferansı gibi uluslararası platformlarda sürdürülebilirlik liderleri ile paylaşıldı.



Raporun online versiyonuna ve önceki araştırmalarımıza web sitemizden ulaşabilirsiniz:

<https://sgscorecard2023turkiye.argudenacademy.org>



Akademi hakkında daha detaylı bilgi almak için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz:

<https://argudenacademy.org>



Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek amacıyla kurumlara duyulan güvenin artırılmasını sağlamayı görev edinen bir vakıftır.

İyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında ulusal ve uluslararası düzeyde bir “mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi” olmayı ülkü olarak benimseyen Akademi; çocukların ve genç liderlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, toplumun bütün kesimlerini (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; eğitim, araştırma, iletişim ve savunuculuk çalışmalarını gerçekleştirir.

İyi Yönetişim İlkeleri'ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı benimseyen Akademi;

- İyi yönetim kavramının yaygınlaştırılması ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamaya,
- Yönetişimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulamaya,
- İyi yönetim ilkelerinin kolaylıkla uygulanabilmesine yönelik yöntemler geliştirerek kurumlara yol gösterici olmaya,
- Yönetişim alanındaki “iyi uygulamaları” öne çıkarıp ödüllendirerek geleceğin liderlerine ilham vermeye,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim kültürünü özümseyerek bu yöndeki deneyimlerini artırmaya,
- Küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarmaya,
- Ulusal ve küresel aktörlerle işbirlikleri geliştirerek, evrensel sorunlara müşterek çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri “Bağımsız Denetçiler” tarafından denetlenmektedir. Akademi, 2015'te Türkiye'nin G20 liderliği döneminde savunuculuğunu üstlendiği “Entegre Düşünce”yi kendi çalışmalarında da benimsemiş olan, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur.