

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

No:18/2020



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

**İyi yönetim,
kaliteli yaşam**

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

KÜRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLERİNİN
2018 VERİLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ



ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 18

Yazarlar

Gizem Argüden

Dr. Fatma Öğücü Şen

Kübra Koldemir

Beste Gün Aslan

Çağhan Karanberk

Argüden Yönetişim Akademisi

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN: 978-605-2288-13-9

1. BASIM: Ocak 2021

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No:2 Göztepe Mah.,

Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul,

Türkiye Telefon: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

05

Önsöz

07

Yönetici Özeti

14

Genel Sonuçlar

21

Bulgular

Sorumlu Yönetim Kurulları

Sürdürülebilirlik Performansı

Sürdürülebilirlik Yolculuğu

129

Ek 1 – Şirket Karneleri

141

Ek 2 – Metodoloji

145

Ek 3 – Sorumlu Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Soruları

149

Ek 4 – Değerlendirme Kriterleri

BİLGİLENDİRME METNİ

Bu Rapor, araştırma kapsamında incelenen şirketlerin paylaştığı, 2018 yılına ait halka açık bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır. İnternet sitesi bilgileri, 2018 yılı faaliyetlerinin açıklandığı 2019 yılında incelenmiştir.

Araştırmamız, yalnızca şirketler tarafından açıklanan bilgilere dayanmaktadır. Açıklanan bilgilerin bağımsız olarak doğrulaması yapılmamakla birlikte, şirketlerin paylaştıkları verilerin, güvenilir ve doğru olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmamızdaki her şirket ile ilgili kullanmış olduğumuz veriler, incelenen şirketlerin yatırımcı ilişkileri departmanları ile paylaşılmış, bilgilendirme yapılmış ve şirketlerin Rapor'da kullanılan verileri değerlendirme ve geri bildirimde bulunması imkânı sunulmuştur. Şirketlerden gelen geri bildirimler, puanlama süreci sona ermeden dikkate alınmıştır.

ÖNSÖZ

Sürdürülebilirlik, yalnızca insanlığın ve gezegenin yaşamsal ihtiyaçları için değil, aynı zamanda şirketlerin uzun vadeli başarısı için de kritik önem taşır. Buna rağmen sürdürülebilirlik, işlerin yürütülme biçimini kökten değiştirecek bir unsur olarak değerlendirilmek yerine, işler yürütülürken ele alınması gereken ikincil bir mesele olarak görülüyor.

Özellikle yatırımcılar olmak üzere sayısı gün geçtikçe artan birçok paydaş, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejisi ve performansında yönetim kurullarının sağladığı yönlendirme ve gözetimin oynadığı role daha çok dikkat ediyor.

Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri'ni (PRI) imzalayan 500'ü aşkın kuruluşun yönettiği toplam fon miktarı, 2020 yılında 100 trilyon doları geçti. İlkeler kapsamında bu kuruluşlar, daha iyi risk yönetimi ve sürdürülebilir, uzun vadeli getiriler için yatırım kararlarına çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ile ilgili etkenleri dâhil etmeyi taahhüt ediyor.

1999 yılında dönemin Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan, Davos'taki bir konuşmasında dünyanın en acil sorunlarını çözme sorumluluğunun sadece devletlere bırakılmayacağını; bireylerin, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve akademik dünyanın birlikte rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamıştı. Bu konuşmayı takiben ertesi yıl, UN Global Compact kuruldu.

Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'nin (SSE) beş kurucu üyesi*, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konularda kamuyu aydınlatma ve performansın gelişmesine destek olacaklarını 2012 yılında gerçekleşen Rio+20 zirvesinde halka açık bir biçimde gönüllü olarak taahhüt etti.

Sürdürülebilir bir gelecek için gerekli unsurlar konusundaki farkındalık ve harekete geçme kararlılığı gün geçtikçe artıyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), sürdürülebilir bir geleceği hedefleyen ortak bir çerçeve olarak, 2015 yılında yaklaşık 200 ülke tarafından kabul edilmiştir. O zamandan beri gün geçtikçe daha fazla şirket SKA'ları benimsemekte, sürdürülebilirlik konularına ise CEO ve yönetim kurulu düzeyinde önem vermektedir.

Sürdürülebilirliğin önemi hakkında gelişen farkındalık, şirketlerin odak noktasını **"Bir işletmenin işi iştir"** düşüncesi yerine **"İyilik yapmak işinizi iyileştirir"** düşüncesine, hedeflerini de **"kısa vadeli kâr"**dan **"uzun vadeli amaç"**a çeviriyor.

Gün geçtikçe sektöründe lider olan daha fazla şirket, sürdürülebilirlik raporu yayımlıyor. Fakat genelde bu raporlar, söz konusu şirketlerin hedefleri ve performansları hakkında entegre bir tablo ortaya koymak yerine, kamuoyunun dikkatini çekecek Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi alanlar ile sonradan ilişkilendirdikleri sonuçları sunmakla yetiniyor.

Kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarını ele alma konusunda bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var: Şirketler, savunmacı bir yaklaşımla yürüttükleri faaliyetlerin iyi yönlerini ortaya çıkararak toplumsal algıyı yönetmek yerine, fırsatlara odaklanmalı ve şirketin tüm değer zinciri üzerindeki potansiyel etkisini kapsayacak şekilde sorumluluk üstlenmelidir.

Sürdürülebilirliğe önem vermeye başlayan çoğu kurumun biri finansal, diğeri sürdürülebilirlik çalışmaları için olmak üzere iki ayrı rapor yayınlaması, sürdürülebilirlik konularını iş süreçlerine hâlâ tam olarak entegre etmediklerini gösteriyor. Entegre Raporlama, bu sorunu çözmeyi amaçlıyor.

*Borsa İstanbul, B3 S.A. (Brasil, Bolsa, Balcão – São Paulo Borsası), Johannesburg Stock Exchange

Mervyn King'in başkanlık ettiği Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), 2010 yılında kuruldu. Entegre Raporlama, kurumlardan strateji, yönetim, performans ve beklentileri hakkında önemli bilgileri açık, özlü ve karşılaştırılabilir bir formatta elde etmeyi amaçlamaktadır. Entegre rapor, bir şirketin hem finansal hem de sürdürülebilirlik performansını tek bir raporda gösterir. Böylece şirketin çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili parametrelerdeki performansı ve sürdürülebilirliğin temel iş stratejisinde nasıl yer aldığı gibi finansal olmayan bilgiler, daha geniş bir bağlamda ortaya konmuş olur.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli, 1991 yılından bu yana kuruluşlarda etkili bir değişim yaratmak için en sık kullanılan çerçeve hâline geldi. 2020 yılında ise bu model yenilendi. Yenilenmenin ardından tasarım odaklı düşünmeye dayanan 2020 EFQM Modeli, basit bir değerlendirme aracı olmaktan çıkıp; bireyler ve kurumlara sıklıkla karşılaştıkları değişim ve dönüşüm süreçlerinde yardımcı olacak önemli bir çerçeve ve metodoloji hâline geldi. Bu nedenle yeni model, her takım ve projede güçlü karar verme, iş birliği ve takım çalışması mekanizmaları yaratmak için "her düzeyde liderler" belirleyen bir yaklaşımı destekliyor. Mükemmellik Modeli, her zaman iş bitiriciliğe ve uygulamaların kalite ve derinliğine odaklanmıştır. Bu odağı kuruluşlardan ekosisteme, amaca, vizyona ve çevik stratejilere çeviren 2020 EFQM Modeli, sürdürülebilirliği işletme süreçlerine entegre etmek için kuruluşların kültür ve sistemlerinde gereken değişimi uygulamak ve yaymak için önemli bir araç sağlıyor.

Tüm bu gelişmeler yalnızca iş yapma biçimimizin önemli ölçüde değişmesi gerektiğini göstermekle kalmayıp, bu değişimi gerçekleştirmek için gereken araçları da bize sağlıyor. Olumlu ve olumsuz dış etkenler, dış etken olarak kalmayıp kurumsal karar verme mekanizmalarının entegre parçaları hâline gelmelidir. Odağımız, kısa vadeli sonuçlardan uzun vadeli etkilere çevrilmelidir. Liderlik ise yalnızca lideri olunan kuruluşu idare etmeyi değil, ayrıca ekosistemdeki paydaşlar için olumlu etki yaratmayı ve iş ortamını iyileştirmek için sorumluluk üstlenmeyi de içermelidir. Zihniyetin bu yönde değişmesine öncülük eden CEO'lar** olsa da şu ana kadar yavaş ilerleme kaydedilmiştir.

İyi yönetim, sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğinin anahtarıdır.

Bu nedenle Argüden Yönetişim Akademisi, alanında en iyi şirketlerin (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri) sürdürülebilirlik çalışmalarını nasıl yürüttüğünü ve yönettiğini tanımlayan Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'ni geliştirdi. Etki odaklı bir araştırma niteliğinde olan bu çalışma, paydaşları harekete geçirmeyi ve uygulama etkinliğini artırmayı hedefliyor. Bu çalışmadaki yaklaşımımız, **sürdürülebilirlik konularındaki yönetim kalitesini artırmak için bir araç** olarak kullanıma uygundur. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin amacı; sürdürülebilirlik performansını ölçmek değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının ilerleyebileceği sürdürülebilirlik yönetim ikliminin tesisini değerlendirmektir. İş dünyasının birbirinden öğrenmesini hızlandırmak amacıyla Raporda çeşitli sürdürülebilirlik yönetişimi aşamalarından iyi örnek uygulamalarına yer verilmiştir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin, iş dünyasının Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nden öğrenmesini hızlandırarak, daha iyi bir dünya için katkı sağlamasını umuyoruz.

**Unilever Eski CEO'su ve Global Compact Başkan Yardımcısı Paul Polman ile PepsiCo eski CEO'su Indra Nooyi, bu konuda öncü CEO'lara örnektir.

Gizem Argüden
Dr. Yılmaz Argüden

YÖNETİCİ ÖZETİ

Küresel pandemi, dünyanın birbirine bağılılığını ve daha sürdürülebilir bir gelecek için iş birliklerinin gerekliliğini daha da görünür kıldı. Karşılaştığımız küresel sorunlar nedeniyle 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 etkilemektedir.

Şirketler için sürdürülebilirlik, tercihe bırakılacak bir konu olmaktan çıkmış, geleceğe hazırlanmak için kritik bir konu hâline gelmiştir. Daha sürdürülebilir bir gelecek için, sürdürülebilirlik konusunda sorumluluk alan ve bu sorumluluklar doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlar kritik önem taşımaktadır. Kaynakları, verimliliği, inovasyon kabiliyeti ve kalifiye iş gücüne erişim olanaklarıyla şirketler, geleceğe yönelik bu değişimin en ön saflarında olma fırsatına sahip. Şirketler, bu liderlik rolünü üstlenebilmek için geniş çaplı bir değişim yolculuğuna çıkmalı, ekosistem düzeyinde düşünceyi benimsemeli ve çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili konuları performans modellerinin parçası haline getirmeliler.

Daha sürdürülebilir bir gelecek için performans yönetim sürecine sürdürülebilirliği entegre etmek; yönetim kurulları, yatırımcılar, düzenleyiciler ve sivil toplum arasında iş birliği ve devamlı gelişime yönelik bir zihniyet ile mümkündür. Bu süreçte paydaşlara destek olmak için, 7 ülke ve 10 sektörden (bkz. Ek 1) Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'nin bir parçası olan 212 Küresel Sürdürülebilirlik Liderini (KSL) inceledik. Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarındaki yönetim deneyimlerini tanımlamak, paylaşmak ve böylece en iyi uygulamalar üzerinden karşılıklı öğrenmeyi hızlandırmak için halka açık verileri “yönetişim merceği” ile analiz ettik.

2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin sonuçları, Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin önceki yıla kıyasla birçok yönden ilerleme kaydettiğini gösteriyor. Bununla birlikte Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin bile sürdürülebilirlik programlarının etkili uygulanması ve hesap verebilirliği adına hâlâ gelişime açık noktaları ve birbirlerinden öğrenerek ilerlemeyi hızlandırabileceği alanlar bulunuyor. Ulaştığımız temel sonuçlar özetle şunlardır:

- 1. Yönetim Kurulları sürdürülebilirlik konusunda liderlik etmelidir:** Yönetim kurulları, kurumlara yön verir ve şirketin odağını belirler. Bu nedenle uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmak için yönetim kurullarında liderlik ve iyi yönetim esastır. Bunlar ise doğru yönetim mekanizmalarının belirlenmesi, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik çalışmalarına öncülük edecek yapı ve becerilere sahip olmasının sağlanması ve yönetimi uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmaya teşvik etmek için yönetici primlerinin sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendirilmesi ile elde edilebilir.

2. **Sürdürülebilirlik performansı, karşılaştırılabilir veriler ile ölçülmeli ve raporlanmalıdır:** Ancak ölçülebilir 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. Eğilimler ve karşılaştırmalı değerlendirmeyi içeren bir öğrenme döngüsünü göstermek için raporlama, önemli çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili alanları kapsamalı; hedeflere, sonuçlara ve sonuç değerlendirmelerine yönelik kanıt sunmalıdır. Parçalar yerine bütünü (kısa ve uzun vade, tüm ilgili çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili konular, tedarik zinciri ve ekosistem, bireysel ve küresel hedefler) raporlamaya yönelik bir zihniyet değişimi gerçekleşmelidir. Raporlamanın kapsamı, tüm çalışanları, coğrafyaları, tedarik zincirini ve ekosistemi içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu yönde hedeflerin daha dikkatli belirlenmesi, karar vermek ve (en azından sektör düzeyinde) raporlama çerçevelerini standartlaştırmak için önemli noktalar hakkında yatırımcılardan düzenli geri bildirim alınması ve önemliliği yüksek konuların şirketler tarafından ölçülmesi gerekir.
3. **Şirketler paydaş merkezli düşünce sistemini benimsemeli ve ekosisteme karşı sorumluluk üstlenmelidir:** Günümüz dünyasında bir şirketin toplumsal güveni kazanması, sorumlu liderlik gerektirir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını aktif olarak yöneten şirketler hem kendilerine hem de topluma yarar sağlar. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına erişmek için çok katmanlı, uzun vadeli bir sürecin kurulması ve paydaşların iş birliği yapması gerekiyor. Şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımlarını kurgularken daha paydaş merkezli bir yaklaşım benimsemeli, bakış açılarını ekosistemleri ve uzun vadeli etkiyi de kapsayacak biçimde genişletmelidir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©

Sorumlu Yönetim Kurulları

Yetkinlik Matrisi	Yönlendirme
Yönetici Ücret ve Primleri	Gözetim

Sürdürülebilirlik Performansı

KPG'ler	Hedefler	Sonuçlar	Sonuçların Değerlendirmesi
Uygulamanın Kapsamı		SKA'larla İlişkilendirme	

Sürdürülebilirlik Yolculuğu



Bu Raporda sürdürülebilirlik yönetişimi için bir kılavuz sunuyor, Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarındaki iyi uygulama örneklerini ön plana çıkararak birbirinden öğrenmeyi hızlandırmayı hedefliyoruz. İyi uygulama örneklerine Rapor boyunca ilgili bölümlerde yer verilmiştir

Sorumlu Yönetim Kurulları

Yetkinlik Matrisi

Şirketin sürdürülebilirlik planlarına yönlendirme ve gözetim sağlamak için yönetim kurulu üyelerinin doğru becerilere sahip olması gerekir. 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. Yetkinlik matrisi, yönetim kurullarının hem mevcut hem de gelecekteki sorunlara çözüm üretmesini ve fırsatları değerlendirmesini sağlamak için istenen beceri, bilgi, deneyim ve yetkinlikleri tanımlar. **Önceki yılın raporuna kıyasla en az bir yönetim kurulu üyesinin sürdürülebilirlik yetkinliği olan yönetim kurullarının oranı %31'den %40'a, yetkinlik matrisi paylaşılan yönetim kurullarının oranı ise %21'den %36'ya yükselmiştir.**

Yönetici Ücret ve Primleri

Yönetim faaliyetlerini sürdürülebilirlikle ilgili fırsatları değerlendirmeye odaklamak ve karar verme süreçlerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesini sağlamak için yönetim kurullarının, şirket yönetimini şirketin sürdürülebilirlik etkisi konusunda açıkça hesap verebilir kılması gerekir. Lider şirketler, yönetimin sürdürülebilirliği önceliklendirmesi ve odağını keskinleştirilmesi için yönetici teşvik mekanizmalarını stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hâle getirmektedir. **Bu alanda Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin bile gelişime açık noktaları bulunuyor. Örneklemimizdeki tüm şirketler, yönetici ücret ve prim verilerini paylaşmaktadır. Paylaşılan veriye göre bu şirketlerin %90'ı yönetici teşviklerini finansal hedeflere bağlamakta; ancak yalnızca %28'i bu teşvik ücretlerini sürdürülebilirlik hedeflerine bağlamaktadır.**

Yönlendirme

Yönetim kurulunun liderlik rolü, şirketin yönünü belirlemek ve hem şirket hem de bulunduğu ekosistem için uzun vadeli değer yaratmayı sağlamak için büyük önem taşır. Sorumlu yönetim kurulları, sürdürülebilirlik konularının şirket stratejisine entegre edilmesini ve şirketin politika ve uygulamalarına yansıtılmasını sağlar. Yönetim kurulları, şirket politikalarının çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili tüm

konuları ve çalışanlar, tedarik zinciri ve toplum da dâhil tüm paydaşları kapsamını sağlamalıdır. Yalnızca doğru politikaya sahip olmak yeterli değildir.

Buna ek olarak şirketin sürdürülebilirlik politikaları, düzenli olarak gözden geçirilerek geliştirilmeli ve uygulama etkinliği için doğru kişi ve süreçler mevcut olmalıdır.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin tümü, çevresel (iklim değişikliği, enerji, atık ve paketlenme), sosyal (iş sağlığı ve güvenliği) ve yönetimle ilgili (yönetici ücret ve primleri) alanlarda politika benimsemiştir. Öte yandan çevre alanında sorumlu kaynak kullanımı, tehlikeli maddeler, biyolojik çeşitlilik; sosyal alanda kapsayıcılık, veri güvenliği, müşteri gizliliği, paydaş katılımı; yönetim alanında da yönetim kurulu çeşitliliği ve yedekleme planlaması, politika bakımından gelişime açık alt başlıklardır.

Gözetim

Yönetim kurulunun gözetim rolü, etkili bir iç kontrol mekanizmasının kurulmasını, denetim organlarının bağımsızlığı ve uyumun sağlanması, 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. Sürdürülebilirlik yönetimi için yönetim kurulu düzeyinde Yönetim Kurulu Gözetim Komitesi veya Sürdürülebilirlik Komitesi gibi yapılar oluşturulmalıdır. **Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin tümü, sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve fırsatları değerlendirmek için bünyelerinde gözetim yapıları ve yönetim kurulu komiteleri oluşturmuştur. Önceki yıla kıyasla Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinde gerçekleşen bağımsız denetimlerin çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili konuları kapsama oranı %72'den %84'e, tedarik zincirini kapsama oranı ise %23'ten %54'e çıktı.**

Sürdürülebilirlik Performansı

Kilit Performans Göstergeleri, Hedefler, Sonuçlar, Sonuç Değerlendirmeleri

Ancak ölçülen performans iyileştirilebilir. Sürdürülebilirlik alanında performans yönetimini iyileştirmek amacıyla çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili önemli konuların raporlama ölçütlerinde güvenilirliği, tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği artırmak için şirketler, yatırımcılar, düzenleyiciler ve standart koyan kuruluşlar iş birliği yapmalıdır. Sürdürülebilirlik yönetiminde gelişmek için şirketler, çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili önemli konular için kilit performans göstergeleri tanımlamalı, kaydettikleri ilerlemeyi raporlamalı ve sonuçlarını değerlendirmelidir. Sektör içi iş birliği, 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.

Araştırmamızda şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili belirli kategorilere yönelik şirket politikası, kilit performans göstergesi, hedef, sonuç paylaşımı ve sonuç değerlendirmesi ortaya koyup koymadığını değerlendirdik.

Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %85'i çevresel, %82'si sosyal, %74'ü ise yönetim ile ilgili konularda düzenli raporlama yapıyor. İklim Değişikliği ve Enerji en tutarlı biçimde raporlanan konular olurken Sorumlu Hammadde Kullanımı, Tehlikeli Atıklar ve Biyoçeşitlilik, tutarlı raporlama konusunda gelişime büyük ölçüde açık konular olarak öne çıkmaktadır.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile İnsan Hakları konularında şirket politikaları ve hedef belirleme süreçleri arasında bir açık bulunuyor. Yönetişim ile ilgili alanlarda ise hedef belirleme ve sonuç değerlendirme süreçleri geliştirilmeli: Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %65'i Yönetici Ücret ve Primleri, %21'i Yönetim Kurulunda Çeşitlilik, yalnızca %10'u ise Uyumluluk (Etik, Yolsuzlukla Mücadele) konularında raporlama yapıyor.

Sonuç Raporlama Kapsamı

Lider şirketler; tedarik zinciri, ürün yaşam döngüsü, tüm paydaş grupları, şirket organizasyonunun tüm seviyeleri ve tüm coğrafyalar dâhil olmak üzere değer zinciri boyunca kapsamlı ölçüm ve uygulama gerçekleştirir. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için tüm paydaşlar güçlendirilmeli ve aynı amaçlara yönelmelidir.

Hedefler ve sonuçlara ilişkin şeffaflık, ilgili paydaş grupları arasındaki iletişim ve iş birliğinin temelini oluşturur. **Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %89'u çevresel, %85'i sosyal, %84'ü ise yönetim ile ilgili konularda hedeflerini raporlayarak paylaşmakta, ancak bu şirketlerin yalnızca yarısı tedarik zincirlerine dair hedefler belirliyor ve sonuçlarını paylaşmaktadır.**

Şirketler, uzun vadeli başarı için yalnızca kendi faaliyetlerine değil, aynı zamanda buldukları ekosistemi yönetmeye dair de daha fazla sorumluluk üstlenmelidir. Şirketler, bunu etkili bir biçimde gerçekleştirmek için çevresel ekosistem, toplumsal gelişim ve küresel hedeflere yönelik ortaklıklara yönelik hedefler belirlemeli ve sonuçlarını paylaşmalıdır.

SKA'lar ile İlişkilendirme

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), 2030'a kadar dünya çapında sürdürülebilir kalkınma için belirlenmiş öncelikler ve amaçları temsil eder. SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA'lar) destekleyen kamu ve özel sektör kuruluşlarının sayısı ise gün geçtikçe artmakta, fakat yapılan katkının raporlanmasına yönelik gelişim alanları bulunmaktadır. **Önceki yıla kıyasla şirket stratejilerini SKA'lar ile ilişkilendiren Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin oranı %62'den %73'e, bu doğrultudaki sonuçlarını paylaşanların oranı ise %48'den %59'a yükseldi.** Gelecekte hayal ettiğimiz dünyaya erişmek için vergilendirme, teşvik ve regülasyon sistemlerinde kapsamlı değişiklikler gerekiyor. Bu sistem değişikliğinin gerçekleşmesi için hızlı hareket etmek ve ilerlemenin ölçөгünü büyütme adına

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri öncü rol almalıdır. Eğer hedef 2030 yılına kadar küresel hedeflere erişmek ise şirketler, hedef belirlemek için harekete geçmeli, olası sonuçları ölçümlenmeli ve iş birliğinin ölçüğünü büyütme için ortaklıklar kurmalıdır.

Küresel sorunlara çözüm üretebilmek için aynı sektördeki rakip firmalar ve özel sektör, sivil toplum ve kamu kurumları arasında yenilikçi iş birliği modelleri geliştirilmesi gerekiyor. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için gerekli iklimin oluşturulması, kurumların aksiyon ve iş birliği ile güçlendirilmesi gerekiyor.

Bulgularımıza göre şirketlerin stratejilerini SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile ilişkilendirme oranı %20'den %27'ye yükseldi. Hukukun üstünlüğü, yolsuzlukla, rüşvetle ya da organize suçlarla mücadele, temel özgürlüklerin 2030 korunması, ayrımcılığa karşı yasa ve politikalar; kısacası sorumlu, katılımcı ve temsilin olduğu karar mekanizmalarının toplumun bütün seviyelerinde tesisi (iyi yönetim) her bir bireyin sorumluluğu olduğu gibi bütün iş dünyası liderlerinin de sorumluluğudur.

Sürdürülebilirlik Yolculuğu

Amaç ve Değer Yaratma Modeli

Değer yaratma modelleri, şirketlerin amacını tanımlar ve uzun vadeli değer yaratma vizyonlarının temelini oluşturur. Lider şirketler, amaçlarını sürdürülebilirlik hedeflerini kapsayacak şekilde belirlemekte ve bu amaç etrafında güçlü bir kültür inşa etmektedir. Net ifade edilen bir kurumsal amaç, yönetim kurulu, şirket yönetimini ve yatırımcıları şirketin öncelikleri doğrultusunda bir araya getirir, şirket stratejisi ve yatırım kararları arasında ilişkilendirme yapar. 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 araçtır.

Şirketler, entegre raporlamayı sürdürülebilirlik yönetimi ve paydaş katılımı alanlarında devamlı gelişim sağlamak için dönüştürücü bir araç olarak kullanabilir. **Bulgularımıza göre Entegre Raporlama sistemini benimseyen şirketlerin %92'si değer yaratma modelini raporlayarak paylaşıırken, diğer raporlama standartlarını kullanan şirketlerin %75'ten azı değer yaratma modellerini paylaşmaktadır.**

Paydaş Katılımı ve Önemlilik

Paydaş katılımı, şirketlerin 21. yüzyılda toplum nezdinde "sosyal kabul görek" işletmesini çalıştırması için en önemli gereksinimlerden biridir. Lider şirketler, paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, lider şirketlerin dış paydaşlara da (çevre, tedarik zinciri, toplumlar) hitap etmesini ve paydaşlarını çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili önemli konuların tanımlanma sürecine katabilmesini sağlar. Önemlilik değerlendirmesi, şirketlerin bu tanımlama sürecinde anlamlı ilerleme kaydetmesi ve kaynaklarını verimli kullanması adına şirketin kendisi ve paydaşları için uzun vadeli değer üretmesi için öncelikli alanlara odaklanmasını sağlar. Şirket için önemliliğin yanı sıra paydaşlar için de önemliliğin

değerlendirildiği bir önemlilik matrisi yayımlamak; yöneticiler, yatırımcılar ve diğer paydaşları kısa ve uzun vadede önemli olan unsurlar konusunda birbiriyle uyumlu hâle getirmek için iyi bir iletişim aracıdır. **Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %80'i önemli sürdürülebilirlik konularının bir listesini, %69'u şirket için önemliliğe dayanan önceliklerini, %54'ü paydaşlar için önemli konuların değerlendirmesini, %52'si ise bir önemlilik matrisi paylaşmıştır.**

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Birçok şirketin 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. **Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %77'sinin tedarik zincirleri için güvence süreci çevresel (69%), sosyal (%75) ve yönetim ile ilgili (70%) kapsamaktadır. Fakat kapsamı bu nitelikte olan Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısından azı, tedarik zincirinde çevresel (%29), sosyal (%31) ve yönetim ile ilgili (%19) konular hakkında sonuçlarını paylaşmaktadır. Tedarik zincirinde bağımsız denetimin güçlendirilmesi ve sonuçlar ile ilgili şeffaflık gerekli.**

Süreklî Öğrenme ve Gelişme

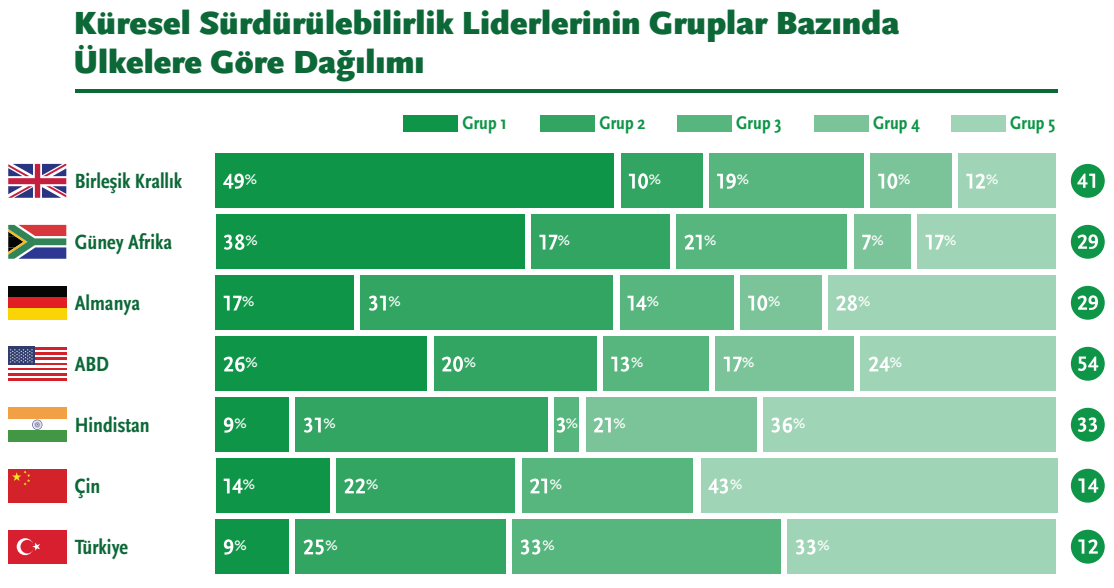
Sürdürülebilirlik bir yolculuktur. Bu yolculuğun kalitesini artırmak için öğrenme ortamı ve zihniyeti esastır. Bu nedenle uzun vadede sürdürülebilir bir ilerleme sağlamak için şirketler, süreklî gelişmeye elverişli bir öğrenme döngüsü ve ölçülebilir göstergelerin (karşılaştırmalı değerlendirme, eğilimler) 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. Ek olarak yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimler ve fırsatlar, tüm coğrafyalardaki çalışanları, tedarik zincirini ve faaliyet gösterilen toplumları kapsamalıdır. **Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %93'ü sosyal sürdürülebilirlik eğitimleri yürüttüğünü paylaşırken, %75'i yönetim (uyum), yalnızca %60'ı ise çevresel sürdürülebilirlik yürüttüğünü paylaşmıştır. Şirketler, yöneticilerini, iş gücünü ve tedarik zincirini iklim değişikliği, enerji verimliliği, atık ve paketleme, suyun verimli kullanımı, etik, yolsuzlukla mücadele ve tedarik zinciri standartları konularında eğitmeye yatırım yapmalıdır.**

GENEL SONUÇLAR

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi değerlendirme kriterleri yönetim kurulunun **yönlendirmesi**, **uygulamalar** ve kapsam, yönetim kurulunun **gözetimi** ve sürekli **öğrenme** olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bu araştırma ile Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğini destekleyecek yönetim iklimine (süreçler, kişiler, teşvikler ve şirket kültürü) sahip olup olmadığı incelendi. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik yaklaşımının paydaşlar, değer zinciri ve coğrafyalar bazında kapsamını ve sürekli gelişmenin öğrenme döngüsü yoluyla şirket çalışmalarına dâhil edilip edilmediği değerlendirildi. Bu kapsamda belirlenen 212 kriter ile Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri değerlendirilerek, sürdürülebilirlik yönetim kalitesine göre 5 gruba ayrılmıştır.

Bulgularımıza göre sürdürülebilirlik yönetim kalitesinde ülke ve sektör bazında farklılıklar mevcut. Ayrıca küresel girişim ve yaklaşımları (UNGC, GRI, SASB, IR vb.) benimsemenin, sürdürülebilirlik yönetim kalitesinde anlamlı bir fark yarattığı ve sürdürülebilirlik raporlaması açısından iyileşmeyi hızlandırdığı gözlemlendi.

TABLO 1: ÜLKELERE GÖRE GRUPLARIN DAĞILIMI



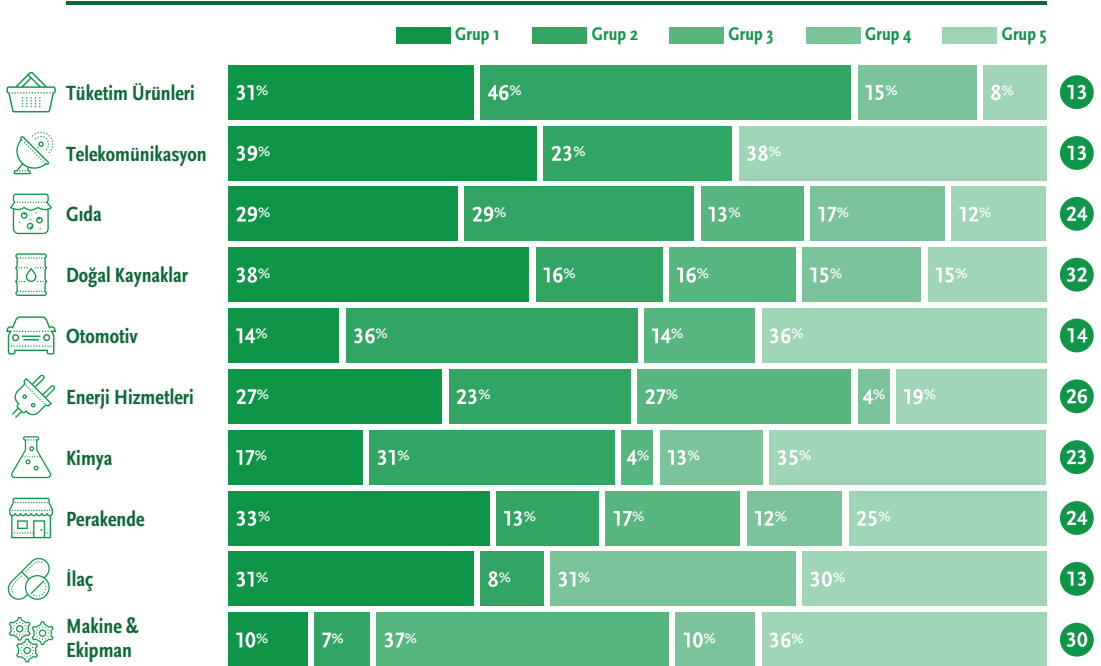
Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır. ● İncelenen şirket sayısı

- İngiltere'deki Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısı, 1. Grupta yer almaktadır. SGS 2019'a* kıyasla İngiltere'de 1. grupta yer alan şirketlerin oranı %30'dan %49'a çıkmıştır.
- Güney Afrika'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısından fazlası, 1. veya 2. grupta yer almaktadır. Almanya'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısı, 1. veya 2. grupta yer almaktadır. Bu ülkeleri sırasıyla ABD, Hindistan, Çin ve Türkiye takip etmektedir.
- Küresel girişimlerin sürdürülebilirlik yönetişimine olan hızlandırıcı etkisi açıkça görünmektedir. İngiltere'deki Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısından fazlası, **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UNGC)** imzalamıştır. Güney Afrika'da **Entegre Raporlama'nın (<IR>)** benimsenmesi, sürdürülebilirlik yönetişiminde anlamlı bir fark yaratmaktadır. Almanya'da şirketlerin %80'inden fazlası **GRI**, ABD'de ise şirketlerin %40'ından fazlası **SASB** Raporlaması uyguluyor. SASB Raporlaması yapan şirketlerin %65'i 1. veya 2. grupta yer almaktadır.

* SGS 2019 Raporu şirketlerin 2017 sürdürülebilirlik raporlarını ve diğer raporlarını incelemektedir.

TABLO 2: SEKTÖRLERE GÖRE GRUPLARIN DAĞILIMI

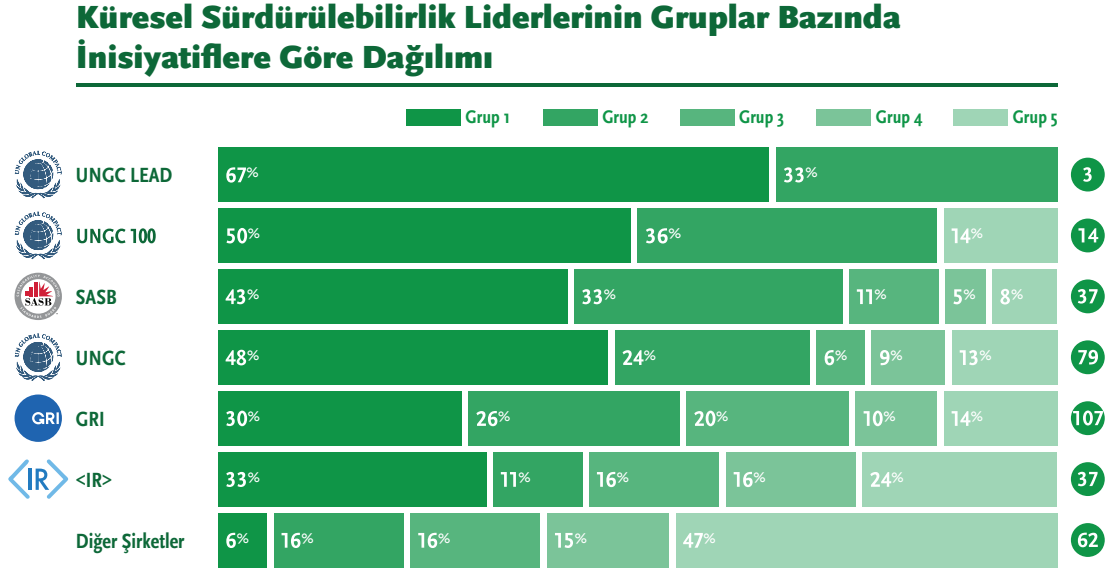
Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında Sektörlere Göre Dağılımı



Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır. ● İncelenen şirket sayısı

- Tüketim Ürünleri, Telekom, Gıda ve Doğal Kaynaklar sektörlerindeki Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %50'den fazlası 1. veya 2. grupta yer almaktadır.
- 2019 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla 1. ve 2. grupta Telekom sektöründen şirketlerin oranı %36'dan %62'ye yükselerek yaklaşık iki katına çıkmıştır. Aynı süreçte 1. ve 2. grupta Tüketim Ürünleri sektöründen şirketlerin oranı %50'den %77'ye yükselmiştir.

TABLO 3: İNİSİYATİFLERE GÖRE GRUPLARIN DAĞILIMI



Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır. ● İncelenen şirket sayısı










- Küresel girişim ve yaklaşımları benimsemek, Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik yönetim kalitesinde anlamlı bir fark yaratmaktadır.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri arasında UNGC Lead platformuna mensup şirketlerin tamamı 1. veya 2. grupta yer almaktadır.
- SASB Raporlaması uygulayan şirketlerin %76'sı 1. veya 2. grupta yer almaktadır.
- UNGC 100 Şirketlerinin yarısı ve Entegre Raporlama (<IR>) uygulayan Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %33'ü 1. grupta yer almaktadır.
- GRI Raporlaması yapan şirketlerin yarısından fazlası 1. veya 2. grupta yer almaktadır.

1.Gruptaki Şirketlerden Ülke Bazında En İyi Performans Gösterenler

						
ABD	Birleşik Krallık	Hindistan	Almanya	Güney Afrika	Çin	Türkiye
<u>Campbell Soup</u> Cummins Hess Corp Ingersoll-Rand Newmont Mining	<u>B+T Group</u> <u>Coca-Cola HBC</u> Severn Trent <u>Tesco</u> <u>Unilever</u>	Dr Reddy's Laboratories <u>Mahindra & Mahindra</u> Tata Motors	Adidas BASF Evonik Industries Henkel Metro	Anglogold Ashanti BHP Billiton <u>Exxaro Resources</u> Gold Fields Woolworths Holdings	China Mobile CLP Holdings	Coca-Cola İçecek





Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır. **Yeşil işaretli** olanlar Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'nde "en iyi performans gösterenler"

1.Gruptaki Şirketlerden Sektör Bazında En İyi Performans Gösterenler

				
Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman
<u>Mahindra & Mahindra</u> Tata Motors	BASF Croda International Evonik Industries Linde Plc	Adidas Henkel Reckitt Benckiser Grp <u>Unilever</u>	<u>Campbell Soup</u> <u>Coca-Cola HBC</u> Coca-Cola İçecek Diageo Hershey's	Cummins Ingersoll-Rand Xylem Inc
				
Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Anglogold Ashanti <u>Exxaro Resources</u> Gold Fields Hess Corp Newmont Mining	AstraZeneca Bristol-Myers Squibb Dr Reddy's Laboratories GlaxoSmithKline	Gap Inc Kingfisher Pick n Pay Stores <u>Tesco</u> Woolworths Holdings	<u>B+T Group</u> China Mobile MTN Group Vodacom Group Vodafone Group	CLP Holdings Exelon Corp National Grid Severn Trent United Utilities

Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır. **Yeşil işaretli** olanlar Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'nde "en iyi performans gösterenler"

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®

1.GRUP	2.GRUP	3.GRUP	4.GRUP	5.GRUP
 Çin 14 Şirket	China Mobile CLP Holdings	China Everbright Intl ENN Energy Holdings Vipshop Holdings	China Gas Holdings China Resources Gas Grp Guangdong Investment	China United China Yangtze Power Dongfang Electric Corp HK & China Gas LONGi Green Energy Shanghai Electric Group
 Almanya 29 Şirket	Adidas BASF Evonik Industries Henkel Metro	AB InBev Beiersdorf BMW Covestro Deutsche Telekom Hugo Boss Lanxess Puma Telefónica Deutschland	GEA Group Osram Siemens Germany Zalando	Bayer Brenntag Symrise Continental E.On SE Freenet Group HELLA K+S KION Group Linde AG RWE
 Hindistan 33 Şirket	Dr Reddy's Laboratories <u>Mahindra & Mahindra</u> Tata Motors	Ashok Leyland Bharti Airtel Gail India Godrej Consumer Products Havells India Hero MotoCorp Marico Maruti Suzuki NTPC Tata Chemicals	UPL Cipla Dabur India Hindalco Industries NMDC Nestle India Titan Company Vedanta	Asian Paints Avenue Supermarts Britannia Industries Cadila Healthcare Coal India Colgate-Palmolive Exide Industries Lupin Motherson Sumi Systems Siemens India Sun Pharma Tata Global Beverages
 Güney Afrika 29 Şirket	Anglo American Kumba Anglogold Ashanti BHP Billiton <u>Exxaro Resources</u> Gold Fields Harmony MTN Group Pick n Pay Stores Sibanye Stillwater Vodacom Group Woolworths Holdings	Aspen Pharmacare Glencore Richemont Sasol Tiger Brands	Anglo American Platinum Clicks Group Impala Platinum MMI Holdings Pioneer Foods South32	Omnia Holdings The Foschini Group AECI Kumba Iron Ore Mr Price Group Telkom SA SOC Truworths International

Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©

1.GRUP	2.GRUP	3.GRUP	4.GRUP	5.GRUP
 Türkiye 12 Şirket	Coca-Cola İçecek Ford Otosan Migros Ticaret Ülker Bisküvi	Anadolu Efes Aygaz Tofaş Tüpraş		Petkim Türk Telekom Turkcell Zorlu Enerji
 Birleşik Krallık 41 Şirket	Antofagasta Associated British Foods AstraZeneca <u>B+T Group</u> Centrica <u>Coca-Cola HBC</u> Croda International Diageo GlaxoSmithKline Kingfisher Marks & Spencer Group National Grid Reckitt Benckiser Group Rio Tinto Severn Trent <u>Tesco</u> <u>Unilever</u> United Utilities Group Vodafone Group Wood Group	Burberry Group Coca-Cola European Partners Royal Dutch Shell SSE	CNH Industrial Greggs IMI NEXT Pennon Group Smiths Group Spirax Sarco Weir Group	Hikma Pharmaceuticals Morrisons Ocado Rotork B&M Johnson Matthey Sainsbury's Tate & Lyle WHSmith
 ABD 54 Şirket	Best Buy Bristol-Myers Squibb <u>Campbell Soup</u> Cummins Exelon Corp Gap Inc Hershey's Hess Corp Ingersoll-Rand Kellogg's Linde Plc Newmont Mining Sempra Energy Xylem Inc	3M Co Air Products & Chemcom Colgate-Palmolive Co ConocoPhillips General Mills Intl Flavors & Fragrances Mondelez International Oshkosh Corp Schlumberger TE Connectivity Waste Management Inc	AES Corp Eaton Corp Edison International Entergy Corp General Motors Liberty Global Molson Coors Brewing	AbbVie Inc Alcoa Corp American Water Works Archer-Daniels-Midland Baker Hughes Caterpillar Conagra Brands Emerson Electric Hain Celestial Group Aptiv Deere & Co Dover Corp DuPont Ecolab Honeywell International IDEX Corp Johnson Control Intl Lennox International Parker-Hannifin TechnipFMC Tesla Zoetis

1. BÖLÜM: SORUMLU YÖNETİM KURULLARI

YETKİNLİK MATRİSİ (YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ VE YAPISI)

Kurumun sürdürülebilirlik planlarına, etkili bir yönlendirme ve gözetim sunabilmek için **yönetim kurulu** üyelerinin **doğru yetkinliklere** sahip olması gerekir. Yönetim kurulu, kilit paydaşların karar mekanizmalarını anlamak için yeterli **uzmanlığa** sahip olmalıdır. Yönetim kurulunun ayrıca zaman içinde değişen sürdürülebilirlik standartlarına, uygulamalarına, **sürdürülebilirlik** konularının çeşitli boyutlarına, fırsat ve risklerini yönlendirme ve gözetim yapabilecek **çeşitliliğe** sahip olması gerekir.

Yetkinlik matrisi, bir yönetim kurulunun mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşım sürdürülebilir değer üretebilmesi için gerekli yetkinlikler, bilgi birikimi, tecrübe ve yetkinliği tanımlar. Bir şirketin yetkinlik matrisini raporlaması bir iyi yönetim uygulamasıdır. Böylece şirket, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik için doğru yönlendirme ve gözetimi yapabilmesi için gerekli yetkinliklerin olup olmadığı hakkında derinlemesine değerlendirme yapma olanağı sağlar.

Öneriler

- İş gereksinimlerini yönetim kurulunun nitelikleriyle ilişkilendirmek ve sürdürülebilirliği yönetim kurulu için bir öncelik haline getirmek:** Sorumlu yönetim kurulları, sürdürülebilirliği bir liderlik önceliği haline getirir ve sürdürülebilirliğe yönelik liderlik ve yönlendirme için şirketin yetkinlik ve çeşitlilik açısından doğru kişilere sahip olmasını sağlar. (ÖRNEK: COCA COLA HBC)
- Yönetim kurulu yetkinlik matrisi yayımlamak:** Yetkinlik matrisi, bir yönetim kurulunun şimdiki ve gelecekteki hedeflerine ulaşım fırsatları değerlendirebilmesi için istenen yetkinlikleri, bilgi birikimini, tecrübeyi ve yetkinliği tanımlar. Kapsamlı bir yetkinlik matrisi; iş önceliklerini, yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerinin bir tablo formatında sunumunu; çeşitliliği, yönetici deneyimini, ilgili sektör ve coğrafya deneyimini değerlendirmek için gerekli verileri ve şirketlerin öncelikleriyle ilgili sürdürülebilirlik yetkinliklerini içermelidir. (EXAMPLE: EXARRO)
- Yönetim kurulu üyesi yetkinliği olarak sürdürülebilirliğe odaklanmak:** Sürdürülebilirlik ile ilgili yetkinlik gereksinimleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili çeşitli konuları kapsayabilir. Bu kapsam; şirketin değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik etki ve risklerini, bunların işletme modeline olası etkilerini ve bunlara bağlı olarak şirketin rekabet ortamında konumunu yönetim kurulu üyelerinin anlaması için gereklidir. Yönetim kurulları, aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı inovasyon ve değer yaratma fırsatlarına ilişkin yönlendirme sağlayacak yetkinlik ve deneyime de sahip olmalıdır.

4. **Sürdürülebilirlik yönetimi için çeşitliliği artırmak:** Çok boyutlu sürdürülebilirlik konularında etkin strateji planlamak ve uzun vadeli performans değerlendirmek için farklı bakış açılarının temsil edilmesi gerekir. Bulgularımıza göre lider şirketler, çeşitliliği yüksek yönetim kurulları oluşturarak ve çeşitliliği birçok boyutta (yaş, görev süresi, cinsiyet, etnik köken, kültürel geçmiş; coğrafi, işlevsel ve sektörel deneyim dâhil olmak üzere) değerlendirmekte ve sürdürülebilir bir işletme için yönetim kurullarının değişime öncülük etmeye uygun olmasını sağlamaktadır. (ÖRNEK: ZOETIS)
5. **Verimli bir diyalog ortamını teşvik etmek:** Doğru yetkinlikler, yeterli tecrübe ve çeşitliliğe sahip olmak yalnızca ilk adımdır. Çünkü bu olumlu özelliklerden faydalanmak için yönetim kurulu üyeleri arasında üretken diyaloglar gerçekleşmelidir. Bu diyalogların gerçekleşmesi için güvene dayalı güçlü bir yönetim kurulu kültürüne ve deneyimli, iş birliğine yatkın ve sorumlu üyelere ihtiyaç vardır. Fikir çeşitliliğini düzgün bir biçimde incelemek için ise yönetim kurulunun faaliyetlerinde, olası alternatiflerin ve potansiyel etkilerin (risk ve ödül, uzun ve kısa vade, çeşitli paydaşlara etkiler vb. ölçütler bakımından) değerlendirilip değerlendirilmediği gözden geçirilmelidir.

Bulgular

Yetkinlik matrisi, bir yönetim kurulunun mevcut ve gelecek hedeflerine ulaşması ve fırsatları değerlendirebilmesi için gerekli bilgi birikimi, tecrübeyi ve yetkinliği tanımlar. Bir şirketin yetkinlik matrisini raporlaması, iyi yönetim uygulamasıdır. Böylece şirket, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik için doğru yönlendirme ve gözetimi yapabilecek yetkinlikleri olup olmadığı hakkında derinlemesine değerlendirme yapılması olanağını sağlar.

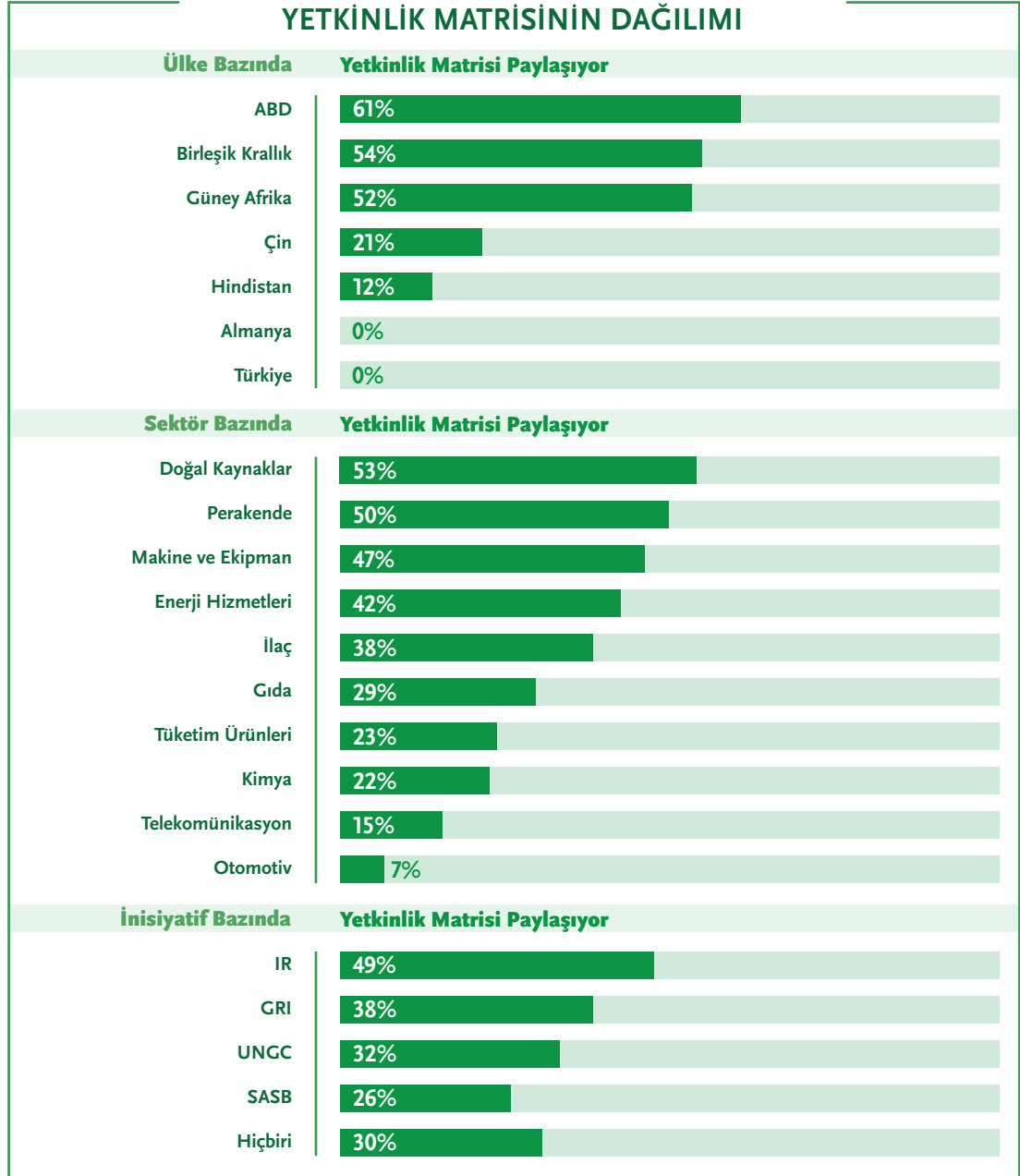
TABLO 1: YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ VE YÖNETİM KURULU YETKİNLİK MATRİSİ

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi	SGS 2019	SGS 2020
En az bir Yönetim Kurulu Üyesinin Özgeçmişinde Sürdürülebilirlik Tecrübesi Bulunuyor	31%	40%
Yetkinlik Matrisi Paylaşıyor	21%	36%
Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde Gösteriyor	6%	8%

Araştırmamıza göre işlevsel yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yetkinlik matrisi kullanımı, lider şirketlerde bile henüz yaygın olarak uygulanmamaktadır. Buna rağmen umut vadeden bir artış görülmektedir:

- Sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir YK üyesine sahip şirketlerin oranı %31'den %40'a yükselmiştir.
- Yetkinlik matrisi kullanımı %21'den %36'ya yükselirken yetkinlik matrisinde üyelerin sürdürülebilirlik konularında deneyimini değerlendirme oranı yalnızca %8 olmuştur.

TABLO 2: YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ VE YETKİNLİK MATRİSİNİN DAĞILIMI



- Yetkinlik matrisi paylaşan şirketler en fazla Doğal Kaynaklar ve Perakende sektörlerinde, en az ise Telekom ve Otomotiv sektörlerinde bulunmaktadır.
- ABD, İngiltere ve Güney Afrika'daki şirketlerin %50'den fazlası yetkinlik matrisi paylaşırken Almanya ve Türkiye'den hiçbir şirket paylaşmamaktadır.
- Entegre Raporlama uygulayan şirketlerin yarısı yetkinlik matrisi yayımlamaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri

YETKİNLİK MATRİSİ



Gıda

Birleşik
KrallıkCoca-Cola
Hellenic Bottling Company

General qualifications required of all Directors

Coca-Cola HBC's Board Nomination Policy requires that each Director is recognised as a person of the highest integrity and standing, both personally and professionally. Each Director must be ready to devote the time necessary to fulfil his or her responsibilities to the Company according to the terms and conditions of his or her letter of appointment. Each Director should have demonstrable experience, skills, and knowledge which enhance Board effectiveness and will complement those of the other members of the Board to ensure an overall balance of experience, skills, and knowledge on the Board. In addition, each Director must demonstrate familiarity with and respect for good corporate governance practices, sustainability and responsible approaches to social issues.

Business characteristics	Qualifications, skills and experience	Directors
Our business is extensive and involves complex financial transactions in the various jurisdictions where we operate	Experience in finance, investments and accounting	12
Our business is truly international with operations in 28 countries, at different stages of development, on three continents	Broad international exposure, and emerging and developing markets experience	12
Our business involves the manufacturing, sale and distribution of the world's leading non-alcoholic beverage brands	Extensive knowledge of our business and the fast-moving consumer goods industry, as well as experience with manufacturing, route to market and customer relationships	8
Our Board's responsibilities include the understanding and oversight of the key risks we are facing, establishing our risk appetite and ensuring that appropriate policies and procedures are in place to effectively manage and mitigate risks	Risk oversight and management expertise	6
Building community trust through the responsible and sustainable management of our business is an indispensable part of our culture	Expertise in sustainability and experience in community engagement	7
Our business involves compliance with many different regulatory and corporate governance requirements across a number of countries, as well as relationships with national governments and local authorities	Expertise in corporate governance and/or government relations	6

- İş gereksinimleri; yönetim kurulu nitelikleri, yetkinlikleri ve deneyimleriyle ilişkilendirilmiştir
- Gerekli yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin sayısı verilmiştir
- Sorumlu ve sürdürülebilir iş yönetimi sayesinde toplumda güven inşası, iş gereksinimlerinden biri olarak verilmiştir



Kaynak: https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ABD/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/reports/coca-cola-hbc-2018_iar_15mar2019.pdf.downloadasset.pdf, p. 96

YETKİNLİK MATRİSİ

Doğal
KaynaklarGüney
Afrika

exxaro

POWERING POSSIBILITY

Skills and experience matrix

Director	Qualifications	Diversity					
		Date of appointment (dd/mm/yyyy)	Tenure (years)	Age	Ethnicity	Gender	Experience as a director (years)
J van Rooyen	BCom (SA); BCompt (hons) (SA); CA(SA)	2008/08/13	11	69	Coloured	Male	12
GJ Fraser-Moleketi	DPhil (Nelson Mandela Bay University), Masters in Administration (University of Pretoria), Leadership programme (Wharton), Fellow of the Institute of Politics (Harvard)	2018/05/23	1	59	Coloured	Female	25
MW Hlahla	Masters of Arts (MA) Urban Planning, USA; Advanced Management Program (AMP), INSEAD, France; Certificate in Accounting and Finance, WITS Business School	2015/06/04	4	56	Black	Female	10
D Mashile-Nkosi		2018/03/06	1	60	Black	Female	10
L Mbatha	LLB, LLM (Gender studies)	2018/03/06	1	65	Black	Female	10
VZ Mntambo	B.Juris, LLB (UNW), LLM (Yale)	2006/11/28	12	61	Black	Male	17
MJ Moffett	BCom (CTA), CA(SA)	2018/05/23	1	59	White	Male	25
LI Mophatlane		2018/05/23	1	45	Black	Male	-
EJ Myburgh	BEng (Electrical) (UP), BSc (Hons) (Energy studies) (UJ), MBL (US), Darden Executive Program (Virginia)	2016/09/01	2	60	White	Male	9
V Nkonyeni	BSc (hons), CA(SA)	2014/06/03	5	49	Black	Male	17
A Sing	BSc Eng (Mech) MBA	2018/03/06	1	48	Indian	Female	7
PCCH Snyders	BEng (Mining), Diploma in Marketing Management, MCom Business Management, Mine Manager's Certificate of Competence for Coal and Metalliferous Mines	2016/07/01	3	59	White	Male	14

● Significant skills and experience (10+ years, in-depth, main focus area, weekly use of skills, line accountability)
● Average skills and experience (5 to 10 years, ad hoc, but regular and fairly in-depth exposure/use of skills, ie monthly)

● Limited skills and experience (5 years, very irregular or superficial exposure/use of skills, ie quarterly/biannual)

Director	General management experience													Technical experience									
	Leadership	Finance	Human resources	Legal	Governance and compliance	Economics	Transformation and ethics	Risk and opportunity management	Innovative technology and information governance	Environmental sustainability	Sales and marketing	Health and safety	Tax	Stakeholder relations	Project management	International	Local	Mining industry	Mining engineering	Renewable energy	Water technology	Agricultural/Food security	
J van Rooyen	●				●	●	●	●	●					●									
GJ Fraser-Moleketi	●	●			●		●	●						●		●	●					●	
MW Hlahla	●	●			●		●	●						●		●						●	
D Mashile-Nkosi	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
L Mbatha	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VZ Mntambo	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MJ Moffett	●	●			●		●	●		●				●		●	●	●					
LI Mophatlane	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
EJ Myburgh	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
V Nkonyeni	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
A Sing	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PCCH Snyders	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Genel yönetim ve teknik beceriler için birden fazla kriter sunarak yönetim kurulu çeşitliliğini tanımlayan bir yetkinlik matrisi paylaşılmıştır
- Sürdürülebilirlik; yönetim ve uyumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere alt kategoriler içeren bir yetkinlik olarak listelenmiştir



UN GLOBAL COMPACT



Kaynak: <https://www.exxaro.com/investor/integrated-reports2018/pdf/full-integrated.pdf>, p. 16-17

YETKİNLİK MATRİSİ



İlaç



ABD

zoetis

	Juan Ramón Alaix	Paul M. Bisaro	Frank A. D'Amelio	Sanjay Khosia	Michael B. McCallister	Gregory Norden	Louise M. Parent	Willie M. Reed	Linda Rhodes	Robert W. Scully	William C. Steere, Jr.
Experience, Skills, Expertise											
Academia								✓	✓		
Animal Health	✓		✓	✓				✓	✓		✓
Consumer Products			✓	✓		✓					✓
Global Businesses	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Life Sciences	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Manufacturing & Supply			✓								
Marketing & Sales	✓	✓		✓	✓						✓
Mergers & Acquisitions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Other Public Company Board Member		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Public Company CEO	✓	✓			✓				✓		✓
Public Company CFO; or Finance and Accounting			✓			✓				✓	
Public Company GC; Compliance, or Corporate Governance		✓					✓				
Regulated Industries	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Research & Development								✓	✓		
Demographic Background											
Board Tenure											
Full Years	6	3	6	5	6	6	5	5	1	5	6
Age (as of April 2, 2019)											
Years Old	67	58	61	67	66	61	68	64	69	69	82
Gender											
Male	M	M	M	M	M	M		M		M	M
Female							F		F		
LGBTQ (optional reporting)											
Identify as LGBTQ											
Race* (optional reporting)											
Black or African American								✓			
American Indian or Alaska Native											
Asian				✓							
White	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Native Hawaiian or Other Pacific Islander											
Other											
Did not wish to identify											
Ethnicity* (optional reporting)											
Hispanic or Latino	✓										
Not Hispanic or Latino		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Did not wish to identify											

 Director Nominee

 Continuing Director

* Based on U.S. Census Bureau designations

- Deneyim, yetkinlik ve uzmanlık alanları için ayrı kriterleri içeren bir yetkinlik matrisi paylaşılmıştır
- Çeşitlilik için cinsiyet, ırk ve etnik köken dâhil birden fazla kriter verilmiştir

Kaynak: https://s1.q4cdn.com/446597350/files/doc_financials/2019/ar/Zoetis_2019_Proxy_Statement.pdf, p. 2

YÖNETİCİ ÜCRET VE PRIMLERİ

Yönetim ekibini sürdürülebilirlik fırsatlarına odaklanmaya teşvik etmek ve sürdürülebilirlik uygulamalarının günlük karar mekanizmalarına yerleşmesini sağlamak için, yönetim kurulları performans mekanizmalarını şirketin çevresel, sosyal ve yönetim konularındaki öncelikleri ile ilişkilendirmelidir. Yönetim kurulları, **yönetici ücret ve primlerini stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirerek** ve performans bazlı ödemeleri sürdürülebilirlik göstergelerine bağlayarak yöneticilerin sürdürülebilirliğe odaklanmasını sağlayabilir.

Öneriler

1. **Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili, finansal performans için önemli ve uzun vadeli stratejilere uygun göstergeleri belirlemek:** İş süreçlerine en yakın ve önemi en yüksek olan konular hakkında ölçütler tanımlanmalıdır. Örneğin kömür sektöründeki şirketler için karbondioksit emisyonları, maden ve inşaat sektörlerindeki şirketler için iş sağlığı ve güvenliği, tüketim ürünleri sektöründeki şirketler için ise iş gücünde çeşitlilik, diğerlerinden daha önemli konular olabilir. İyi uygulama örnekleri, seçilen ölçütlerin strateji ve performans hedefleriyle nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir. (ÖRNEK: NEWMONT MINING)
2. **Önemli sürdürülebilirlik ve çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili hedefleri yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirmek:** Sürdürülebilirlik konusunda kurumsal hesap verebilirliği artırmak ve yöneticileri sürdürülebilirliğe odaklamak adına yönetici ücret ve primlerini önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili hedeflere bağlayın. (ÖRNEK: ANGLOGOLD ASHANTI) Bu konuda önde gelen şirketler:
 - İleriye dönük, net, kullanılabilir, tekrarlanabilir, karşılaştırılabilir ve zamana bağlı ölçütler seçmekte,
 - Sürdürülebilirlik ölçütlerinin, iş stratejilerine uygun bir zaman planı ve üstün performansı ödüllendirmeye yönlendiren bir yapı ile genel ödüllendirme çerçevesinin anlamlı bir bileşeni olmasını sağlamakta,
 - Sürdürülebilirlik hedefleri uzun vadeli planlama ve hızlı eylem gerektirdiği için hem kısa hem uzun vadeli hedefler belirlemektedir.
3. **Sürdürülebilirlik konusunda kararlılığı göstermek için paydaşları özenli ve nitelikli bir biçimde bilgilendirmek:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin en iyi uygulama örneklerinde şirket faaliyetlerinin gerekçesi, iş stratejisiyle uyumlu ölçütler eşliğinde net bir biçimde paylaşılıyor. Bu bilgilendirici uygulama, yatırımcılara performans ve ödemeleri çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili hedeflerle karşılaştırarak değerlendirme olanağı tanımaktadır. Sektördeki diğer şirketlerle karşılaştırmalı değerlendirme yapmak ve yönetici ücretlerini ortalama bir çalışanın maaşı cinsinden açıklamak, şirketlerin yatırımcılara faydalı bilgi sağlama yollarına örnektir. (ÖRNEK: SSE)
4. **Sürdürülebilirliği şirket organizasyonunun tamamında performans yönetim sistemlerine entegre etmek:** Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik ölçütleriyle ilişkilendirmek entegrasyonun ilk adımudur. Tüm organizasyonu sürdürülebilir değer yaratmaya yönlendirmek için organizasyonun her düzeyindeki performans yönetim sistemleri, sürdürülebilirlik ölçütleriyle uyumlu olmalıdır.

Bulgular

TABLO 3: YÖNETİCİ ÜCRET VE PRIMLERİ

	SGS 2019	SGS 2020
Yönetici Ücret ve Primlerini Paylaşıyor	100%	100%
Yönetici Ücret ve Primlerini Finansal Hedeflerle İlişkilendiriyor	88%	90%
Yönetici Ücret ve Primlerini Sürdürülebilirlik Hedefleriyle İlişkilendiriyor	23%	28%

- Tüm şirketler, yönetici ücret ve primlerini paylaşmakta, şirketlerin %90'ı bu ücret ve primleri finansal hedeflerle ilişkilendirirken yalnızca %28'i sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirmektedir.
- Yönetici ücret ve primlerini finansal olmayan hedeflerle ilişkilendiren şirketlerin oranı, önceki yılın Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ndeki veriye kıyasla %31'den %34'e yükselmiştir. Bu ücret ve primleri sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleriyle ilişkilendiren şirketlerin oranı ise %23'ten %28'e yükselmiştir.
- Şirketler, sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleri arasından %28 oranla en çok sosyal göstergelere odaklanmaktadır. Bu oranı %12 ile çevresel kilit performans göstergeleri ve %9 ile yönetim ile ilgili kilit performans göstergeleri takip etmektedir.

TABLO 4: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	SGS 2020
Çevresel KPG'leri Paylaşıyor	12%
Sosyal KPG'leri Paylaşıyor	28%
Yönetişim KPG'leri Paylaşıyor	8%

- Yönetici ücret ve primlerine ilişkin sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleri paylaşan şirketlerin %28'i sosyal, %12'si çevresel, %8'i ise yönetim ile ilgili kilit performans göstergeleri paylaşmaktadır.
- Sürdürülebilirlik kilit performans göstergelerini yönetici ücret ve primleriyle en çok ilişkilendiren bölge Güney Afrika oldu. Güney Afrika'daki şirketlerin %31'i çevresel, %69'u sosyal, %24'ü ise yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirmektedir.

Yönetici ücret ve primleri için sürdürülebilirlik kilit performans göstergelerine örnekler Tablo 5'te verilmiştir.

TABLO 5: YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KPG'LERİNE ÖRNEKLER

Çevresel KPGI'er	Sosyal KPGI'er	Yönetişim KPG'leri
Madenlerde olan, raporlanabilir çevresel kazalar	İş güvenliği yönetim sistemi ve uygulama protokolüne uyum yüzdesi	İnsan, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık politikasının uygulanması
Ekonomik ve çevresel konularda inovasyon	Sağlık - birimin iş standardını koruyucu kurumsal sağlık ve egzersiz alanındaki küresel iş güvenliği standartlarına uyumu	Şikâyetlerin sayısı
Su stratejisine uyum	Kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyen aktivite sayısı	Cinsiyet eşitliğinin üst yönetimde yapılması
İklim değişikliği puanı	İş güvenliği: Kayıp zamanlı yaralanma oranı	İtibarın korunması
Karbon emisyonunun azaltılması	İş sağlığı ve güvenliği	Çeşitlilik yaklaşımının uygulanmasında ilerleme
	Ölümlü kaza risk yönetimi - Uygulama ve İşleyiş	Önemli felaket yönetiminde uyumun kritik kontrolleri
	Toplam Kayıtlı Kaza Oranı ve Kaza Sıklığı Oranı	Uyumun ve Bütünlüğün Desteklenmesi
	Çalışanların, taşeronlar, toplumun korunması	

İyi Uygulama Örnekleri

YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

Doğal
Kaynaklar

ABD



Component	Metrics	Weight	Performance Objectives			2018 Results			
			Min	Target	Max	Result	Outcome	Payout ⁽¹⁾	
 20%	Fatality risk management (leading) Leadership	Execution	5%	90%	100%	100%	100%	170%	8.5%
		Leadership	3%	50%	65%	95%	50.6%	25%	0.75%
	Health risk management (leading)	Exposure reduction	4%	20%	50%	75%	69%	177%	7.1%
	Total injury rates (lagging)	TRIFR ⁽²⁾	8%	0.46	0.39	0.31	0.40	25%	2.0%
 60%	Value creation	EBITDA per share	30%	\$ 3.31	\$ 3.86	\$ 5.37	\$ 4.47	115%	34.6%
		ROCE	10%	5%	9%	15%	10.5%	139%	13.9%
	Efficiency	Cash Sustaining Costs (CSC per GEO) ⁽³⁾	20%	\$ 1,000	\$ 949	\$ 814	\$ 948	101%	20.2%
 15%	Project execution	Progress & Spend	8%	20%	100%	200%	—	101%	8.1%
		Project Advancement	2%	20%	100%	200%	—	146%	2.9%
	Exploration success	Reserves per 1,000 shares ⁽⁴⁾	2.5%	2.6	75	11.81	5.11	61%	1.5%
		Resources ⁽⁴⁾	2.5%	3.01	5.04	9.49	7.0	144%	3.6%
 5%	Access (public targets)	Water strategy	1.5%	80%	100%	120%	158%	200%	3.0%
		Closure & reclamation	1.5%	80%	100%	120%	120%	200%	3.0%
	Reputation	Dow Jones Sustainability Index	2%	within 1% of industry leader			Leader	200%	4.0%
Total Result								113.2%	

(1) Calculated by multiplying "Weight" x "Outcome."

(2) TRIFR performance was capped at no more than 25% of target due to the fatalities we experienced in 2018.

(3) "GEO" is Gold Equivalent Ounce; determined by converting copper production into a gold equivalent.

(4) Reserves and Resources performance includes revisions.

- Yönetici ücret ve primleri, sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleriyle (İş sağlığı ve güvenliği, Sürdürülebilirlik ve Dış İlişkiler vb.) ilişkilendirilmiştir
- Ölüm riski yönetimi, sağlık riski yönetimi ve toplam sakatlık oranlarını içeren iş sağlığı ve güvenliği ölçütleri, yönetici ücret ve primlerinin %20'sini oluşturmuştur
- Kapama ve arazi ıslahı, su stratejisi ve itibarı (Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi Sıralamasında ilk %1) içeren Sürdürülebilirlik ve Dış İlişkiler ölçütleri, yönetici ücret ve primlerinin %20'sini oluşturmuştur
- Performans hedeflerine ilişkin verilerin (minimum, hedef, maksimum) yanı sıra hedefler, sonuçlar ve ödemelere ilişkin performans verileri de sunulmuştur

Kaynak: <https://d18mop25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001164727/573b717d-1e8c-4432-bbfo-c1f4gae7422c.pdf>, p. 71

YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Doğal
Kaynaklar



Güney
Afrika



SECTION 3 / LEADERSHIP AND ACCOUNTABILITY

REMUNERATION REPORT CONTINUED

SECTION THREE: REMUNERATION IMPLEMENTATION REPORT – JANUARY TO DECEMBER 2018 CONTINUED

2018 DSP performance measure	Target weighting	Achievement	Threshold measures	Target measures	Stretch measures
Financial measures					
Relative total shareholder return: three year relative ranking with the selected comparator group. The comparators are: Barrick, Gold Fields, Harmony, Newmont, Kinross, Goldcorp, Gold ETF (World Gold Council SPDR classification), Randgold, Newcrest and Sibanye-Stillwater	10.00%	0.00%	Median TSR of comparators	Halfway between median and upper quartile	Upper quartile TSR of comparators
Absolute total shareholder return	10.00%	6.33%	US\$ COE	US\$ COE + 2%	US\$ COE + 6%
Normalised cash return on equity (nCROE)	15.00%	22.50%	US\$ COE	US\$ COE + 2%	US\$ COE + 6%
Production	12.50%	16.69%	3,285oz (000)	3,350oz (000)	3,425oz (000)
All-in sustaining costs	15.00%	22.50%	\$1,088/oz	\$1,071/oz	\$1,054/oz
Future optionality					
• Ore Reserve additions (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	9.38%	Plus 2.4Moz	Plus 3.9Moz	Plus 4.9Moz
• Mineral Resource (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	0.00%	Plus 8.0Moz	Plus 12.8Moz	Plus 16.0Moz
Safety, health, environment and community					
AIFR: three-year rolling average	4.00%	6.00%	≥5% performance improvement (6.87)	≥10% performance improvement (6.51)	≥15% performance improvement (6.15)
Major hazard management critical control percentage compliance	3.00%	4.50%	90% of major hazards identified, assessed and controlled.	92.5% of major hazards identified, assessed and controlled.	95% of major hazards identified, assessed and controlled.
Safety management systems and practices protocol	3.00%	4.36%	75% - compliant to proactive maturity level	85% - proactive maturity level	90% - proactive to resilient maturity level
Health - site compliance to the global safety standards on organisational health, wellness and fitness for work standard	1.50%	1.95%	90% compliance	95% compliance	100% compliance
Completion of bowtie risk assessments per region, including identification of critical controls and actions managed to closure	1.50%	2.25%	1	2	3
Number of reportable environmental incidents at operating mines	1.50%	0.75%	2	1	0
Greenhouse gas emissions intensity at gold producing operations, measured in kg CO ₂ e/tonne	1.50%	2.25%	-0.3% off base	-0.6% off base	-1% off base
Community: number of human rights violations	2.00%	3.00%	≤ 2 human rights violations	≤ 1 human rights violations	0 human rights violations
Number of business disruptions as a result of community unrest	2.00%	0.00%	5	3	1
Core value: People					
• Strategic coverage ratio – measured by the number of successors ready to take up a role within one year for identified key leadership positions	2.00%	3.00%	1:1.48	1:1.56	1:1.64
• Key staff retention – measured through turnover excluding retrenchments, retirements and deaths within the leadership talent pool	2.00%	2.42%	85% pa	90% pa	95% pa
• Gender diversity – measured through female representation at leadership level	1%	1%	13% female representation	15% female representation	17% female representation
Total	100%	108.9%			

- Yönetici ücret ve primleri; iş güvenliği, sağlık ve çevre hedeflerinin yanı sıra toplam ücretlendirmenin %20'sini kapsayan 28 ölçüt ile toplum ve toplam ücretlendirmenin %5'ini kapsayan 3 ölçüt ile insan kaynakları hedefleriyle ilişkilendirilmiştir
- Her sürdürülebilirlik alanı için birden fazla ölçüte göre hedeflere ulaşma oranı ve eşik, hedef ve zorlayıcı hedef değerleri sunulmuştur
- Karşılaştırmalı değerlendirme grubuna kıyasla yönetici ücret ve primleri değerlendirilmiş, sektörde karşılaştırmalı değerlendirme için referans şirketlerin bir listesi sunulmuştur



Kaynak: <http://www.aga-reports.com/18/download/AGA-IR18.pdf>, p. 170, 177

YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Enerji Hizmetleri



Birleşik Krallık



3. Assess performance

The table below shows how performance measures are linked to strategy and how performance was ultimately delivered.

AIP	Performance measure						TOTAL
	ADJUSTED EPS	CASHFLOW	DPS	PERSONAL	CUSTOMER	TEAMWORK	
Link to strategy	Simple Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stakeholders	Simple Sustainable Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	
Rationale	Underlying measure of financial performance	Retained cashflow/net debt	Return on investment through payment of dividends	To reflect those activities which go beyond the normal responsibilities of the role	Meeting customers' needs is at the core of the business	Reflects the culture of the business to value colleagues and enjoy working together	
Weighting	30%	10%	10%	15%	15%	20%	
Threshold	112p	13%	RPI				
Max	126p	14%	RPI+2%				
Outcome	67.1p	10.3%	97.5p				See next section
Performance	0	0	50%	50%	70%	75%	
Out-turn (% of max)	0	0	5%	8%	11%	15%	39%

When setting non-financial measures and targets, the Committee ensures they are specific, measurable, attainable, relevant and timely ("SMART" objectives). By their nature, some objectives require a more subjective assessment than others and this is done by the Committee following the input from the wider Board and other Board Committees as appropriate. The Committee is committed to providing as much retrospective detail of the measures as possible, setting out clearly the decision making process and the levels of attainment achieved, but mindful that any information which could be considered commercially sensitive cannot be disclosed.

The tables below and on the following page provides detail on each of the non-financial measures and the assessment of performance against each one.

MEASURE	FACTORS TO BE ASSESSED	SUMMARY PERFORMANCE EVIDENCE	ASSESSMENT	OUTCOME (% OF MAX)
Personal 15%	Chief Executive	Safety, Financial, People Development, Succession, Stakeholder Management, Strategy and Growth	✓	50%
	Finance Director	Safety, Financial, People Development, Transformation, Corporate Function Performance, Succession	✓	50%
	Energy Director	Safety, Financial, People Development, Succession, Business Development, Asset Management	✓	50%

x= Below expectation ✓= Met expectation ✓✓= Exceeded expectation ✓✓✓= Far exceeded expectation

- Performans ölçümlerinin stratejiyle olan ilişkisi ve performansın hangi alanlarda gösterildiği sunulmuştur
- Her yönetici rolü için ayrı kriterler ve kriterlerin yanı sıra performansı gösteren bilgiler, her yöneticinin ödeme oranı ile birlikte sunulmuştur
- Yönetim ücret ve primlerinin sürdürülebilirlik bileşenine Güvenlik, Hizmet, Sürdürülebilirlik, Mükemmellik ve Takım Çalışması, spesifik tanımlarıyla birlikte dâhil edilmiştir



YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Enerji
Hizmetleri



Birleşik
Krallık



MEASURE	FACTORS TO BE ASSESSED	SUMMARY PERFORMANCE EVIDENCE	ASSESSMENT	OUTCOME (% OF MAX)
Customer 15%	Retail – A range of measures including customer complaints and satisfaction	Leading the large energy suppliers for complaints in the Citizens Advice Supplier Rating and a leading performer in the wider supplier group of 28. Ranked top among the leading suppliers in the uSwitch survey.	✓✓✓	85%
	Networks – A range of measures including customer interruptions and customer minutes lost	Year-on-year improvements across a range of customer satisfaction measures and average ranking position maintained.	✓	50%
	Business Energy – A range of measures including customer complaints and satisfaction	Ranked 2 out of 15 in Citizens Advice business energy supplier analysis.	✓✓	80%
			TOTAL	70%
Teamwork 20%	Safety – Total Recordable Injury Rate (TRIR) and Accident Frequency Rate (AFR)	Significant improvements in TRIR and AFR. Improvements in driving performance and environmental performance.	✓✓✓	90%
	Service – Various external Retail and Business Energy ranking surveys, and Networks customer performance measures	See Customer table above.	✓✓	70%
	Efficiency – Controllable costs	Effective oversight of controllable costs while maintaining robust allocation of resources.	✓✓	65%
	Sustainability – Performance in various indices	Maintained MSCI ESG Research "AAA" Leadership rating. Improved CDP Climate Change score from a "B" to an "A-". Achieved fifth year of both Fair Tax Mark accreditation and Living Wage accreditation.	✓✓✓	90%
	Excellence – Progress of key capital projects, gender diversity	Very good progress in delivery of large capital projects across the Wholesale and Networks businesses. Improved Return on Inclusion scores; positive increases in gender split within senior manager group and talent programmes.	✓✓	65%
	Teamworking – Employee Engagement	Great Place To Work 78% response rate. Good progress made on Target Operating Model activity. Maintained position on the Bloomberg Gender Equality Index.	✓✓	70%
			TOTAL	75%

x= Below expectation

✓= Met expectation

✓✓= Exceeded expectation

✓✓✓= Far exceeded expectation

4. Take account of wider environment

The Remuneration Committee believes that the range of measures used in the AIP ensures that performance is assessed using a balanced approach, without undue focus on a single metric which could be achieved at the expense of wider initiatives. The Committee took into account that SSE's financial results fell well short of what was expected at the beginning of the financial year.

5. Apply discretion if required

Despite a number of notable operational and strategic achievements in the year, for 2018/19 the Remuneration Committee has applied its discretion and decided that no AIP award should be made to Executive Directors. This is the second time in three years the Committee has exercised its discretion to make a downward adjustment to AIP out-turns.

	Maximum potential (% of salary)	AIP earned ¹	AIP cash	AIP deferred
Alistair Phillips-Davies	150%	0	0	0
Gregor Alexander	130%	0	0	0
Martin Pibworth	130%	0	0	0

¹ In a typical year, the total award is made up of 67% cash and 33% which is deferred as shares for three years which are then retained until two years after stepping down from the Board.

- Performans ölçümlerinin stratejiyle olan ilişkisi ve performansın hangi alanlarda gösterildiği sunulmuştur
- Her yönetici rolü için ayrı kriterler ve kriterlerin yanı sıra performansı gösteren bilgiler, her yöneticinin ödeme oranı ile birlikte sunulmuştur
- Yönetim ücret ve primlerinin sürdürülebilirlik bileşenine Güvenlik, Hizmet, Sürdürülebilirlik, Mükemmellik ve Takım Çalışması, spesifik tanımlarıyla birlikte dâhil edilmiştir



YÖNETİM KURULU YÖNLENDİRMESİ

Yönetim kurulu, **şirketi yönlendirir**. Şirketlerin **risk yönetimi** yapmaları, sürdürülebilirlikle ilgili **fırsatlardan yararlanmaları** ve daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmada liderlik rolü üstlenmeleri için doğru yönlendirmeye ihtiyacı vardır. Yönetim kurulu, sürdürülebilirlik ile ilgili konuların şirket **stratejisine** entegre edilmesini ve şirketin **politika ve uygulamalarına** yansıtılmasını sağlamalıdır. Sorumlu yönetim kurulları; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları şirketin değerlerine, politikalarına ve stratejilerine entegre ederek sürdürülebilirlik konusundaki yönlendirmenin kapsayıcılığını sağlayacak şekilde yönlendirme yapar.

Öneriler

1. **Yönetim Kurulu'nun sürdürülebilirlik konusunda liderlik etmesini ve yönlendirme yapmasını sağlamak:** Yönetim kurulunun rolü, şirket organizasyonunun sürdürülebilirlik yönetişimi konusunda sistematik bir yaklaşım benimsemesini sağlamaktır. Şirketler, öncelikli sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemeli ve önemli sürdürülebilirlik alanlarında kararlılık göstermelidir.
2. **Sürdürülebilirlik politikaları belirleyerek sürdürülebilirlik konusunda kararlılık göstermek ve çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili tüm gerekli yönleri kapsamak:** Ele alınması gereken sürdürülebilirlik konularının kapsamı; güvenlik, sağlık, çevre ve toplum üzerinde etkiler, insan ve çalışan hakları yolsuzlukla mücadele ve iş etiği gibi konuları kapsayan geniş bir listeden oluşmalıdır.
 - **Çevre politikaları;** iklim değişikliği, enerji, atık ve paketlenme, su, sorumlu kaynak kullanımı, tehlikeli maddeler ve biyoçeşitliliği içeren konuları kapsayabilir. (ÖRNEK: GENERAL MILLS)
 - **Sosyal politikalar;** iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları, ayrımcılıkla mücadele, çocuk işçiler, çeşitlilik ve kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliğini içeren çeşitli konuları kapsayabilir. (ÖRNEK: UNILEVER, VODAFONE)
 - **Yönetişim ile ilgili politikalar;** yönetici ücret ve primleri, yolsuzlukla mücadele, iş ahlakı, risk yönetimi, tedarikçi davranış kuralları, bağışlar, ilgili taraf işlemleri, yönetim kurullarında çeşitlilik ve yedekleme planlamasını içeren konuları kapsamalıdır.
3. **Şirketin sürdürülebilirlik politikaları, çalışanlar, tedarik zinciri ve toplumu da dâhil edecek şekilde tüm ilgili paydaş gruplarını kapsamalıdır:** Şirketler, politikalarının organizasyonun her düzeyinde uygulanmasını sağlamalıdır. Büyük önem taşıyan bir diğer önemli konu ise şirketlerin faaliyet gösterdiği tüm yetki alanlarında davranış standartları ve uygulama düzeyidir. OECD'nin Çok Uluslu Şirket Kılavuzu özellikle bu konuyla ilgilidir.
4. **Şirket politikalarının düzenli olarak gözden geçirilmesi** ve değişen koşullarda güncel tutmak için sektör standartlarıyla ve iyi uygulama örnekleriyle karşılaştırılması gereklidir.

Bulgular

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, şirketin değer yaratma kabiliyeti için kritik olan konularda şirket ve çalışan davranışını yönlendirecek sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları oluşturmak gerekir. Araştırmamız kapsamında incelediğimiz politikaların bir listesi, sonuçlarla birlikte aşağıdaki tabloda verilmiştir.

TABLO 6: ÇSY POLİTİKASI

Çevresel Politikalar		Sosyal Politikalar		Yönetişim Politikaları	
İklim Değişikliği/ Emisyon	■	İş Sağlığı ve Güvenliği	■	Yönetici Ücret ve Primleri	■
Enerji	■	İnsan Hakları Politikası	■	Yolsuzlukla Mücadele	■
Atık & Paketleme	■	Ayrımcılık Yapmama	■	İş Etiği	■
Su	■	Çocuk Çalışanlar	■	Risk Yönetimi	■
Sorumlu Tedarik	■	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	■	Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	■
Tehlikeli Maddeler	■	Cinsiyet Eşitliği	■	Bağışlar	■
Biyoçeşitlilik	■	Zorla Çalıştırma	■	İlişkili Taraf İşlemleri	■
		Ürün Güvenliği	■	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	■
		Çalışan Gizliliği	■	Yedekleme Planlaması	■
		İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	■		
		Örgütlenme Özgürlüğü	■		
		Kapsayıcılık	■		
		Veri Güvenliği	■		
		Müşteri Gizliliği	■		
		Paydaş Katılımı	■		

■ 100% ■ >90% ■ >80% ■ >70%

- **Çevre Politikası:** Şirketlerin %90'ından fazlası iklim değişikliği, enerji, atık ve paketleme ve su konusunda politikalara sahiptir. Sorumlu kaynak kullanımı, tehlikeli maddeler ve biyoçeşitlilik üzerine politikalarda gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- **Sosyal Politika:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %90'ından fazlasının şirket politikaları insan hakları, çalışma uygulamaları, müşteri ve toplum ile ilgili konuları kapsıyor. Müşteri gizliliği, paydaş katılımı ve verilerin kamuya paylaşımı üzerine politikalarda gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- **Yönetişim Politikası:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yönetim politikaları yönetici ücret ve primleri, yolsuzlukla mücadele, iş ahlakı ve risk yönetimi konularını kapsamaktadır. Yönetim kurulunda çeşitlilik ve yedekleme planlaması, en az şirket politikası bulunan konular arasında yer almaktadır.
- Sürdürülebilirlik politikalarının hayata geçirilmesi için söz konusu politikalar kilit performans göstergeleri, hedefler ve sonuç ölçümlenmeleriyle desteklenmelidir.

İyi Uygulama Örnekleri

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ POLİTİKASI



Gıda



ABD



GENERAL MILLS

Policy on Climate

January 2020

OVERVIEW

Providing food for a growing population with increased climate volatility and fewer resources is a challenge that affects our planet, our business and each one of us. The risks associated with climate change include extreme weather events that distress life and affect entire ecosystems; reduce crop yields; and increase stress on water availability. Science-based evidence suggests we must limit the global mean temperature rise to less than 2 degrees Celsius above preindustrial levels in order to avoid permanently altering the atmosphere and negatively impacting the environmental, social and economic systems that sustain us – both today and in the future.[1] The most recent science suggests we must act even faster, limiting warming to 1.5 degrees.[2] When climate volatility is coupled with a global population projected to reach 10 billion by 2050, the disequilibrium of natural resource supply and human demand for food, fiber and fuel presents a real threat to global stability. Potential risks include raw material ingredient availability and price volatility[3], both of which affect the global food industry.

The imperative is clear: Business, together with governments, NGOs and individuals, needs to act to reduce then reverse the negative human impact on climate change. Government policies that provide proportionate and clear guidance on mitigation and adaptation are essential for large scale progress. Cross-sector investment in innovations that help reduce natural resource use, sequester carbon and create energy alternatives is essential to reaching scalable levels of impact. Likewise, developing the right mix of market-based incentives to encourage and accelerate practice adoption is key. And, helping individual consumers make more sustainable choices is critical to reducing the collective human impact on the environment.

- İklim Değişikliği politikası farklı paydaşları, girişimlerin bir listesini ve şirketin iklim sorunlarına nasıl çözüm üretmeyi planladığını içermektedir



Kaynak: <https://www.generalmills.com/en/News/Issues/climate-policy>

MÜŞTERİ GİZLİLİĞİ POLİTİKASI



Telekomünikasyon



Birleşik
Krallık



Vodafone's Privacy Commitments

Our privacy policies are supported by our Privacy Commitments, which set out the principles that govern our approach to privacy and how we seek to build customer trust through transparency, empowerment and reassurance.

Our commitment to our customers' privacy goes beyond legal compliance. We are focused on building a culture that respects privacy in order to justify the trust that people place in us:

- **Accountability:** We are accountable for living up to these commitments throughout Vodafone, including when working with our partners and suppliers. We maintain privacy policies and compliance processes that we use to ensure we live up to these principles.
- **Fairness and lawfulness:** We comply with privacy laws and act with integrity and fairness. We work with governments, regulators, policy makers and opinion-formers to help shape better and more meaningful privacy laws and standards.
- **Privacy-by-design:** Respect for privacy is a key component in the design, development and delivery of our products and services.

- **Openness and honesty:** If our actions could affect our customers' privacy, we communicate this clearly. We ensure our actions reflect our words, and we are open to feedback about our actions.

- **Choice and access:** We give people the ability to make simple and meaningful choices about their privacy and allow them – where appropriate – to access, update or delete their personal data.

- **Responsible data management and limited disclosures:** We apply appropriate data management practices to govern the processing of personal data. We limit disclosures of personal data to our partners to what is described in our privacy notices or to what has been authorised by our customers.

- **Balance:** When we are required to balance the right to privacy against other obligations necessary to a free and secure society, we work to minimise privacy impacts.

- **Security safeguards:** We implement appropriate technical and organisational measures to protect personal data against unauthorised access, use, modification or loss.

Privacy and freedom of expression

Our most salient human rights risks relate to the individual's right to privacy and freedom of expression. [Our Digital Rights and Freedoms Reporting Centre](#) contains information related to the protection of our customers' private communications and the actions of government agencies and authorities to ensure public safety.

The *Digital Rights and Freedoms Reporting Centre* includes our views, policies and approach on:

- [Law Enforcement Disclosure](#)
- [Law Enforcement Demands: Country-by-Country](#)
- [Customer Privacy](#)
- [Digital Rights of the Child](#)
- [Freedom of Expression Statement](#)
- [Legal Annex: Overview of legal powers](#)

Vodafone is a Board member of the multi-stakeholder Global Network Initiative (GNI), which was established in 2008. It brings together information and communications technology companies, civil society groups (including human rights and media freedom groups), academics and investors with a

- Hesap verebilirlik, adalet ve yasallık, tasarım itibarıyla gizlilik, açıklık ve dürüstlük, tercih ve erişim, sorumlu veri yönetimi ve sınırlı paylaşım, dengeleme ve güvenlik önlemleri dâhil olmak üzere gizliliğe ilişkin taahhüt ve ilkeler belirtilmiştir
- Şirketin gizliliğe ve ifade özgürlüğüne ilişkin görüşlerini, politikalarını ve yaklaşımını gösteren dijital kaynaklar sunulmuştur



Kaynak: https://www.vodafone.com/content/dam/vodcom/sABDtailability/pdfs/vodafone_drf_cABDtomer_privacy.pdf, p. 3

YÖNETİŞİM POLİTİKASI



Tüketim
Ürünleri



Birleşik
Krallık



Contents

The Code and our Standard of Conduct	Countering Corruption	Respecting People
Our Framework 04	Avoiding Conflicts of Interest 16	Occupational Health & Safety 24
A message from Alan Jope 05	Anti-Bribery 17	Respect, Dignity & Fair Treatment 25
The Code of Business Principles 06	Gifts & Hospitality 19	
Living the Code 08	Accurate Records, Reporting & Accounting 20	
Legal Consultation 10	Protecting Unilever's Physical & Financial Assets & Intellectual Property 21	
Responsible Risk Management 12	Anti-money Laundering 22	
Responsible Innovation 13		
Product Safety & Product Quality 14		
Safeguarding Information	Engaging Externally	Glossary
Protecting Unilever's Information 28	Responsible Marketing 35	Glossary 44
Preventing Insider Trading 29	Responsible Sourcing & Business Partnering 36	
Competitors' Information 30	Fair Competition 37	
Personal Data & Privacy 31	Contact with Government, Regulators & Non-governmental Organisations (NGOs) 39	
Use of Information Technology 32	Political Activities & Political Donations 41	
	External Communications – The Media, Investors & Analysts 42	

Avoiding Conflicts of Interest

Conflicts of interest can have a significant negative impact on the reputation and effectiveness of Unilever, its business and its people. They arise when an employee allows their actual, perceived or potential personal, financial or non-financial interests to affect their objectivity when performing their job at Unilever.

This Code Policy sets out what employees must do to prevent and to manage these situations.

A conflict of interest may arise, and disclosure is required, when an employee:

- Hires, manages, or has an influence on the workload, performance assessment, granting of approvals and / or reward of someone with whom they have a close personal relationship.
- Accepts or performs a **Public Official** role, or has a **family member** or a close personal contact who is a **Public Official** with the ability to take decisions that could impact Unilever business.
- Has a close personal interest in the business of competitors or other third parties relevant to Unilever. This includes cases where the employee, their family members or a close personal contact:
 - work for or provide any services to competitors or to any other third parties relevant to Unilever's business

- hold investments other than in publicly traded pension funds, index linked or tracker funds that represent:
 - Substantial interests in a competitor, State controlled or influenced entity, or any other third party relevant to Unilever business (5% of the net worth of any of these entities)
 - Any interest in a third party if they, or one of their team, are involved in engaging, monitoring or investigating the third party's performance
- Allows their non-financial interests such as personal values, beliefs, welfare and political views to take precedence over Unilever's lawful and ethical expectations, affecting their performance or objectivity at work

Musts

Employees must:

- Ensure Unilever is best placed to benefit from potential business opportunities
- Follow the process outlined [here](#) to immediately disclose an actual, perceived or potential conflict of interest to their Business Integrity Officer who will determine the best way to manage the situation in consultation with the employee's Line Manager

- Follow the same process if they are interested in taking up, in a personal capacity, a proposed directorship (or equivalent) of another organisation, whether commercial or not-for-profit, including roles in trade associations and roles for public bodies. This obligation extends to new jobs that hold directorships and have not disclosed them as part of the recruitment process

The above disclosure requirements excludes roles of school governors, governing positions in amateur sporting or recreational groups, and directors of property/housing blocks in which an employee lives

- Obtain written approval from the Chief Legal Officer and the Chief Business Integrity Officer, before becoming a director of any publicly listed company
- Ensure that external commitments do not:

- Detract them from their commitment and contribution to Unilever
- Provide access to commercially sensitive information concerning actual or potential Unilever competitors (see Code Policies on [Fair Competition](#) and [Competitors](#)), and / or

- Create any liability for Unilever. The employee must inform the other organisation that they take up this position on a personal basis, with no responsibility for Unilever and that any fees or benefits that arise from their engagement are not passed on to Unilever.

Must nots

Employees must not:

- Accept appointments, debate, vote, or participate in any decision-making process or activity when a conflict of interest exists or might arise before their Business Integrity Officer has provided clearance.
- Take, or divert to others, any business opportunities that arise in the course of doing their job at Unilever that could be of interest to Unilever
- Misuse their position in Unilever to advance personal interests
- Hire, contract or engage any individual or organisation without ensuring they are free of conflict of interest with Unilever
- Hire or retain the services of former Public Officials without following Unilever's Principles on 'revolving doors'.



The Code of Business Principles

Countering Corruption

Respecting People

Safeguarding Information

Engaging Externally

Glossary

16

- Yolsuzlukla mücadele, saygı, bilgilerin korunması ve katılım dâhil birçok alanı kapsayan davranış kuralları sunulmuştur
- Taahhütlerin yanı sıra çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler de tanımlanmıştır



YÖNETİM KURULU GÖZETİMİ

Yönetim kurulunun gözetim rolü, 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.

Sürdürülebilirlik yönetişimi için yönetim kurulu düzeyinde **Yönetim Kurulu Gözetim Komitesi** veya **Sürdürülebilirlik Komitesi** gibi yapılar oluşturulmalıdır. Yönetimin sorumlulukları da açıkça tanımlanmalıdır. Yönetim kurulu, etkili gözetim sağlamak için iç ve dış denetim fonksiyonlarını içeren bir güvence sistemi benimsemeli ve sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını değerlendirmek amacıyla önemli bilgilerin zamanında yönetim kuruluna raporlanmasını sağlamalıdır.

Öneriler

1. **Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik hakkındaki sorumluluklarını tanımlamak:** Önemli konuların gözetimi için yönetim kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını tanımlamalıdır. Bu tanımda, kurulun sürdürülebilirlik konularının gözetim kapsamını açıkça belirlemeli, şirketin öncelikli sürdürülebilirlik konularına daha fazla yer vermeli, iş stratejileri ve öncelikleri birbirleriyle ilişkilendirmeli ve şirketin risk yönetimi sistemleriyle entegrasyon için bir çerçeve sağlamalıdır. (ÖRNEK: ANGLOGOLD AMERICAN)
2. **Resmi yapılar oluşturarak yönetim kurulunun çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili konuları düzenli olarak gözden geçirmesini sağlamak:** Çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili konuların düzenli olarak gözden geçirilmesi, yönetim kurulunun önceliği olmalıdır. Bu süreçte sürdürülebilirlik risklerini ve risk yönetim planlarını ele almak için yönetim kurulları, yeterli zaman ve kaynak ayırmalıdır. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirlik konularına yeterli özeni göstermek ve temel konu başlıklarını yönetim kurulunun tamamına sunmak için genelde ayrı yönetim kurulu komiteleri oluşturuyor. Sürdürülebilirlik komitesinin ilk rolü, zaman içinde sistemin temellerini atmaktır. Çünkü sürdürülebilirlik, iş modelinin bir parçası hâline geldikçe, inovasyon ve yatırıma bağlı olarak özelleşen konu başlıkları nedeniyle sistemin yapısı değişebilir.

3. **Şirket organizasyonu boyunca kademeli olarak sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluk aşılacak:** Sürdürülebilirlik ve iyi yönetimde tepeden inme bir yaklaşım, organizasyon şemasında aşağıdan yukarı yayılan, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konular etrafında toplanan ve farklı fonksiyonlar, bölümler ve iş kollarında tutarlı bir şekilde uygulanan bir yaklaşım tarafından desteklenmediği sürece etkili olmaz. (ÖRNEK: NEWMONT MINING)
4. **Risklere ve fırsatlara odaklanmak:** Yönetim kurulu ayrıca yönetici kesiminin sürdürülebilirlik ile ilgili konularda risk ve fırsat tanımlama süreçlerinde yeterli gözetim sağlamalıdır. Strateji, düzenleyicilere ve yasalara ilişkin sorumluluklar, ürün geliştirme ve fiyatlandırma, verileri kamuya paylaşma, itibar ve yönetimin eylem planı, bu süreçteki tanımlama alanlarına örnektir. Gözetim sürecinde yönetim kurulunun dışarıdan uzmanlara sınırsız erişimi sağlanmalıdır.
5. **Bilgi kalitesi, karar kalitesini belirler:** Yönetim kuruluna sadece finansal veriler değil, aynı zamanda şirketin itibarı ve fikir sermayesi miktarına ilişkin bilgiler de sunulmalıdır. Ayrıca kaliteli karar verme süreçleri için tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve içinde faaliyet gösterilen toplumun memnuniyetini ölçümlemek de gerekir. Bu tür bilgiler, genelde şirketin gelecekteki değeri ve yönetim kurullarının idari sorumluluklarını yerine getirmesinde etkilidir. Yönetim kuruluna sunulan bilgi akışı; güncel, gerekli bağlam dâhilinde, zamanında, dengeli ve kapsamlı olmalıdır.
6. **İç ve bağımsız denetimin tüm önemli çevresel, sosyal ve yönetim konularını, tedarik zincirini ve coğrafyaları kapsamını sağlamak:** Yönetim kurulları, gözetim sorumluluklarını yerine getirmek için iç ve dış denetim organları, düzenleyici kurumlar, sigortacılar veya üçüncü şahıs danışmanlar tarafından şirketin sürdürülebilirlik konuları hakkında güncel öneri ve bulgular almalıdır. İç denetim, uygulamaları iyileştirmek ve danışmanlık rolünü gerçekleştirmek için hem iş süreçleriyle ilgili hem de finansal konulara odaklanmalıdır. İç denetim organının yönetim kuruluna doğrudan erişimi olmalıdır. Denetim Komitesi tüzüğü, uyum ve sürdürülebilirlikle ilgili konuları kapsamalıdır. Sürdürülebilirlik konularında etkili bir gözetim sağlamak için yönetim kurulları, bağımsız üçüncü şahıs incelemelerinin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kapsadığından emin olmalıdır. (ÖRNEK: HENKEL)
7. **Yönetim kurulunu değerlendirmek, değerlendirmeye çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları entegre etmek ve sonuçları paylaşmak:** Direktörleri ve yöneticileri sürdürülebilirlik konularından kaynaklanan yükümlülüklere karşı korumak için yönetici sorumluluk sigortası paketinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, yönetim kurulu tartışma gündeminde yer almalıdır. Sigorta şirketlerinin önerilerini sürdürülebilirlik planlarına dâhil ederek ve sürdürülebilirlik konularında yönlendirme ve gözetim yaklaşımını ve etkinliğini değerlendiren düzenli bir öz değerlendirme çalışması yaparak yönetim kurulları, kendi operasyonları için bir öğrenme ve devamlı iyileştirme süreci oluşturmalıdır. Birçok şirket, kapsamlı ve objektif bir öz değerlendirme sürecinin yürütülmesine yardımcı olmak için bağımsız üçüncü şahıs uzmanlara başvurmaktadır.

Bulgular

Yönetim Kurulunun Gözetim Sorumlulukları

Yönetim kurulu; sürdürülebilirlik konularında gözetim sağlamak, risk iştahını gözden geçirip uygun karar vermek ve şirket organizasyonu genelinde uygulamaları izlemekten sorumludur. Yönetim kurulunun gözetim rolü; etkili bir iç kontrol mekanizmasının kurulmasını, denetimin bağımsızlığını ve denetime uygunluğun sağlanmasını, şirket ve değer zinciri içindeki etik ve iş davranışlarının takibini ve dış raporlama ile kamuya bilgi paylaşımında şeffaflığı kapsar. Sürdürülebilirlik performansının etkin bir şekilde takip edilmesi ve yönetim kuruluyla iletişim, sürdürülebilirlik gözetiminin kalitesini artırmak için çok önemlidir.

TABLO 7: YÖNETİM KURULUNUN GÖZETİM SORUMLULUKLARI

Yönetim Kurulu Gözetiminin Kapsadığı Konular	
Risk Yönetimi	■ 100%
İş Stratejisi	■ >90%
Yönetici Ücret ve Primleri	■ >90%
Mevzuata Uyum	■ >90%
İş Etiği	■ >90%
İnsan Hakları	■ >90%
Yedekleme Planlaması	■ >90%
Yolsuzlukla Mücadele	■ >90%
Çevresel Konular	■ >90%
Çalışan Uygulamaları	■ >90%
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	■ >90%
İlişkili Taraf İşlemleri	■ >90%
Müşterilere / Topluma İlişkin Konular	■ >90%
Önemlilik Eşiklerinin Belirlenmesi	■ >90%
Bağışlar (özellikle Politik)	■ >90%

■ 100% ■ >90% ■ >80% □ >50%

- Şirketlerin %90'ından fazlasında yönetim kurulunun gözetim sorumlulukları risk yönetimini, yönetici ücret ve primlerini ve düzenlemelere uygunluğu kapsamaktadır.
- Sürdürülebilirlik yaklaşımının etkili kılınması için kritik bir adım olan önemlilik eşiklerinin belirlenmesi ve siyasi bağışlar, gelişime açık noktalar olarak öne çıkmaktadır.

Yönetim Kurulu Tüzüğü

Önemli konuların gözetimi için yönetim kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını bir “Sürdürülebilirlik Tüzüğü” ile açıkça tanımlamalıdır. Bu tüzük, kurulun sürdürülebilirlik konularını gözetim kapsamını açıkça belirlemeli, şirketin öncelikli sürdürülebilirlik konularına daha fazla yer vermeli, iş stratejileri ve öncelikleri birbirleriyle ilişkilendirmeli ve şirketin risk yönetimi sistemleriyle entegrasyon için bir çerçeve sağlamalıdır. Tüzük, aşağıdaki alanları kapsayabilir:

TABLO 8: YÖNETİM KURULU TÜZÜĞÜ

Yönetim Kurulu Tüzüğü'nün Kapsadığı Konular		Tüzükte Paylaşılan Yönetim Kurulu Sorumlulukları	
Komiteler	100%	Strateji	100%
Atama ve Ücretlendirme	100%	İç Kontrol	100%
Yönetim Kurulu Bağımsızlığı	100%	Denetim	100%
Başkanın Sorumluluğu	100%	Risk Yönetimi	100%
Üyelerin Sorumlulukları	100%	Etik	100%
Çıkar Çatışması ve İlişkili Taraf İşlemleri	100%	Sürdürülebilirlik	100%
Davranış Kuralları	100%		
Yedekleme Planlaması	100%		
Yönetim Kurulu Öz Değerlendirmesi	100%		
Eğitim / Oryantasyon	100%		
Bilgiye Erişim / Bağımsız Tavsiye	100%		

■ 100% ■ >90% ■ >80%

- Yönetim kurulunun sürekliliğini sağlamak için yönetim kurulu değerlendirme ve yedekleme planlamasının yanı sıra bağımsız tavsiye ve oryantasyon eğitimlerine de dikkat edilmelidir.
- Neredeyse tüm şirketler, paylaştıkları yönetim kurulu sözleşmelerinde strateji, iç kontrol mekanizmaları, denetim ve risk yönetimine yer vermektedir.
- Şirketlerin %90'ından fazlası, etik ve sürdürülebilirliğe yer veriyor. Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketlerin yönetim kurulu sözleşmeleri etik ve sürdürülebilirliği kapsamaktadır. Aynı durum, Güney Afrika'daki neredeyse tüm şirketler için de geçerli. Bu konuları kapsama oranının en düşük olduğu ülkeler ise Çin ve Türkiye.

Yönetim Kurulu Komiteleri

Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuların düzenli olarak gözden geçirilmesi, yönetim kurulunun önceliği olmalıdır. Bu süreçte sürdürülebilirlik risklerini ve risk yönetim planlarını ele almak için yönetim kurulları, yeterli zaman ve kaynak ayırmalıdır. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri genellikle sürdürülebilirlik konularına yeterli özeni göstermek ve temel konu başlıklarını yönetim kurulunun tamamına sunmak için ayrı yönetim kurulu komiteleri oluşturuyor. Sürdürülebilirlik komitesinin ilk rolü, zaman içinde sistemin temellerini atmaktır. Çünkü sürdürülebilirlik iş modelinin bir parçası haline geldikçe, yatırım ve inovasyona bağlı olarak sistem gereksinimleri değişebilir.

TABLO 9: YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

	Komite Bulunuyor	Tüzük Bulunuyor	Bağımsız Başkan Bulunuyor
Denetim	100%	100%	100%
Performans Değerlendirme	97%	96%	97%
Risk	68%	67%	63%
Sürdürülebilirlik	63%	62%	56%
Yönetişim	53%	53%	52%

- Tüm şirketler bir tüzüğü ve bağımsız başkanı olan bir denetim komitesine, neredeyse tüm şirketler ise bir ödüllendirme komitesine sahiptir.
- Sürdürülebilirlik ve yönetime ilişkin risk ve fırsatların değerlendirildiği ortamlar olan risk, sürdürülebilirlik ve yönetim komitelerini oluşturma konusunda şirketler daha fazla ilerleme kaydedebilir.

Bağımsız Denetim ve Bilgiye Erişim

Çevresel, sosyal ve yönetim performansının ve süreçlerinin bağımsız denetimi, şeffaflık için önemlidir. Sürdürülebilirlik konularında dış güvencenin yaygın olmamasının bir nedeni de sürdürülebilirlik raporlamasının çok çeşitli konularda hem nicel hem de ölçülmesi zor nitel ölçütleri içermesidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik konularının önemliliği sektöre ve hatta şirkete bağlı değişim gösterebilir. Sürdürülebilirlik konuları ile ilgili tutarlı bağımsız güvence ve denetim yöntemleri, sürdürülebilirlik raporlamasında belirli raporlama standartlarının oluşmasını destekleyebilir. Böylece tedarik zincirine yönelik sürdürülebilirlik performansı karşılaştırılabilir ve standartlaştırılmış veriler ile takip edilebilir, yatırımcıların karar verme süreçlerinde kullanılabilir hale gelebilir.

TABLO 10: BAĞIMSIZ DENETİM

	SGS 2019	SGS 2020
Bağımsız Denetim Finansal Konuları Kapsıyor	100%	100%
Bağımsız Denetim Finansal Olmayan Konuları Kapsıyor	72%	84%
Çevresel Konuları Kapsıyor	69%	76%
Sosyal Konuları Kapsıyor	54%	70%
Yönetişim Konularını Kapsıyor	57%	61%
Bağımsız Denetim Tedarik Zincirini Kapsıyor	23%	54%

Örneğimizdeki tüm şirketlerde bağımsız denetim, finansal konuları kapsamaktadır.

- 2019 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nden beri bağımsız denetimi finansal olmayan konuları kapsayan şirketlerin oranı %72'den %84'e yükselmiştir.
- Bağımsız denetim, şirketlerin %76'sında çevresel, %70'inde sosyal, %61'inde ise yönetim ile ilgili konuları kapsamaktadır.
- Bağımsız denetim, şirketlerin %54'ünde tedarik zincirini kapsamaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri

YÖNETİM KURULUNUN GÖZETİM SORUMLULUKLARI



Doğal
Kaynaklar



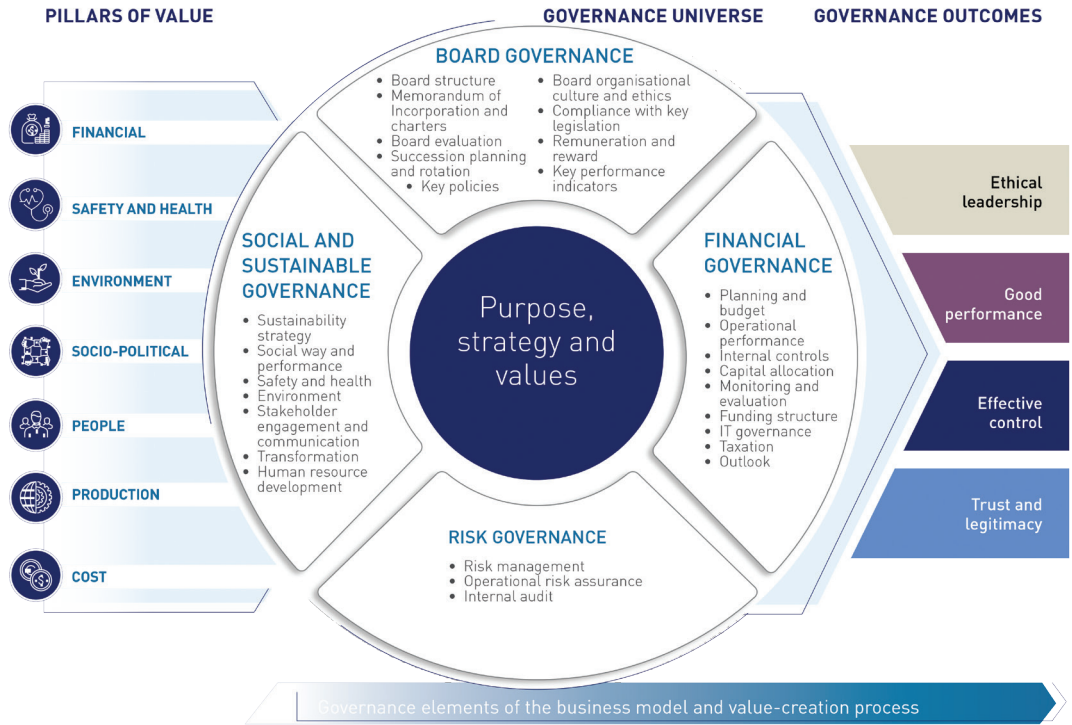
Güney
Afrika



AngloAmerican

BOARD GOVERNANCE

The board is ultimately accountable for the governance universe and provides independent monitoring, guidance and oversight of the segments.



- Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik alanındaki gözetim yapısı açıkça tanımlanmıştır
- Gözetim sorumlulukları; yönetim kurulu yönetimi, finansal yönetim, sosyal ve sürdürülebilir yönetim ve risk yönetimi olmak üzere dört temel alanda tanımlanmıştır

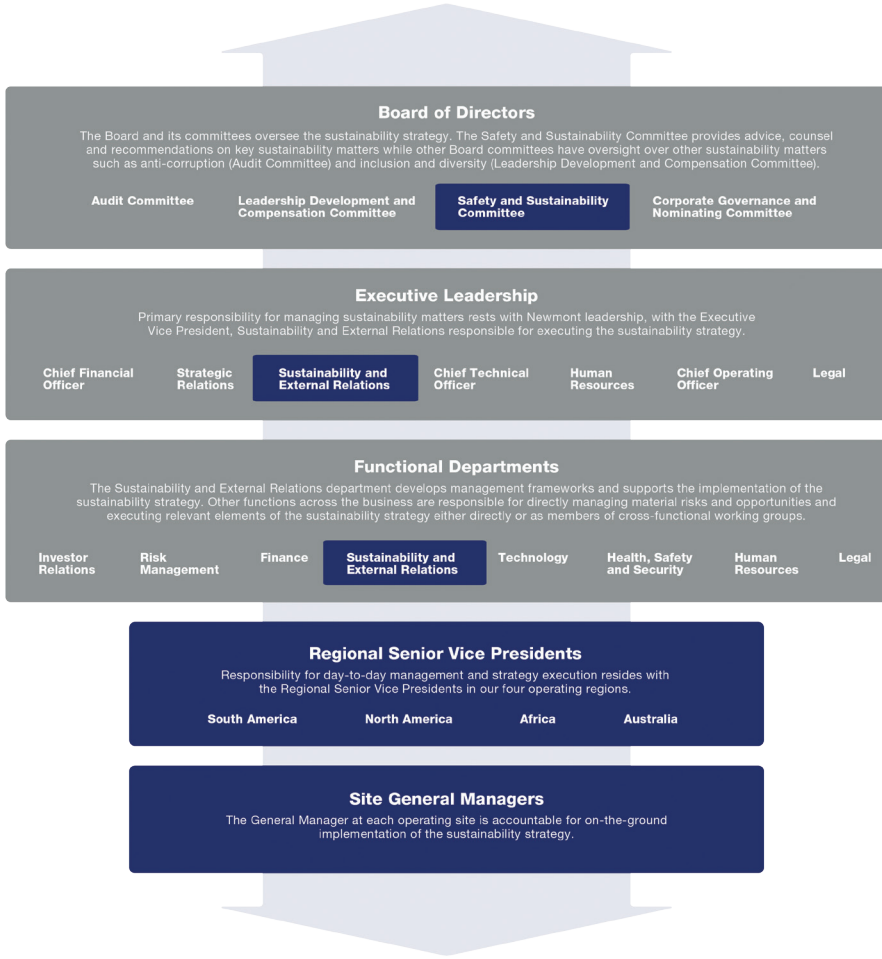


Kaynak: <https://www.angloamericanplatinum.com/~//media/Files/A/Anglo-American-Group/Platinum/our-approach/corporate-governance.pdf>, p. 1

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GÖZETİMİ VE UYGULAMASI

Doğal
Kaynaklar

ABD



- Yönetim kurulundan, sahaların genel müdürlerine kadar tüm organizasyona ilişkin sürdürülebilirlik yönetişim yapısı sunulmuştur
- Sürdürülebilirlik stratejisinin gözetimi, yönetim kurulunun komiteler yardımıyla yerine getirilen temel sorumluluğu olarak tanımlanmıştır
- İş güvenliği ve Sürdürülebilirlik Komitesi temel sürdürülebilirlik konularında tavsiye ve öneride bulunurken, diğer yönetim kurulu komiteleri yolsuzlukla mücadele (Denetim Komitesi) ve kapsayıcılık ve çeşitlilik (Liderlik Geliştirme Komitesi) gibi diğer sürdürülebilirlik konularının gözetimini sağlamaktadır



Kaynak: https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc_downloads/newmont_archive/Newmont_2018_Beyond_the_Mine_%E2%80%93_Full_Report.pdf

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DENETİM ÇERÇEVESİ

Tüketim
Ürünleri

Almanya



Henkel Sustainability Report 2018

**Limited Assurance Report of the
Independent Auditor regarding
Sustainability Information¹**

Foreword

Henkel overview

Sustainability strategy

Management

Purchasing and suppliers

Production

Logistics and transport

Sustainability stewardship

Adhesive Technologies

Beauty Care

Laundry & Home Care

People

Social engagement

Stakeholder dialog

External assessments

Indicators

Scope and reference framework

Annex

Imprint

To the Management Board of Henkel AG & Co. KGaA

We have performed an independent limited assurance engagement on selected disclosures on materiality and stakeholder dialogue, disclosures on management approaches of aspects on the focal areas (energy and climate, water and wastewater; materials and waste; health and safety; social progress; palm oil; purchasing and supplier management, product safety) as well as the performance indicators in relation to these focal areas, the operational carbon footprint along the value chain and selected case studies for avoided CO₂ emissions, published in the Henkel Sustainability Report 2018 (further "Report"), for the business year from January 1 to December 31, 2018 of Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf (further "Henkel").

Selected disclosures included in the scope of our assurance engagement are marked in the complementary GRI-Index, published in the appendix of the report and online under <http://www.henkel.de/sustainability>, with the following symbol: "✓"

As described on page 43 in the Report, Henkel engaged the external provider EcoVadis to perform supplier assessments in 2018, in order to ensure compliance with Henkel's standards concerning safety, health, environment, quality, human rights, employee standards, and anti-corruption. The adequacy and accuracy of the conclusions from these external assessments were not part of our limited assurance engagement.

Management's Responsibility

The legal representatives of Henkel are responsible for the preparation of the Report in accordance with the reporting criteria. Henkel's Report applies the principles and standard disclosures of the Standards of the Global Reporting Initiative (GRI), the Corporate Accounting and Reporting Standard (Scope 1 and 2) and the Corporate Value Chain (Scope 3) Standard of the Greenhouse Gas Protocol initiative by the World Resources Institute (WRI) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), as well as internally developed criteria to determine avoided CO₂ emissions of Henkel products, in combination with internal guidelines (further: Reporting Criteria).

This responsibility of the legal representatives includes the selection and application of appropriate methods to prepare the Report and the use of assumptions and estimates for individual disclosures which are reasonable under the given circumstances. Furthermore, this responsibility includes designing, implementing and maintaining systems and processes relevant for the preparation of the Report in a way that is free of – intended or unintended – material misstatements.

¹ Our engagement applied to the German version of the Report 2018. This text is a translation of the Independent Assurance Report issued in German language, whereas the German text is authoritative.

- Şirketin önemlilik ve paydaş etkileşimine ilişkin bağımsız denetim sözleşmesi yaptığı alanlar sunulmuştur
- Bağımsız denetim kapsamı; enerji ve iklim, su ve atık su, malzeme ve atık, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal ilerleme, palm yağı, satın alma ve tedarikçi yönetimi ve ürün güvenliği gibi önemli sürdürülebilirlik alanlarında yönetim yaklaşımlarını ve performans göstergelerini içermektedir



Kaynak: <https://www.henkel.com/reKaynak/blob/912464/83612b55873978666bbf87486d418f05/data/2018-sABDtainability-report.pdf>, p. 162

2. BÖLÜM: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

Ölçülebilir 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 olan duyduğu güveni artar. Bunun yanı sıra sonuçları paylaşmak, diğer şirketlerle karşılaştırmalı değerlendirme yapma fırsatı oluşturarak öğrenme hızını artırır.

Hem şirket hem de şirketin paydaşları için **şeffaflık, hesap verebilirliği beraberinde getirir.** Çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili sonuçların daha şeffaf raporlanması, şirketin sürdürülebilirlik konusunda gösterdiği faaliyetleri daha iyi paylaşmasını ve böylelikle şirkete duyulan güveni artırır. Bu da paydaşlarını sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaya teşvik eder. İklim değişikliği gibi sürdürülebilirlikle ilgili önemli sorunları ele almak için birçok paydaş grubunun uzun vadede iş birliği halinde olması gerekir. Bu iş birliğinin etkili ve uzun ömürlü olması için de paydaşlar arasında güvenin temini esastır.

Öneriler

1. **Çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili kilit performans göstergeleri ve SMART (Spesifik, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi, zamana bağlı) hedefler belirlemek:** Belirlenen gösterge ve hedefler, sürdürülebilirlik performansını artırmak için gerekenlerle aynı doğrultuda olmalıdır. Sınıfının en iyisi olan şirketler; çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili ölçütlerini finansal ölçütlerine entegre edip bu ölçütlere göre performanslarını paylaşarak sürdürülebilirlik performanslarının bütünsel bir görünümünü ortaya koyuyor. (ÖRNEK: PUMA, MARKS & SPENCER)
2. **Ölçülen performans iyileştirilebilir:** Sürdürülebilirlik hedefleri belirlenmeli ve çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili sonuçlar takip edilerek raporlanmalıdır. Hedefler; yüksek performansı teşvik edecek zorlukta, güncel, anlamlı ve ölçülebilir olmalıdır. Yatırımcıların çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili performansı değerlendirebilmesi için şirketler hem geçmiş sonuçları hem de geleceğe dair hedeflerini raporlamalıdır. (ÖRNEK: CATERPILLAR, GAP, HIKMA)
3. **Açıkları kapatmak için sonuçları ve gelişmeye yönelik uygulamaları paylaşmak:** İyi uygulama örneklerinden öğrenmek, sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için karşılaştırmalı değerlendirmeler raporlanmalıdır.

4. **Tüm çalışanları, coğrafyaları ve tedarik zincirini kapsamak:** Tedarik zincirine yönelik kilit performans göstergeleri tanımlanmalı, hedefler belirlenmeli ve sonuçlar ölçülerek raporlanmalıdır. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak, tüm paydaşların aynı yönde ilerleyerek etki alanını güçlendirmelerini gerektirir. (ÖRNEK: ASSOCIATED BRITISH FOODS, NEWMONT MINING, GENERAL MILLS)
5. **Hem şirketi hem de içinde bulunulan ekosistemi (çevre, toplum, ortaklıklar) yönetmek:** Şirketler, faaliyet gösterdikleri ekosistem ve toplumun gelişimin yönelik sorumluluk üstlenmelidir. Sürdürülebilirlik ancak paydalar arasında iş birliği ve birlikte hareket etme ile sağlanabilir. (ÖRNEK: GENERAL MILLS, GAP)
6. **İşlerin yürütülme biçiminde anlamlı bir değişim yaratmak için etki odaklı iş birliği ve ortaklıklar gerçekleştirmek.**
7. **Maddi olmayan kavramları (şirket kültürü, insan kaynakları, çeşitlilik, kapsayıcılık vb.) ölçmek için güvenilir ve tutarlı göstergeler geliştirmek:** Raporlama standartları tutarlı olduğu sürece veriler, farklı alanlardaki performansı ölçmek ve kıyaslamak için kullanışlı ve karşılaştırılabilir nitelikte olur. Şu anda çevre ile ilgili konulardan biyoçeşitlilik ve tehlikeli maddeler; toplum ile ilgili konulardan insan hakları ve çeşitlilik; yönetim ile ilgili konulardan ise yolsuzlukla mücadele ve etik dâhil olmak üzere uyumluluk ölçütlerinin raporlanmasında daha tutarlı olunması gerekmektedir.
8. **Entegre bir raporlama çerçevesi geliştirmek (sürdürülebilirlik veri, metodoloji ve ölçütlerinin standart hâle getirmek) için iş birliği yapmak:** Yatırımcılar; finansal önemlilik, tutarlılık (karşılaştırılabilirlik, standartların uyumluluğu) ve güvenilirlik (titiz denetim) ister. Raporlama çerçevelerinin daha da basitleştirilmesi, şirketler arası karşılaştırılabilirliği sağlamak ve yapılan karşılaştırmanın daha kolay anlaşılması için gereklidir. Bu anlama kolaylığı sayesinde karşılaştırma sonuçları, karar verme sürecinde veri olarak kullanılabilir. Raporlamada basitleşmeye gidilmesi, süreci zaman ve para bakımından da daha verimli kılacaktır.
9. **Önemli olan unsurları tanımlamak için sektör içi iş birliğine gitmek ve ölçüm ile raporlama sistemlerine yatırım yapmak:** Sürdürülebilirlik raporlamasının etkili olması için farklı paydaşlar için nelerin önemli olduğu tanımlanmalı ve raporlama ona göre yapılmalıdır. Sektör içi ortaklıklar, sektör için önemli olan ölçütleri şirketlere daha görünür kılabilir. Ayrıca bu tür ortaklıklar, katılan şirketlerin performans ölçüm yöntemi geliştirmek için ihtiyaç duydukları ücretten tasarruf etmelerine de yardımcı olabilir. Raporlama standartlarında tutarlılığın artırılması, en azından aynı sektör içinde veya ilgili sektörler arasında teşvik edilmelidir. Böylece henüz raporlama sistemine sahip olmayan şirketlerin raporlama uygulamalarını benimsemesi hızlanır.
10. **Ölçütlerin değeri ve karar verme süreçlerine yararı hakkında geri bildirim yapmak:** Yatırımcılar, karar verme süreçlerinde en önemli etkiye sahip girdileri ve bunların süreçlere faydasını bildirmelidir.

Bulgular

Sürdürülebilirlik Performansı

Sürdürülebilirlik performans değerlendirmesi, şirket politikaları ve ilkelerinin hayata geçirilmesini ve açıklanan performansın çevre, sosyal ve yönetim boyutlarıyla, tüm coğrafyalar, çalışan grupları, tedarik zinciri ve ürün yaşam döngüsü dâhil tüm alanları kapsamalıdır. Uygulamaların kapsamını değerlendirmek için şirketlerin kilit performans göstergeleri arasından kapsamlı sürdürülebilirlik performans raporlama örnekleri aradık.

TABLO 11: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM PERFORMANSI

	Hepsi	Politika	KPG'ler	Hedefler	Sonuçlar	Sonuçların Değerlendirilmesi
Çevresel Konular	85%	100%	98%	89%	98%	93%
İklim Değişikliği	80%	98%	95%	85%	94%	90%
Enerji	73%	98%	95%	76%	94%	90%
Su	58%	90%	92%	69%	90%	84%
Atık & Paketleme	49%	95%	92%	63%	86%	72%
Sorumlu Tedarik	32%	79%	62%	50%	66%	52%
Tehlikeli Maddeler	30%	72%	67%	38%	66%	57%
Biyçeşitlilik	15%	57%	40%	28%	42%	27%
Sosyal Konular	82%	99%	99%	85%	100%	91%
İş Sağlığı ve Güvenliği	76%	100%	97%	79%	96%	87%
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	60%	99%	92%	67%	92%	75%
İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	50%	99%	87%	58%	84%	68%
Ürün Tasarımı & Portfolyo	41%	97%	79%	61%	79%	60%
Yönetişim Konuları	74%	99%	100%	84%	100%	79%
Yönetici Ücret ve Primleri	65%	100%	96%	67%	100%	76%
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	21%	78%	100%	49%	98%	34%
Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)	10%	95%	67%	49%	65%	26%

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları şirket politikaları, kilit performans göstergeleri ve sonuçlarına başarıyla entegre etmesine rağmen hâlâ gelişime açık noktalar bulunmaktadır. Araştırmamızda, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili belirli kategorilere yönelik şirket politikası, kilit performans göstergesi, hedef, sonuç paylaşımı ve sonuç değerlendirmesi ortaya koyup koymadığını değerlendirdik. Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %85'i çevresel, %82'si sosyal, %74'ü ise yönetim ile ilgili konularda düzenli raporlama yapmaktadır.
- Çevre ile ilgili tutarlı biçimde raporlanan konular İklim Değişikliği ve Enerji. Bununla birlikte, Sorumlu Kaynak Kullanımı, Tehlikeli Maddeler ve Biyoçeşitlilik konularının daha tutarlı bir biçimde raporlanması için ciddi ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir.
- Atık ve Paketleme ile Su konularında açıklanan politikalar ve belirlenen hedefler arasındaki açık fazla.
- Sosyal sürdürülebilirlik performansını tutarlı olarak raporlayan şirketler, genelde İş sağlığı ve Güvenliği alanındaki ölçütlere odaklanmaktadır. Neredeyse tüm şirketlerin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile İnsan Hakları konularında politikaları ve sonuç paylaşımları olmasına rağmen bu kategorilerde hedef belirleme noktasında daha fazla ilerleme kaydedilebilir.
- Yönetim ile ilgili alanlarda hedef belirleme ve sonuç değerlendirme açısından gelişime açık noktalar bulunuyor. Şirketlerin %65'i yönetici ücret ve primleri, %21'i yönetim kurulunda çeşitlilik, yalnızca %10'u ise uyumluluk (etik, yolsuzlukla mücadele vb.) alanlarında düzenli raporlama yapmaktadır.

Çevresel Hedefler

- Otomotiv, Kimya, Tüketim Ürünleri, Gıda ve Makine ve Ekipman sektörlerindeki şirketin %90'dan fazlası çevre ile ilgili hedefler belirliyor. Enerji Hizmetleri, %60 ile hedef belirlemede en düşük orana sahiptir. Hindistan ve Çin hariç dünyadaki tüm ülkelerden şirketlerin %90'ından fazlası çevre ile ilgili hedeflerini açıklamaktadır.
- Örneklem kümemizde Tüketim Ürünleri ve Gıda sektörlerindeki şirketlerin tümü, çevre ile ilgili hedeflerini raporlarken hedef, kapsam ve derinlik belirlemektedir. Söz konusu şirketlerin %90'ından fazlası, bu belirleme sürecini 5'ten fazla alanda gerçekleştirmektedir.
- **İklim Değişikliği:** Kimya ve Gıda sektörlerinde en yüksek oranda bu hedefe ulaşıldı. Ülkeler bazında Almanya, Güney Afrika, Türkiye ve İngiltere hedefe %90'ın üstünde bir oranda ulaşırken %64 ile Çin ve %70 ile Hindistan geride kalmıştır. Hedefe ulaşma oranı, Entegre Raporlama (%86) için diğer raporlama standartlarından (%90'dan fazla) daha düşük seyretmektedir.
- **Enerji:** Gıda, Tüketim Ürünleri ve Kimya sektörlerinde en yüksek oranda ulaşılan bu hedef, tüm sektörler ve ülkeler için orta düzeyde seyrediyor. Oran, ülkelerde Türkiye ve Almanya'da, standartlarda ise UNGC'de en yüksek.
- **Su:** Tüketim Ürünleri sektöründe %88, Gıda ve Kimya sektörlerinde %80'in üzerinde. Ülkeler bazında Almanya, Türkiye ve İngiltere'de en yüksek ve Çin'de çok düşük.
- Atık ve paketleme alanındaki hedeflere ulaşma oranlarında %83 ile Türkiye başı çekmektedir.
- En yüksek sırasıyla %44, %67 ve %63 ile İngiltere'de olan Tehlikeli Maddeler, Biyoçeşitlilik ve Sorumlu Kaynak Kullanımı alanındaki hedeflere ulaşma oranı tüm ülkelerde düşük seyretmektedir.
- Sorumlu Kaynak Kullanımı, sektörlerde Tüketim Ürünleri ve Gıda standartlarda da UNGC ve SASB'de diğerlerine göre daha yüksek.
- Tehlikeli Maddeler, en yüksek Tüketim Ürünleri sektöründe ve Hindistan'da görülmesine rağmen genel olarak tüm sektörlerde düşük seyretmektedir.

TABLO 12: ÇEVRESEL HEDEFLERİN SEKTÖR, ÜLKE VE İNİSİYATİF BAZINDA İNCELEMESİ

	Çevre	Su	Enerji	Atık & Paketleme	İklim Değişikliği	Biyçeşitlilik	Atık Malzemeler	Sorumlu Tedarik
TOPLAM								
SEKTÖR BAZINDA								
HEDEFLER	Çevre	Su	Enerji	Atık & Paketleme	İklim Değişikliği	Biyçeşitlilik	Atık Malzemeler	Sorumlu Tedarik
Otomotiv								
Kimya								
Tüketim Ürünleri								
Gıda								
Makine ve Ekipman								
Doğal Kaynaklar								
İlaç								
Perakende								
Telekomünikasyon								
Enerji Hizmetleri								

ÜLKE BAZINDA								
HEDEFLER	Çevre	Su	Enerji	Atık & Paketleme	İklim Değişikliği	Biyçeşitlilik	Atık Malzemeler	Sorumlu Tedarik
Almanya								
Güney Afrika								
Birleşik Krallık								
Türkiye								
ABD								
Hindistan								
Çin								

İNİSİYATİF BAZINDA								
HEDEFLER	Çevre	Su	Enerji	Atık & Paketleme	İklim Değişikliği	Biyçeşitlilik	Atık Malzemeler	Sorumlu Tedarik
IR								
GRI								
SASB								
UNGC								
UNGC 100								
UNGC LEAD								
HİÇBİRİ								

100% >90% >80% >70% >60% >50%

TABLO 13: SOSYAL VE YÖNETİŞİM HEDEFLERİNİN SEKTÖR, ÜLKE VE İNİSİYATİF BAZINDA İNCELEMESİ

	Sosyal	Çeşitlilik & Kapsayıcılık	İş Sağlığı & Güvenliği	İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	Ürün Tasarımı & Portfolyo	Yönetişim	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	Yönetici Ücret ve Primleri	Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)
TOPLAM									
SEKTÖR BAZINDA									
HEDEFLER	Sosyal	Çeşitlilik & Kapsayıcılık	İş Sağlığı & Güvenliği	İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	Ürün Tasarımı Portfolyo &	Yönetişim	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	Yönetici Ücret ve Primleri	Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)
Otomotiv									
Kimya									
Tüketim Ürünleri									
Gıda									
Makine ve Ekipman									
Doğal Kaynaklar									
İlaç									
Perakende									
Telekomünikasyon									
Enerji Hizmetleri									
ÜLKE BAZINDA									
HEDEFLER	Sosyal	Çeşitlilik & Kapsayıcılık	İş Sağlığı & Güvenliği	İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	Ürün Tasarımı Portfolyo &	Yönetişim	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	Yönetici Ücret ve Primleri	Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)
Çin									
Almanya									
Hindistan									
Güney Afrika									
Türkiye									
Birleşik Krallık									
ABD									
İNİSİYATİF BAZINDA									
HEDEFLER	Sosyal	Çeşitlilik & Kapsayıcılık	İş Sağlığı & Güvenliği	İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	Ürün Tasarımı Portfolyo &	Yönetişim	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	Yönetici Ücret ve Primleri	Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)
IR									
GRI									
SASB									
UNGC									
UNGC 100									
UNGC LEAD									
DIĞER ŞİRKETLER									

100% >90% >80% >70% >60% >50%

Sosyal Hedefler

- Tüketim Ürünleri, Gıda ve Telekom sektörlerinde hedeflerinin %90'ına ulaşırken en düşük oran Makine ve Ekipman, İlaç ve Otomotiv sektöründe görülmüştür. Standartlara göre sınıflandırmada en yüksek oran UNGC'ye ait.
- Şirketlerin %92'si İş sağlığı ve Güvenliği hedeflerini belirlemiştir. Bu alanda en yüksek oran Türkiye'dedir.
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: %67 ile Perakende ve Telekom sektörlerinde en yüksek, ama diğer sektörlerde tutarlı olarak (%50'den fazla) yüksek değil. İlaç sektöründe şirketlerin yalnızca %38'i bu alanda hedef belirlemiştir.
- İnsan Hakları ve İşgücü Uygulamalarında konusunda hedef belirleme oranları en düşüktür. Bu alanda en çok UNGC şirketleri hedef belirlemiştir.
- Ürün Tasarımı ve Portföy alanında hedef belirleme konusunda en yüksek oran Almanya'dadır.

Yönetişim ile İlgili Hedefler

- Yönetişim hedefleri, düzenlemeler nedeniyle ve büyük ölçüde ülkeden ülkeye değişen bir biçimde gelişime en açık alan oldu. Entegre Raporlama ve SASB Raporlaması yapan şirketlerde yönetişim hedefleri belirleme oranı en yüksektir.
- Yönetici ücret ve primlerini açıklama oranı ABD, İngiltere ve Güney Afrika'da %90'ın üstündeyken Hindistan, Çin ve Türkiye'de bu hedef mevcut değildir. Tüketim ürünleri, Makine ve Ekipman ve Otomotiv sektörleri, gelişime açık en çok noktanın bulunduğu sektörler olarak öne çıkmaktadır.
- Tüm ülkelerde en düşük hedef belirleme oranı uyum alanındadır. Uyum konusunda hedef belirleme İngiltere ve Güney Afrika ile Entegre Raporlama'da en yüksektir.

İyi Uygulama Örnekleri

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINDA BÜTÜNSEL YAKLAŞIM



Tüketim Ürünleri



Almanya



T.1 10FOR20 TARGETS' PROGRESS

Target	Baseline 2015	Performance 2018	Planned Action 2019	Target 2020	Status
01 Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Talks at Banz Stakeholder Meeting Regional Supplier Round Table Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Regional Supplier Round Tables Materiality Analysis refreshment involving internal and external stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Alternate global stakeholder meeting between Europe and Asia Continue Round Tables in all major sourcing markets 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder dialogue Public reporting Consumer information 	On track
02 Human Rights	<ul style="list-style-type: none"> Human Rights Screening 	<ul style="list-style-type: none"> 19,000 hours of community engagement Follow up on Human Rights Assessments from previous years First warehouse assessment realized 	<ul style="list-style-type: none"> Merge Human Rights and Social Compliance Target areas Continue community engagement work and support of Soccer Aid Expand warehouse assessments 	<ul style="list-style-type: none"> Embed Human Rights across our operations and suppliers Positively impact communities where PUMA is present 	On track
03 Social Compliance	<ul style="list-style-type: none"> All Tier 1 suppliers frequently audited Workers complaints received and progressed 	<ul style="list-style-type: none"> Started roll out of Joint industry assessment tool (SLCP) in China 39% of audits shared with other organizations All major component and material suppliers audited Amount of Zero Tolerance Issues prevailing at year end: 0 	<ul style="list-style-type: none"> No Zero Tolerance Issues prevailing at year-end Expand roll out of joint industry assessment tool (SLCP) to at least two more countries Increase percentage of shared audits to 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance with industry standards / ILO Core Conventions for all core suppliers, including suppliers of finished goods as well as component and material suppliers 	On track
04 Climate Change	<ul style="list-style-type: none"> Science Based Target (SBT) development announced 	<ul style="list-style-type: none"> Industry Working Group on Climate Change formed under the umbrella of UNFCCC Climate Charter developed and launched at COP 24 3% interim reduction target achieved PUMA (Scope 1&2) relative to sales: -6.2% Suppliers (Scope 3): -5% 	<ul style="list-style-type: none"> Start working groups under Climate Charter including work on sector based SBT Continue supplier energy efficiency programs Start project on reducing emissions from air freight 	<ul style="list-style-type: none"> Science Based Reduction Target to be developed and implemented 	SBT – not on track 3% relative reduction on track

- Paydaş katılımı, insan hakları, sosyal uyumluluk, iklim değişikliği, kimyasallar, su ve hava, malzemeler, çevre açısından kâr ve zarar (EP&L), iş sağlığı ve güvenliği ve yönetim dâhil olmak üzere sürdürülebilirlik alanındaki hedeflerin kapsamlı bir listesi paylaşılmıştır
- Temel ölçüm, bulunulan yılki performans, planlanan faaliyetler ve kaydedilen ilerlemenin değerlendirilmesi raporlanmıştır
- Sürdürülebilirlik hedefleri, SKA'lar ile ilişkilendirilmiştir



Kaynak: <https://annual-report-2018.puma.com/en/annual-report/company-overview/sABDtainability/meaningful-progress-and-impacts/index.html>, p. 66

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINDA BÜTÜNSEL YAKLAŞIM



Tüketim Ürünleri



Almanya



Target	Baseline 2015	Performance 2018	Planned Action 2019	Target 2020	Status
 05 Chemicals	<ul style="list-style-type: none"> Commitment to Zero Discharge of Hazardous Chemicals 	<ul style="list-style-type: none"> PFCs phased out RSL failure rate remaining below 3% VOC index for footwear: 17.7g / pair (target 20g / pair) 	<ul style="list-style-type: none"> Keep RSL failure rate below 3% Roll out ZDHC Chemicals Gateway for MRSL check of supplier chemical inventories Reduce VOC consumption per pair of shoes to 16g / pair 	<ul style="list-style-type: none"> Zero discharge of hazardous chemicals from our supply chain 	On track ↑
 06 Water & Air	<ul style="list-style-type: none"> Start of wastewater testing and publication 	<ul style="list-style-type: none"> ZDHC wastewater guideline tests at 58 suppliers with wet processing Compliance rates of 71% (chemicals) and 52% (conventional parameters) 	<ul style="list-style-type: none"> Increase compliance rates to ZDHC wastewater guideline to 90% (chemicals) and 70% (conventional parameters) Support finalization of ZDHC guideline on air emissions 	<ul style="list-style-type: none"> Industry good practice on water treatment and air emissions are met by 90% of PUMA core suppliers 	Not on track Water and Air need to speed up efforts ↓
 07 Materials	<ul style="list-style-type: none"> bluesign® (polyester), Leather Working Group (leather), and FSC (paper & cardboard) certification used in significant volumes 	<ul style="list-style-type: none"> Apparel: Cotton - BCI 50% Polyester - bluesign®: 66% Footwear: Leather - LWG: >99% Accessories: Polyester - bluesign® 46% Cardboard & Paper-FSC: 92%* *including supply chain and corporate consumption 	<ul style="list-style-type: none"> Apparel: Cotton - BCI 75% Polyester - bluesign®/Oeko-Tex®: 75% Footwear: Leather - LWG: 90% Accessories: bluesign®/Oeko-Tex®: 75% Cardboard & Paper - FSC: 90% New Targets: Responsible Down (RDS): 90% Better PU: Target in development 	<ul style="list-style-type: none"> More sustainable materials used for our key materials: <ul style="list-style-type: none"> BCI 90% bluesign® 90% LWG 90% FSC 90% RDS 90% Better PU: Target in development 	On track ↑
 08 EP&L	<ul style="list-style-type: none"> Kering Group EP&L published (including PUMA figures) 	<ul style="list-style-type: none"> PUMA EP&L 2017 published 	<ul style="list-style-type: none"> Calculate EP&L independent from Kering Reduce EP&L impact per sales value 	<ul style="list-style-type: none"> Continue to report impact on an annual basis PUMA EP&L value significantly reduced 	On track ↑
 09 Health & Safety	<ul style="list-style-type: none"> Occupational Health and Safety (OHS) part of compliance audits 	<ul style="list-style-type: none"> Fatal Accidents PUMA: 0 Suppliers: 0 Injury Rate PUMA: 0.8 Core T1 Suppliers: 0.6 	<ul style="list-style-type: none"> Zero fatal accidents Average injury rate of PUMA entities below 1 	<ul style="list-style-type: none"> Zero fatal accidents Injury rates below industry average Significantly reduce injury rates 	On track ↑
 10 Governance	<ul style="list-style-type: none"> PUMA Code of Ethics training with low participation rate Ethics training participation rate: 60% 	<ul style="list-style-type: none"> PUMA Code of Ethics training participation rate: 99% (staff with email accounts) 93% of core suppliers trained in anti-corruption 	<ul style="list-style-type: none"> Ensure PUMA staff (with a corporate email account) training rate remains over 90% Roll out supplier anti-corruption training to non-core suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> Maintain and run a state-of-the-art compliance system 	On track ↑

BCI: Better Cotton Initiative, EP&L: Environmental Profit and Loss, FSC: Forest Stewardship Council, LWG: Leather Working Group, MRSL: Manufacturing Restricted Substances List, PFC: Perfluorinated Chemicals, PU: Polyurethane, RDS: Responsible Down Standard, RSL: Restricted Substances List, SBT: Science-Based Target, VOC: Volatile Organic Compound.

- Paydaş katılımı, insan hakları, sosyal uyumluluk, iklim değişikliği, kimyasallar, su ve hava, malzemeler, çevre açısından kâr ve zarar (EP&L), iş sağlığı ve güvenliği ve yönetim dahil olmak üzere sürdürülebilirlik hedef alanlarının kapsamlı bir listesi paylaşılmıştır
- Temel ölçüm, bulunan yıllık performans, planlanan faaliyetler ve kaydedilen ilerlemenin değerlendirmesi raporlanmıştır
- Sürdürülebilirlik hedefleri, SKA'lar ile ilişkilendirilmiştir



Kaynak: <https://annual-report-2018.puma.com/en/annual-report/company-overview/sABDtability/meaningful-progress-and-impacts/index.html>, p. 67

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINDA BÜTÜNSEL YAKLAŞIM



Perakende



Birleşik Krallık

M&S

EST. 1884

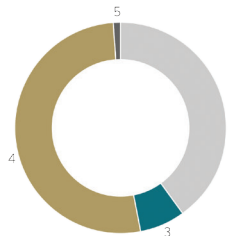
PERFORMANCE SUMMARY

WELLBEING

PAGES 13-15

	NOT STARTED	NOT ACHIEVED	BEHIND PLAN	ON PLAN	ACHIEVED
HEALTHY FOOD PRODUCTS					
Improved indulgent food**					
Calorie-cap single portion food**					
50% healthier food**					
Vegetarian options					
Destination of choice (food)					
CLOTHING & HOME PRODUCTS					
Clothing health attributes					
HOW WE SELL					
Rewarding customers (health)**					
Franchise confectionary tillpoints					
Wellbeing advice to customers					
£25m for health causes**					
COLLEAGUE WELLBEING					
Colleague wellbeing framework					
Colleague health assessment**					
Wellbeing in employability					
Mental health training					
Health and safety data**					
SUPPLY CHAIN WELLBEING					
Franchise/supplier wellbeing					

COMMITMENT PERFORMANCE SUMMARY



** Assured by DNV GL

	Total commitments
1 Not started	37
2 Not achieved	0
3 Behind plan	13
4 On plan	48
5 Achieved	2

COMMUNITY

PAGES 17-23

	NOT STARTED	NOT ACHIEVED	BEHIND PLAN	ON PLAN	ACHIEVED
CONNECTING WITH COMMUNITIES					
UK community space**					
Volunteering**					
Education partnership					
All food eaten by people**					
Supporting local fundraising					
Helping transform communities**					
Town centre regeneration					
Community entrepreneur award					
Food artisan strategy					
Community donations**					
Social dividend					
M&S Energy					
SKILLS AND EMPLOYMENT					
Skills gap research					
Next generation technologies**					
International Marks & Start					
Marks & Start					
INCLUSIVE BUSINESS					
Retail accessibility benchmark					
Inclusion Strategy					
Inclusive Design Standards					
Diversity					
Senior management diversity					
Gender equality programme					
Colleague social mobility					
Colleague gender pay gap**					
Colleague diversity pay gap					
Supplier gender diversity					
HUMAN RIGHTS					
Oxfam human rights programme**					
Raising human rights concerns					
Anti-slavery**					
Supplier worker representation					
Franchise Reward Forums					
In-work poverty					
Supplier worker payments					
Living wage					
Global Community Programme**					
Supplier feedback					
Supplier ethical audits					

- Sağlık, toplum ve gezegen dâhil olmak üzere önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili alanlarda bütünsel bir performans özeti sunulmuştur
- Şirketin harekete geçmesi gereken alanları vurgulayan niteliksel bir değerlendirme yoluyla taahhütler ile performans, karşılaştırmalı olarak sunulmuştur



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINDA BÜTÜNSEL YAKLAŞIM



Perakende

Birleşik
Krallık

M&S

EST. 1884

PERFORMANCE SUMMARY

PLANET

PAGES 25-34

	NOT STARTED	NOT ACHIEVED	BEHIND PLAN	ON PLAN	ACHIEVED
INSPIRING OUR CUSTOMERS					
Product Plan A attributes**					👉
Supply chain transparency**					👉
Sustainable design toolkit	👉				
Labelled sustainable products					👉
Reward customers (sustainability)					👉
Recyclable packaging**	👉				
Clothing reuse and recycling**					👉
Clothing & Home recycled materials	👉				
Clothing & Home repair services	👉				
Clothing & Home circular economy standards	👉				
Food waste (digital campaign)					👉
Food waste (household top 10)					👉
M&S GREENHOUSE GAS EMISSIONS					
Science-based target emissions**					👉
Carbon neutral operations**					👉
ENERGY CONSUMPTION AND SOURCING					
UK and ROI energy efficiency**				👉	
International energy efficiency**					👉
Renewable electricity**					👉
Biomethane**				👉	
Renewable peak-energy management	👉				
Clothing & Home fuel efficiency**					👉
Food fuel efficiency**					👉
REFRIGERATION					
Store refrigeration (emissions)**					👉
Store refrigeration (HFCs)**				👉	
STORE CLIMATE ADAPTATION					
Store climate adaptation				👉	
SUPPLY CHAIN GHG EMISSIONS					
Science-based target footprint**					👉
Clothing & Home air freight	👉				
Sustainable animal protein					👉
Food supplier climate plans	👉				
ZERO WASTE IN M&S OPERATIONS					
Zero landfill**					👉
Food waste (reduction)**				👉	
Food waste (halve)**	👉				
Reused shop fit-out	👉				
Construction waste	👉				
SUPPLY CHAIN RAW MATERIALS					
Sustainable cotton**					👉
Zero deforestation**					👉
M&S Farming for the Future**					👉
Soil health					👉
Forever Fish**					👉
Responsibly sourced raw materials**	👉				
Supplier water stewardship	👉				
Clothing & Home animal welfare	👉				
Construction and shop fit	👉				
Plan A attributes	👉				
SUPPLIERS					
Sustainable Food factories**					👉
Sustainable Clothing & Home factories	👉				
Sustainable Clothing & Home processing	👉				
Clothing & Home supplier water efficiency**					👉
Sustainable Property suppliers	👉				

- Sağlık, toplum ve gezegen dâhil olmak üzere önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili alanlarda bütünsel bir performans özeti sunulmuştur
- Şirketin harekete geçmesi gereken alanları vurgulayan niteliksel bir değerlendirme yoluyla taahhütler ile performans, karşılaştırmalı olarak sunulmuştur



YÖNETİŞİM PERFORMANSI



ilaç

Birleşik
Krallık

hikma.

Board attendance



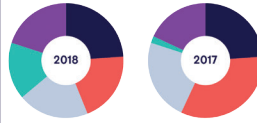
Directors	Meetings attended (7 scheduled and 2 unscheduled)	%
Said Darwazah	9/9	100%
Siggi Olafsson ¹	6/6	100%
Mazen Darwazah	9/9	100%
Robert Pickering	9/9	100%
Ali Al-Husry	9/9	100%
Dr Ronald Goode ²	5/5	100%
Pat Butler ³	8/9	89%
Dr Pamela Kirby	9/9	100%
Dr Jochen Gann ⁴	7/9	78%
John Castellani	9/9	100%
Nina Henderson	9/9	100%

- Siggi Olafsson joined the Board as of March 2018
- Dr Ronald Goode retired following the May 2018 AGM
- Pat Butler was unable to attend one meeting due to timing change made by Hikma
- Dr Jochen Gann was unable to attend two Board meetings, one due to a time conflict with obligations to his primary employer and one called at short notice

Board's time



	2018	2017
Corporate governance	24%	24%
Financial performance	20%	33%
Operational developments	20%	23%
Risk ¹	16%	2%
Strategy and acquisitions	20%	18%



- During 2017 risk-related tasks were primarily undertaken by the Audit Committee. During 2018 the Board increased its direct oversight of risk

Board composition



	March 2019	March 2018
Executive Chairman and Chief Executive Officer	20%	18%
Other Executive Directors	10%	9%
Non-Independent NED	20%	18%
Independent NED	50%	55%



Independent NED tenure (as at 12 March 2019)



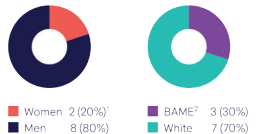
	Number	%
0-3 years	2	40%
4-6 years	2	40%
7-9 years	1	20%



Diversity (as at 12 March 2019)

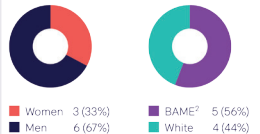


Board



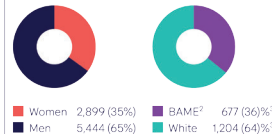
- When Cynthia Schwalm joins the Board on 1 June 2019 the ratio will change to 27% women and 73% men

Executive Committee



- BAME: Refers to people who identify as either Black, Asian or Minority Ethnic.

Group as a whole



- Data from Hikma's US operations only

- Yönetim kurulu yönetişimi ve çeşitliliğine ilişkin sonuçlar; yönetim kurulu katılımı, zaman yönetimi, yapısı, deneyimleri ve coğrafi deneyimler dâhil olmak üzere çeşitli kategorilerde, okunması kolay bir görsel formatta açıklanmıştır
- Yönetim kurulu, icra komitesi ve tüm grup için cinsiyet ve etnik köken çeşitliliği ölçütleri sunulmuştur



YÖNETİŞİM PERFORMANSI



İlaç

Birleşik
Krallık

hikma.

Board experience



Geographical experience



Country of origin



- Yönetim kurulu yönetişimi ve çeşitliliğine ilişkin sonuçlar; yönetim kurulu katılımı, zaman yönetimi, yapısı, deneyimleri ve coğrafi deneyimler dâhil olmak üzere çeşitli kategorilerde, okunması kolay bir görsel formatta açıklanmıştır
- Yönetim kurulu, icra komitesi ve tüm grup için cinsiyet ve etnik köken çeşitliliği ölçütleri sunulmuştur



Kaynak: https://www.hikma.com/media/2575/hikma_ar2018_full-ar.pdf, p. 65

BAŞLANGIÇ NOKTASI, EĞİTİM, UZUN VADELİ HEDEFLER



Makine & Ekipman



ABD

CATERPILLAR

GOAL/KPI	BASELINE	2015	2016	2017	2018	2020 GOAL	PERSPECTIVE
OPERATIONS							
GOAL: Reduce recordable workplace injury rate to 0.6 and lost-time injury case rate to 0.15 by 2020.							
RECORDABLE INJURY FREQUENCY (RIF) Recordable injuries per 200,000 hours worked	6.22 (2003)	0.59	0.50	0.49	0.53	0.60	We have improved our Recordable Injury Frequency rate by 91.5 percent from our 2003 base year. However, our RIF increased by 8 percent from 2017 to 2018. Relentless focus on safety is important for our team members in all work areas. Our vision has always been, and continues to be, zero injuries. Our safety goals represent expected progress on our path to zero. While we acknowledge that our current RIF has surpassed our long-established goals, we will continue to strive for improvement until we reach our ultimate goal of zero. We have improved our Lost-Time Case Frequency Rate by 94.6 percent from our 2003 base year. We are encouraged that our LTCFR declined by approximately 6 percent from 2017 to 2018, even when our RIF increased modestly. We strive for all team members to go home safe, every day.
LOST-TIME CASE FREQUENCY RATE (LTCFR) Work-related injuries resulting in lost time per 200,000 hours worked	2.97 (2003)	0.20	0.19	0.17	0.16	0.15	
GOAL: Reduce energy intensity by 50 percent from 2006 to 2020.							
ENERGY INTENSITY' Absolute gigajoules energy use/million dollars of revenue	692 (2006)	525	598	521	466	346	Operational energy intensity has decreased 33% from the base year, while absolute energy consumption decreased 11% during the same period.

- İş sağlığı ve güvenliği ile enerji yoğunluğuna dayanan kilit performans göstergeleri tanımlanmıştır
- Referans, yıllık sonuçlar, uzun vadeli hedef ve kaydedilen ilerlemeye dair veriler sunulmuştur



Kaynak: <http://s7d2.scene7.com/is/content/Caterpillar/CM20200428-eb3d1-6062c>, p. 77

ÇALIŞAN BAZINDA ÇEŞİTLİLİK PERFORMANSI



Perakende



ABD

GAP

Equality +
Belonging

WORKPLACE DATA

We believe diversity increases creativity and innovation, promotes high-quality decisions and enhances economic growth.

We track and disclose data on comparable workplace information to enable us to monitor trends and the effectiveness of our strategy.

Learn more
[Workplace Data](#)

ETHNIC DIVERSITY
United States*

	2015	2016	2017	2018
White				
All	50%	48%	47%	45%
Management	73%	72%	71%	69%
New Hires	46%	44%	41%	41%
Asian				
All	7%	7%	7%	7%
Management	9%	10%	10%	10%
New Hires	6%	6%	6%	6%
Black				
All	19%	19%	20%	19%
Management	7%	6%	6%	7%
New Hires	24%	24%	25%	24%
Hispanic				
All	20%	21%	22%	24%
Management	10%	10%	11%	12%
New Hires	18%	19%	21%	22%
Other Minority				
All	4%	5%	5%	5%
Management	1%	2%	2%	2%
New Hires	6%	6%	6%	7%
All Minorities				
All	50%	52%	54%	55%
Management	27%	28%	29%	31%
New Hires	54%	56%	58%	59%

*U.S. full-time and part-time, non-seasonal employees. Data on ethnic diversity is not available outside the U.S.

GENDER REPRESENTATION
Global

	2015	2016	2017	2018
VP + Above				
Women	49%	51%	50%	54%
Men	51%	49%	50%	46%
Sr. / Director				
Women	59%	61%	61%	62%
Men	41%	39%	39%	38%
Sr. / Manager				
Women	60%	61%	61%	59%
Men	40%	39%	39%	41%
Store Management				
Women	69%	68%	68%	70%
Men	31%	32%	32%	30%
New Hires				
Women	73%	74%	74%	74%
Men	27%	26%	26%	26%
Overall				
Women	74%	75%	76%	76%
Men	26%	25%	24%	24%

PROMOTION RATES
United States

	2015	2016	2017	2018
VP + Above				
Women	10%	3%	4%	3%
Men	13%	7%	11%	8%
Sr. / Director				
Women	12%	10%	9%	7%
Men	10%	12%	6%	6%
Sr. / Manager				
Women	16%	16%	13%	11%
Men	15%	14%	13%	7%
Professional				
Women	6%	7%	8%	8%
Men	7%	8%	8%	8%
Overall				
Women	7%	7%	8%	8%
Men	8%	8%	8%	8%

*Promotions are defined as movement to a higher grade level. Promotion rate is the number of promotions during the year, divided by the average headcount for that year.

- Eğilimlerin ve şirket stratejisinin etkisinin izlenmesi için iş yerine ilişkin karşılaştırılabilir veriler takip edilmiş ve sunulmuştur
- Çeşitlilik ölçütleri; çalışanlar, yöneticiler ve yeni işe alımlar için terfi oranı ile cinsiyet ve etnik kökeni içermektedir



Kaynak: <https://www.gapincABDtainability.com/sites/default/files/Gap%20Inc%20Report%202018.pdf>, p. 24

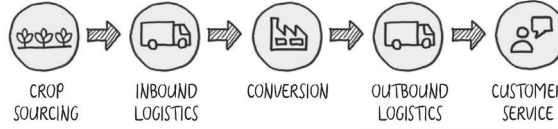
TEDARİK ZİNCİRİ İÇİN ÇEVRESEL SONUÇLAR



Gıda

Birleşik
KrallıkAssociated
British Foods
plc

When thinking about our environmental impact,
we consider our **END-TO-END SUPPLY CHAIN**



Energy consumption GWh



Our Grocery businesses have increased their energy consumption by 10% this year.

Quantity of packaging used 000 tonnes



We have decreased our use of packaging by 6% this year.

Scope 1, 2 and 3 GHG emissions
000 tonnes CO₂e

We have marginally increased our GHG emissions by 1% this year.

Waste disposal 000 tonnes



■ Recycled waste
■ Non-recycled waste



Our 27% decrease in waste in part reflects the work of our businesses to turn outputs from the production process into valuable co-products.

Sources of GHG emissions 2018



Agricultural emissions have fallen by 11%. Emissions from energy use have reduced by 1% this year due to investments in energy sourced from renewable fuels.

* Data restated. Please see 'Our CR Reporting Guidance 2018' for more detail.

Total water abstracted million m³

We have increased the amount of water abstracted this year by 3% to 805 million m³ Δ.

- Uçtan uca değer zincirinde yıllık karşılaştırmalar ile çevreye ilişkin sonuçlar ve trendler; enerji tüketimi, CO₂ emisyonları, ambalaj kalitesi, atık boşaltımı ve su çıkarma sürdürülebilirliği kategorilerinde sunulmuştur
- Şirket, çevre konusunda uçtan uca değer zinciri yaklaşımı benimsemiştir

Değer Zinciri Kapsamı

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.

TABLO 14: DEĞER ZİNCİRİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ VE SONUÇLARI

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Şirketi için Hedef Belirliyor	89%	85%	84%
Değer Zinciri için Hedef Belirliyor	51%	44%	42%
Şirketi için Sonuç Paylaşıyor	98%	99%	100%
Değer Zinciri için Sonuç Paylaşıyor	58%	50%	43%

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin neredeyse tümü çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sonuçlarını paylaşmaktadır. Bu lider şirketlerin çoğu, aynı zamanda çevresel (%89), sosyal (%85) ve yönetim ile ilgili (%84) konular genelinde hedef belirlemektedir.
- Buna rağmen bu şirketlerin yalnızca yarısı tedarik zinciri için hedef belirliyor veya sonuç paylaşmaktadır.

Ekosistem'de Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik için yalnızca gelen gündemi karşılayan, reaktif bir yaklaşım yeterli değildir. Şirketlerin odağı, kısa vadeli kârdan uzun vadeli etkiye, hissedar merkezli bir bakış açısından paydaş merkezli bir bakış açısına evrilmelidir. Bu değişim yalnızca şirketin faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz sürdürülebilirlik etkilerini yönetmeyi değil, aynı zamanda şirketin geniş etki alanı için sorumluluk üstlenmeyi de gerektirir. Sürdürülebilirliğe yönelik eylemlerde önceden hareket eden proaktif bir yaklaşımın öncüsü olan birkaç şirket var. Bu şirketler, geleneksel performans modellerini tamamen elden geçirerek ekosistemleri için liderlik rolü üstleniyor. Fakat bu örnekler, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri arasında bile henüz yaygın değildir.

Bulduğunuz ekosistemi yönetmek, şirketin faaliyet gösterdiği çevre, toplum ve ağlara yönelik sorumluluk üstlenmeyi kapsar. Çevre bilinci ise gelecek nesiller için doğal kaynakların devamlılığını sağlamak için su kaynaklarının veya biyolojik çeşitliliğin korunması anlamına gelir.

Toplum bilinci, topluma yatırım yapmayı ve farkındalık, kampanyalar ve eğitimler yoluyla şirketin faaliyet gösterdiği ekosistemdeki paydaşları olumlu yönde etkilemeyi kapsar. Yönetişim açısından bilinçli olmak ise iş ortamını iyileştirme konusunda sorumluluk üstlenmeyi içerir. Ekosistem sorumluluğu, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yönelik etkiyi hızlandırmak için kamuda, özel sektörde ve toplum genelinde veya aynı sektördeki rakipler arasında alışılmışın dışında ortaklıklarda bulunmayı gerektirir.

TABLO 15: SEKTÖR BAZINDA EKOSİSTEM'E YÖNELİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

	Ekosistem için	Toplum için	İşbirlikleri için
Otomotiv	36%	57%	43%
Kimya	30%	39%	57%
Tüketim Ürünleri	54%	85%	69%
Gıda	50%	79%	83%
Makine ve Ekipman	30%	40%	37%
Doğal Kaynaklar	44%	59%	63%
İlaç	23%	38%	38%
Perakende	46%	71%	58%
Telekomünikasyon	23%	85%	54%
Enerji Hizmetleri	35%	58%	50%
TOPLAM	38%	59%	56%

- Tüketim Ürünleri, Gıda ve Doğal Kaynaklar sektörleri, ekosisteme, topluma ve ortaklıklara yönelik hedeflerini açıklama konusunda eşit orana sahip, fakat çevrenin de (%38) içinde bulunduğu daha geniş etki alanının yönetiminde gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- Topluma yönelik en yüksek hedef oranları sırasıyla Tüketim Ürünleri (%85), Telekom (%85) ve Gıda (%79) sektörlerinde görülmektedir.
- Ortaklıklara yönelik en yüksek hedef oranları sırasıyla Gıda (%83), Tüketim Ürünleri (%69) ve Doğal Kaynaklar (%63) sektörlerinde görülmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri

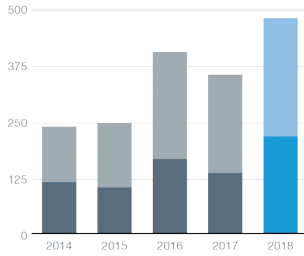
TEDARİK ZİNCİRİNDE YÖNETİŞİM SONUÇLARI

Doğal
Kaynaklar

ABD

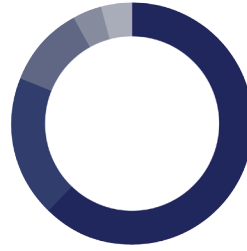
Ethics investigations

ETHICS MATTERS ADDRESSED/SUBSTANTIATED



	2014	2015	2016	2017	2018
Total matters addressed	237	246	402	352	477
Total substantiated cases	114	102	165	134	215

NATURE OF ETHICS MATTERS OPENED IN 2018



- Allegations of misconduct or inappropriate behavior: 63%
- Concerns about corruption (including conflicts of interest, commercial and government issues): 19%
- Inquiries: 11%
- Environmental, health and safety allegations: 4%
- Nominations: 4%

- Tedarik zincirinde etik araştırması yürütülmüş, değerlendirilmiş ve sonuca ulaştırılmış etik meseleleri yıllık karşılaştırmalar ile sunulmuştur
- Etik araştırma ve şikâyet verileri, tedarik zincirine göre paylaşılmıştır



Kaynak: https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc_downloads/newmont_archive/Newmont_2018_Beyond_the_Mine_%E2%80%93_Full_Report.pdf, p. 27

TEDARİK ZİNCİRİNDE ÇEVRESEL HEDEFLER



Gıda



ABD



GENERAL MILLS

Four-phase approach to sustainable supply chain water use

PHASE 1

Assessment

A study of key operation and growing region watersheds, using external standards and building on work completed with The Nature Conservancy

PHASE 2

Analysis and action planning

Deep-dive analysis of at-risk growing areas, in conjunction with external experts

PHASE 3

Collaboration

Establish multi-stakeholder water stewardship plan to implement identified improvements

PHASE 4

Transformation

Implement water stewardship program with public education and advocacy, funding, and monitoring and reporting

General Mills' priority watersheds



- Değerlendirme, analiz ve eylem planlaması, işbirliği ve dönüşüm dâhil olmak üzere sürdürülebilir tedarik zinciri su kullanımına yönelik dört aşamalı bir yaklaşım sunulmuştur
- Öncelikli su havzaları tanımlanmış, her öncelikli su havzası için risk değerlendirmesini içeren interaktif bir harita paylaşılmıştır
- Emisyonları azaltmak için uzun vadeli (2025 ve 2050'ye yönelik) hedef belirlenmiş ve değer zincirinin tüm unsurları dâhil edilmiştir



Kaynak: https://globalresponsibility.generalmills.com/2018/images/General_Mills-Global_Responsibility_2018.pdf, p. 24

TEDARİK ZİNCİRİNDE ÇEVRESEL HEDEFLER



Gıda

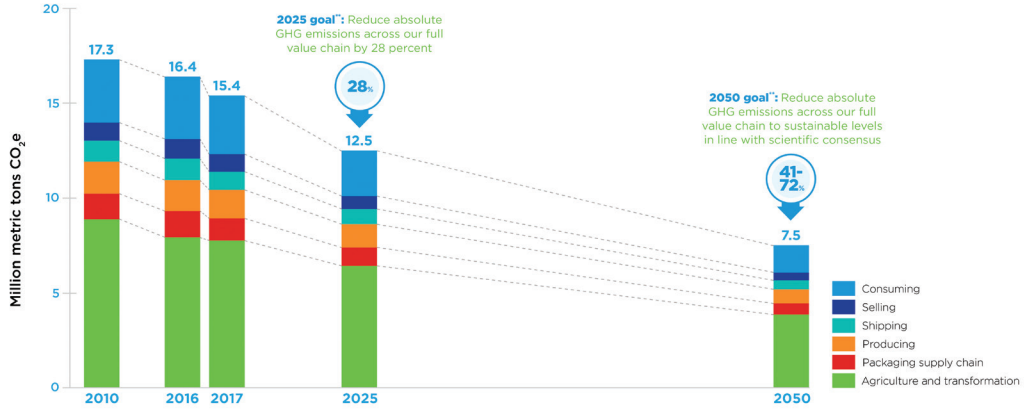


ABD



GENERAL MILLS

The path to 2050*



* General Mills worked with Quantis, a sustainability and life-cycle assessment (LCA) consulting firm, to calculate our company's GHG emissions footprint. The calculation methodologies align with the Greenhouse Gas Protocol, developed by World Resources Institute (WRI) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Relative size of value chain segments for 2025 and 2050 are based on 2010 data. Differences compared to the data reported last year are due to updates to the underlying ecoinvent database and enhancements to calculation methodologies and accuracy.

** Compared to 2010.

- Değerlendirme, analiz ve eylem planlaması, işbirliği ve dönüşüm dâhil olmak üzere sürdürülebilir tedarik zinciri su kullanımına yönelik dört aşamalı bir yaklaşım sunulmuştur
- Öncelikli su havzaları tanımlanmış, her öncelikli su havzası için risk değerlendirmesini içeren interaktif bir harita paylaşılmıştır
- Emisyonları azaltmak için uzun vadeli (2025 ve 2050'ye yönelik) hedef belirlenmiş ve değer zincirinin tüm unsurları dâhil edilmiştir



Kaynak: https://globalresponsibility.generalmills.com/2018/images/General_Mills-Global_Responsibility_2018.pdf, p. 19

ÇEVRESEL SORUMLULUK VE İŞBİRLİKLERİ



Perakende



ABD

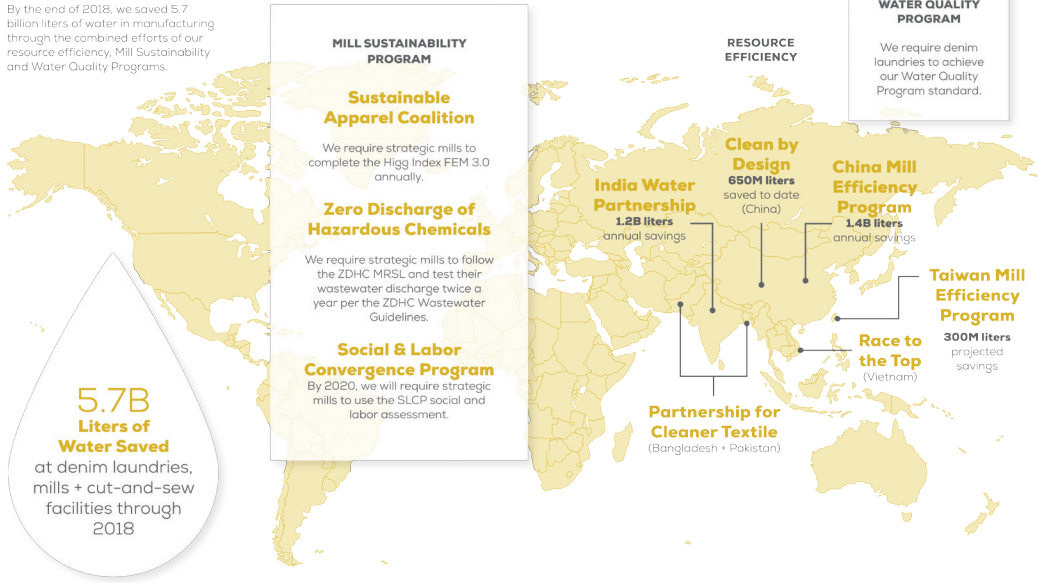
GAP

Water Stewardship

MANUFACTURING

WATER SAVINGS

By the end of 2018, we saved 5.7 billion liters of water in manufacturing through the combined efforts of our resource efficiency, Mill Sustainability and Water Quality Programs.



- Su bilincine yönelik yaklaşım, hedefler ve sonuçlar paylaşılmıştır
- İlgili coğrafyalar ve ortaklıklarda su tasarrufu için sürdürülebilirlik programının ayrıntıları sunulmuştur



Kaynak: <https://www.gapincsaustainability.com/sites/default/files/Gap%20Inc%20Report%202018.pdf>, p. 49

ÇEVRESEL SORUMLULUK VE İŞBİRLİKLERİ



Perakende



ABD

GAP

Water Stewardship

OUR APPROACH

Our water stewardship strategy is focused on the intersection between our industry's significant use of water and our belief that access to clean, safe water is a basic right.

The strategy is focused on three key areas: water stewardship in manufacturing; access to water, sanitation and hygiene (WASH) for women; and designing products that use less water to create.



MANUFACTURING

We partner with strategic fabric mills, cut-and-sew facilities and laundries to reduce manufacturing impacts through programs focused on energy and water efficiency, and water quality.

1.3B
Liters of
Water Saved
at denim laundries,
mills + cut-and-sew
facilities in 2018

In 2018, we worked with 14 denim laundries, 40 mills and four cut-and-sew facilities through various sustainability programs, which continue through 2019.

This reduced the amount of water used in manufacturing by 1.3 billion liters, supporting our goal to save 10 billion liters of water by 2020.

Read More
Manufacturing (p.47)



WOMEN

We partner with organizations to support women's access to water, sanitation and hygiene (WASH) services and products in key sourcing countries.

20K
Women Trained
on WASH practices
in 2018



We also educate the women who make our clothes about safe water-handling practices through our P.A.C.E. (Personal Advancement & Career Enhancement) program and key local organizations.

In partnership with CARE, we reached 20,000 women with education on WASH practices through P.A.C.E. in 2018.

Read More
Women (p.50)



PRODUCT

We look for opportunities to expand the use of water-saving innovations across all of our brands, and, where possible, we are shifting to water-efficient raw materials.

322M
Liters of
Water Saved
through Washwell™
since 2016

Our program to reduce the water used in finishing denim saves at least 20 percent of water used in the laundry stage of production. Since it began in 2016, Washwell™ (p.58) has saved more than 322 million liters of water.

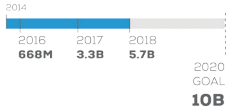
We are also designing products that use more sustainable raw materials that save water, with a designer-focused Preferred Fibers Toolkit (p.57), and by sourcing Better Cotton Initiative (BCI) cotton (p.62), which can reduce water impacts.

GOAL

Save 10 billion liters of water in manufacturing by 2020, from a 2014 baseline

PERFORMANCE

Liters of Water Saved (billions)



10B = 5B
Liters of
Water Saved
(our goal) =
Peoples'
Daily Drinking
Water

2018 PROGRESS

In 2018, we set an ambitious goal to conserve 10 billion liters of water by the end of 2020 through sustainable manufacturing practices.

This volume is equivalent to providing daily drinking water for 5 billion people. Our primary strategy to achieve this goal is to engage with the mills and laundries in our supply chain and use water-saving methods in the production of our clothing. We achieved 5.7 billion liters of water savings by the end of 2018, from a 2014 baseline.

During the year, we also expanded and amplified our efforts to deliver water, sanitation and hygiene (WASH) education

CEO WATER MANDATE

We are a signatory to the CEO Water Mandate, a UN Global Compact initiative, joining with other companies, governments, civil society and others to address challenges related to water scarcity, quality and governance, and access to water and sanitation.

In 2018, we helped to create "Businesses for Water Security in the Noyyal Bhavani River Basin," focused on improving the long-term sustainability of India's Cauvery River Basin, a critical watershed in one of our key sourcing regions.

The project looks beyond individual facility or single-company initiatives to holistically address risks in the river

- Su bilincine yönelik yaklaşım, hedefler ve sonuçlar paylaşılmıştır
- İlgili coğrafyalar ve ortaklıklarda su tasarrufu için sürdürülebilirlik programının ayrıntıları sunulmuştur



SKA'LAR İLE İLİŞKİLENDİRME

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), 2030'a kadar dünya çapında sürdürülebilir kalkınma için belirlenmiş öncelikler ve amaçları temsil eder. SKA'ların amacı, **dünya çapındaki sürdürülebilirlik çalışmalarını ortak hedefler çerçevesinde harekete geçirmektir.** SKA'lar, sürdürülebilir bir geleceği hedefleyen ortak bir çerçeve olarak, 2015 yılında yaklaşık 200 ülke tarafından kabul edilmiştir. 2019 yılında ise dünya liderleri, SKA'lara yönelik kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için yeniden toplandı. Bu toplantıda BM Genel Sekreteri, amaçlanandan daha az eylemin hayata geçtiği amaç-eylem açığı senaryosunu ortadan kaldırmanın gerekliliğini vurguladı. 2030 yılına bakıldığında, eğer SKA'lara ulaşmak isteniyorsa kurumların liderlik rolü üstlenip paydaşlarını harekete geçirmesi gerektiği açıkça görülüyor.

Sürdürülebilir bir gelecek için değişimin gerekliliği konusundaki farkındalık ve harekete geçme kararlılığı gün geçtikçe artıyor. Öte yandan hızlı hareket etmek ve ilerlemenin ölçeğini büyütme gerekiyor. SKA'lar, iş stratejilerini küresel önceliklerle ilişkilendirmek için bir araç olarak kullanılabilir. SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. SKA'lar; **insanlık ve dünyanın en az olumsuz ve en fazla olumlu etkiye maruz kalmasını** amaçlayan çözüm ve teknolojilerin iş dünyası liderliğinde geliştirilmesi ve uygulanması için bir fırsat sunuyor.

SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahip. Bu nedenle iş dünyası; çevresel sürdürülebilirlik, sosyal kalkınma ve iyi yönetişime yönelik toplu eylemin fitilini ateşleyen bir rol model görevi görebilir. Hedeflerin karmaşık ve çok boyutlu olması, şirketlerin kaynaklarının ortak bir amaç için seferber edilmesini gerektirir. Sorunların küresel boyutundan dolayı aynı sektördeki rakip firmalar, STK'lar ve kurumsal ve kamusal kesimler arasında ilk yatırım maliyetlerini paylaşmak ve uygulamaların etkisini (dönüştürücü nitelikte ölçek ve inovasyon ile) artırmak için yenilikçi ortaklık modelleri gerekiyor.

Öneriler

1. **Stratejilerle ilişkilendirmek ve önceliklendirmek:** Şirketler; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları bünyelerinde değerlendirirken daha proaktif ve ileriye dönük bir bakış açısını benimsemelidir.
2. **Paydaşlar için katkıyı ölçmek:** Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili öncelikleri ilgili paydaş gruplarıyla ilişkilendirilmeli ve etkiler ölçülmelidir. (ÖRNEK: ANGLOGOLD ASHANTI)
3. **Etkiyi artırmak için az ama öz alana odaklanmak:** Şirket organizasyonunun olumlu etkileri en fazla, olumsuz etkileri en az tutma konusundaki potansiyeline bağlı olarak strateji hedeflerini ilgili çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konularla ilişkilendirilmelidir. Bu konulardaki faaliyetlere liderlik ederken bu gündemi aynı zamanda önemlilik kavramı ile ilişkilendirilmelidir. (ÖRNEK: GENERAL MOTORS)
4. **Spesifik olmak:** Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları alt hedefleriyle ilişkilendirme yapılmalıdır (ÖRNEK: MTN)
5. **Hedef belirlemek ve kaydedilen ilerlemeyi ölçmek:** Doğrudan katkınızı ölçün, kilit performans göstergeleri ve SMART hedefler belirleyin. Faaliyetler, öğrenmeye yönelik bir zihniyet ve iş birliği yardımıyla sistemlerde köklü değişikliğe öncü olun ve etkinizi somut bir biçimde gösterilmelidir. (ÖRNEK: LINDE AG)
6. **Eksikleri gidermek için bir eylem planı oluşturmak ve bu planı paylaşmak:** SKA'lar 2030 yılı için uzun vadeli hedeflerdir. Bu nedenle SKA'lara ulaşmak, uzun vadeli düşünme ve öğrenmeye yönelik bir zihniyet gerektirir. Hedeflerine giden yolda eksiklerini fark eden ve bunlara çözüm üretmek için eylem planı açıklayan şirketler, SKA yolculuğunda faaliyetlerini sürekli iyileştirmeye elverişli konumda olacaklardır. Bu şekilde yayımlanan eylem planları, yatırımcılara da durumun üstlenildiğine yönelik olumlu bir işaret niteliğindedir.
7. **Etki alanındaki ekosistemi düşünmek:** Değer zincirini dikkate alarak değer zincirindeki etkilerini güçlü bir şekilde kullanan şirketler, yarattığı etkiyi de önemli ölçüde artırabilir.
8. **Hem sektör hem sistem düzeyinde etkiyi artırmak için ortaklıklar kurmak:** İlerleme ve inovasyon hızının artması, gerçek etki yaratmak ve etkinin ölçeğini büyütmek için ortaklıklar esastır.

Bulgular

TABLO 4: STRATEJİ, SONUÇLAR VE SKA'LAR EŞLEŞMESİ










Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

- Geçen yıla kıyasla SKA'ları benimseme yönünde olumlu bir eğilim var, ancak özellikle sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesinde gelişime açık noktalar bulunuyor: SKA'lar ile bağlantı kurma, stratejide (%62'den %73'e) ve sonuçlarda (%48'den %59'a) %11 artmıştır.
- Sonuçlarını SKA'lar ile ilişkilendiren şirketlerin %38'i (44 şirket, tüm şirketlerin %21'i) 6-10 hedef için, %12'si (14 şirket) beşten az hedef için, %59'u ise 10'dan fazla hedef için bu ilişkilendirme sürecini gerçekleştiriyor. Öte yandan herhangi bir SKA'da ilerleme kaydedebilmek için spesifik hedeflere odaklanılması gerekmektedir.
- Geçen yıla benzer olarak bu yıl da strateji ve sonuç ilişkilendirmesi en fazla SKA 8 (%61, %53), SKA 13 (%59, %52) ve SKA 12 (%57, %48) ile gerçekleşti. Bu SKA'lar, şirketlerin temel değer önermesiyle daha yakından ilgili hedeflerdir.
- Strateji ve sonuç ilişkilendirmesinde en yüksek artış SKA 3 – Sağlık ve Kaliteli Yaşam (%13, %14), SKA 5 – Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (%12, %13) ve SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim'de (%12, %13) gerçekleşmiştir.
- Strateji ve sonuç ilişkilendirmesinin en düşük olduğu SKA'lar ise SKA 16 (%29, %24), SKA 14 (%27, %24), SKA 2 (%30, %27) ve SKA 1 (%32, %28) olmuştur.

TABLO 5: ÜLKE BAZINDA STRATEJİ, SONUÇLAR VE SKA'LAR EŞLEŞMESİ

Şirketlerin SKA'larla İş Stratejilerini İlişkilendirmeleri ve SKA'lara İlişkin Sonuç Paylaşmaları Arasında Her Ülkede Fark Bulunuyor











	Strateji İlişkisi	FARK	Sonuç Paylaşımı
 Almanya	69%	7%	62%
 Hindistan	55%	10%	45%
 Birleşik Krallık	80%	12%	68%
 Çin	64%	14%	50%
 Güney Afrika	83%	14%	69%
 ABD	72%	16%	56%
 Türkiye	92%	25%	67%

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

- SKA'lar ile strateji ve sonuç ilişkilendirmesinin %80'i aşkın oranlarla en fazla olduğu ülkeler Türkiye, Güney Afrika ve İngiltere olurken en az olduğu ülkeler, %65'in altındaki oranlarla Hindistan ve Çin olmuştur.
- Strateji ve sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesi arasında en büyük açıklar, %25 ile Türkiye'de ve %17 ile ABD'de olmuştur.

TABLO 6: SEKTÖR BAZINDA STRATEJİ, SONUÇLAR VE SKA'LAR EŞLEŞMESİ

Şirketlerin SKA'larla İş Stratejilerini İlişkilendirmeleri ve SKA'lara İlişkin Sonuç Paylaşmaları Arasında Her Sektörde Fark Bulunuyor

	Strateji İlişkisi	FARK	Sonuç Paylaşımı
 Kimya	78%	4%	74%
 Otomotiv	64%	7%	57%
 Makine & Ekipman	40%	7%	33%
 Perakende	71%	13%	58%
 Telekomünikasyon	85%	16%	69%
 Gıda	83%	16%	67%
 Enerji Hizmetleri	81%	16%	65%
 İlaç	62%	16%	46%
 Doğal Kaynaklar	91%	19%	72%
 Tüketim Ürünleri	69%	23%	46%

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

- Stratejisi SKA'lar ile en uyumlu olan sektörler %91 ile Doğal Kaynaklar, %85 ile Telekom, %83 ile Gıda ve %81 ile Enerji Hizmetleri sektörleridir.
- Stratejisi SKA'lar ile en az uyumlu ve sonuçları SKA'lar ile en az bağlantılı sektör, Makine ve Ekipman sektörüdür.
- Sonuçları ve SKA'lar arasında en çok bağlantı kuran sektörler, %74 ile Kimya ve %72 ile Doğal Kaynaklar sektörleridir. Bu iki sektörü sırasıyla Telekom, Gıda ve Enerji Hizmetleri takip etmektedir.
- Strateji uyumu ve sonuçların ilişkilendirilmesi arasında en büyük açıklar, %24 ile Tüketim Ürünleri ve %19 ile Doğal Kaynaklar sektörlerindedir. Bu açıklar, %4 ile Kimya ve %7 ile Otomotiv, Makine ve Ekipman sektörlerinde en düşüktür.

TABLO 7: SKA'LARIN SEKTÖRLER TARAFINDAN SAHİPLENİLMESİ

Tüm Sektörlerin En Çok Benimsediği SKA'lar: SKA 3, 8, 12 ve 13

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Otomotiv																		
Kimya																		
Tüketim Ürünleri																		
Gıda																		
Makine & Ekipman																		
Doğal Kaynaklar																		
İlaç																		
Perakende																		
Telekomünikasyon																		
Enerji Hizmetleri																		

İşaretlenmiş kutular ilgili sektördeki incelenen şirketlerin >50%'den fazlasının stratejilerini SKA'larla ilişkilendirdiğini göstermektedir. Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

- Tüm sektörlerde şirketler, stratejilerini ortalama 6-7 SKA ile ilişkilendiriyor. Tüketim Ürünleri ve Doğal Kaynaklar sektörlerindeki şirketler ise stratejilerini 12-13 SKA ile ilişkilendirmektedir. SKA'lar ile bağlantı kurma konusunda sektör bazında Makine ve Ekipman, her birinde %30'dan az olmak üzere tüm SKA'lar için çok düşük bağlantıya sahiptir. Bu farklar, tüketiciye dönük sektörlerin küresel hedefler ve sürdürülebilirlik gündemine yönelik çalışma konusunda kamu duyarlılığından etkilendiğine işaret ederken, Makine ve Ekipman gibi işletmeden işletmeye (B2B) faaliyet gösteren sektörler, küresel hedefleri benimsemekte daha yavaş kaldığı gözlemlenmiştir.
- Birkaç geride kalan sektör hariç SKA 8, 12 ve 13, neredeyse tüm sektörlerdeki şirketlerin yarısından fazlası tarafından benimsenmiştir. Farklı sektörlerde bazı spesifik SKA'lar da %50'den yüksek oranda benimsenmiştir: Otomotiv sektöründe 5, 7, 11; Kimya sektöründe 3, 6, 7, 9; Perakende sektöründe 3, 4, 10; Telekom sektöründe 3, 4, 5, 9; Enerji Hizmetleri sektöründe ise 5, 7, 9, 11, söz konusu spesifik SKA'lara örnektir. İlaç sektörü, SKA 3'te en yüksek yüzdeye sahiptir, ancak diğer tüm SKA'ların %50'nin altında olmasından anlaşılacağı üzere sektör çapında standart bir SKA'sı yoktur.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yarısından azı stratejilerini tüm sektörlerdeki SKA'lar ile ilişkilendirdiğinden dolayı, iklimi iyileştirme yönünde harekete geçmek için ortaklık kurulması gerekiyor. SKA 17 - Amaçlar için Ortaklıklar; Tüketim Ürünleri, Gıda ve Doğal Kaynaklar sektörlerindeki şirketlerin % 60'ından fazlası tarafından benimsenmiştir. İlerlemeyi hızlandırmak için sektör içi ve sektörler arası ortaklıklar kurulması gerekiyor. Listelenen SKA'larda belirli sektörler, belirli hedeflerde harekete geçme konusunda liderlik rolü üstleniyor (bir başka deyişle, sektördeki şirketlerin yarısından fazlası stratejilerini spesifik bir SKA ile ilişkilendiriyor): SKA 1, Doğal Kaynaklar; SKA 2, Gıda; SKA 11, Otomotiv ve Enerji Hizmetleri; SKA 14 ise Tüketim Ürünleri sektöründe bu SKA'lara örnektir.

İyi Uygulama Örnekleri

SKA'LARIN DESTEKLENMESİ



Doğal
Kaynaklar



Güney
Afrika



OUR 2030 ASPIRATIONAL GOALS

of the Sustainable Development disciplines

Shifting the dialogue from reactive to forward thinking...

SAFETY
Workplaces free of injury and harm

- Embedding and integrating safety into the business
- Risk management to drive workplaces free of harm
- Enabling safe operations through line management
- Critical control modelling for next generation protection

Prioritised discipline SDGs

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

HEALTH
Healthy employees and healthy communities

- Strengthening organisational capability and health risk management to eliminate occupational exposures above set limits
- Company health initiatives to optimise fitness for work
- Community health initiatives – strengthening health systems; responding to epidemics; calculating tangible value to the business

Prioritised discipline SDGs

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

ENVIRONMENT
Zero harm and equitable use of natural resources

- Risk management to drive zero harm – elimination of harmful discharges
- Leveraging our position in land and water as a catalyst to create value beyond our traditional scope of influence
- Driving integrated closure management across the mine cycle

Prioritised discipline SDGs

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

6 CLEAN WATER AND SANITATION

13 CLIMATE ACTION

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

15 LIFE ON LAND

GOVERNMENTS AND COMMUNITIES
Communities are self-sustaining – free from poverty and inequality

- Communities – strengthening institutional capacity, establishing strong partnerships and creating alternative industries
- Governments – strengthening institutional capacity, influencing for policy certainty and establishing strong partnerships

Prioritised discipline SDGs

1 NO POVERTY

10 REDUCE INEQUALITIES

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

9 INDUSTRY, INNOVATION, INFRASTRUCTURE

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

SECURITY AND HUMAN RIGHTS
No human rights violations and communities assist in protecting our business

- Integrating and embedding Security and Human Rights into all business processes
- Resilient security systems enabled by technology and intelligence – driving a predictive and pro-emptive approach
- Community involvement and partnering in Security and Human Rights issues

Prioritised discipline SDGs

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

10 REDUCE INEQUALITIES

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

SDGS APPLICABLE ACROSS THE DISCIPLINES

- Safety
- Health
- Environment
- Governments and communities
- Security and human rights

Prioritised discipline SDGs

4 QUALITY EDUCATION

9 INDUSTRY, INNOVATION, INFRASTRUCTURE

5 GENDER EQUALITY

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Economic value distributed – 82% of value generated (\$m)		
	2018	2017
Suppliers – includes procurement of goods and services, operating costs, rehabilitation and exploration	\$1,676m (41% of value generated)	1,639
Employees – includes salaries and wages paid and investment in training and development	\$713m (17% of value generated)	1,002
Government – includes current tax, royalties, tax paid on behalf of employees and production, property and other taxes	\$714m (18% of value generated)	659
Providers of capital – includes finance costs, unwinding of obligations and dividends paid	\$202m (5% of value generated)	208
Community – includes region-specific socio-economic development programmes in relation to our social licence to operate	\$21m (1% of value generated)	27
Total	3,326	3,735

Aligning with the SDGs

Related SDGs

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

1 NO POVERTY

5 GENDER EQUALITY

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

10 REDUCE INEQUALITIES

9 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

4 QUALITY EDUCATION

6 CLEAN WATER AND SANITATION

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

- SKA'ları strateji ile ilişkilendirme süreci paylaşılmış, en fazla etkiye sahip olunabilecek alanlara göre SKA'ları önceliklendirmeye yönelik ileri görüşlü bir yaklaşım benimsenmiştir
- Paydaş grupları ve ilgili SKA'lar ile kurulan bağlantıya göre potansiyel etki ölçümlenmiştir



SKA'LARIN DESTEKLENMESİ



Otomotiv



ABD



UNSDG

How our sustainability initiatives intersect the 17 goals outlined in the 2030 agenda for sustainable development.

1 NO POVERTY
Creating lasting change by helping to drive economic growth and job creation, and bringing back at-risk workers.

2 ZERO HUNGER
Supporting the global economy and agriculturalists in a global community with a mission of empowering farmers.

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
Keeping cars through electronic safety and health systems, using safety driving practices and making workplace safety a priority.

4 QUALITY EDUCATION
Investing in U.S. education programs to help the next generation meet our shared goals for a better future.

5 GENDER EQUALITY
Supporting women worldwide by creating equal opportunities for advancement.

6 CLEAN WATER AND SANITATION
Managing and reducing our water usage and waste in our operations and throughout our supply chain.

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY
Committing to 100 percent renewable energy to meet the electricity needs of our operations by 2030.

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
Building a workplace where employees worldwide, where there might be unexpected challenges, can do meaningful work.

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE
Transforming transportation through innovation in advanced vehicle and fuel technologies, and mobility services and autonomous technology.

10 REDUCED INEQUALITIES
Leveling the playing field by embracing practices for long-term innovation and competition.

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
Developing mobility solutions that help cities address challenges such as air quality and congestion.

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
Designing and manufacturing products through responsible use of raw materials and natural resources.

13 CLIMATE ACTION
Increasing the fuel economy of our vehicles and using low-carbon renewable energy to help mitigate the effects of climate change.

14 LIFE BELOW WATER
Reducing responsible water consumption techniques and expanding facilities for and around our facilities.

15 LIFE ON LAND
Promoting and protecting biodiversity through environmental protection and compliance throughout our supply chain.

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
Embedding business in an accurate manner through processes and compliance throughout our value chain.

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS
Partnering and collaborating with third parties to solve our industry's greatest challenges.

2018

UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (UNSDG)

The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by all United Nations Member States in 2015, provides a shared blueprint for peace and prosperity for people and the planet, now and into the future. At its heart are the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), which are an urgent call for action by all countries — developed and developing — in a global partnership. Below you can find how GM has mapped their most material issues to targets within these 17 goals.

GOAL	GM MATERIAL ISSUE	MOST RELEVANT TARGETS	EXAMPLES OF IMPACT
3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	Vehicle Safety Local Communities	3.6 By 2020, halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents. 3.9 By 2030, substantially reduce the number of deaths and illnesses from hazardous chemicals and air, water and soil pollution and contamination.	• Manage — Safety • Manage — Communities • Act — Safety
4 QUALITY EDUCATION	Local Communities	4.3 By 2030, ensure equal access for all women and men to affordable and quality technical, vocational and tertiary education, including university.	• Manage — Communities • Support — Education • Support — GM in Canada • Engage College Students in the Future of Transportation
5 GENDER EQUALITY	Employee Equal Opportunity & Diversity	5.1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere. 5.5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life. 5.8 Ensure the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women.	• Manage — Talent • Push the Envelope for Gender Equality • Support GM Take 2 Program • Empower Women at GM China
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	Operational Energy & Emissions	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix. 7.3 By 2030, double the global rate of improvement in energy efficiency. 7.a By 2030, enhance international cooperation to facilitate access to clean energy research and technology, including renewable energy, energy efficiency and advanced and clean fossil fuel technology, and promote investment in energy infrastructure and clean energy technology.	• Manage — Operations • Engage Employees on Emissions Reduction in China • Engage With Women to Meet Our Sustainability Goals • Set the One-Built-at-a-Time
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	Employee Relations	8.2 Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through focus on high-value added and labor-intensive sectors. 8.4 Improve progressively, through 2030, global resource efficiency in consumption and production and endeavor to decouple economic growth from environmental degradation, in accordance with the 10-year framework of programmes for sustainable consumption and production, with developed countries taking the lead. 8.5 By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value.	• Manage — Talent • Manage — Operations • Support GM Take 2 Program • Build an Inclusion Culture • Support Employees Sharing Time of Leave • Monitor Diversity Across GM • Use Our Responsible Employer Philosophy • Show Support for Inclusive Education

GOAL	GM MATERIAL ISSUE	MOST RELEVANT TARGETS	EXAMPLES OF IMPACT
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	Vehicle Fuel Efficiency & Emissions Supply Chain Product Innovation	9.4 By 2030, upgrade infrastructure and retrofit industries to make them sustainable, with increased resource-use efficiency and greater adoption of clean and environmentally sound technologies and industrial processes, with all countries taking action in accordance with their respective capabilities. 9.5 Enhance scientific research, upgrade the technological capabilities of industrial sectors in all countries, in particular developing countries, including by 2030, encouraging innovation and substantially increasing the number of research and development workers per 1 million people and public and private research and development spending.	• Manage — Products • Act — Products • Manage — Personal Mobility • Act — Personal Mobility • Manage — Supply Chain • Manage Supply Chain through Life Cycle Analysis
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	Vehicle Fuel Efficiency & Emissions Product Innovation	11.2 By 2030, provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all, improving road safety, notably by expanding public transport, with special attention to the needs of those in vulnerable situations, women, children, persons with disabilities and older persons. 11.3 By 2030, enhance inclusive and sustainable urbanization and capacity for participating in integrated and sustainable human settlement planning and management in all countries. 11.6 By 2030, reduce the adverse per capita environmental impact of cities, including by paying special attention to air quality and methane and other waste management.	• Manage — Products • Act — Products • Manage — Personal Mobility • Act — Personal Mobility
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Operational Waste	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources. 12.4 By 2020, achieve the environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle, in accordance with agreed international frameworks, and significantly reduce their adverse impacts on human health and the environment. 12.6 By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse.	• Manage — Operations • Reduce Waste in the Design Process • Beat Plastic Pollution on Worldwide • Apply Design Thinking to Our Operations
13 CLIMATE ACTION	Vehicle Fuel Efficiency & Emissions	13.2 Integrate climate change measures into national policies, strategies and planning.	• Agree — Sustainability Strategy, Climate Change Timeline • Manage — Products • Call for U.S. National Paris Agreement Vehicle Program • Raise Awareness of EVs • Partner With Utility Providers to Enhance Customers' Changing Experience
15 LIFE ON LAND	Land Use and Biodiversity	15.1 By 2030, ensure the conservation, restoration and sustainable use of terrestrial and inland freshwater ecosystems and their services, in particular forests, wetlands, mountains and drylands, in line with obligations under international agreements. 15.4 Take urgent and significant action to reduce the degradation of natural habitats, halt the loss of biodiversity, and by 2030 protect and prevent the extinction of threatened species.	• Manage — Operations • Manage — Supply Chain • Engage Progress on Sustainable Natural Rubber • Join New Wildlife Habitat Council Center of Excellence • Promote Conservation Our Communities
17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS	Product Fuel Efficiency & Emissions Supply Chain Product Innovation Operations	17.6 Enhance North-South, South-South and triangular regional and inter-natal cooperation and increase access to science, technology and innovation and enhance knowledge sharing on mutually agreed terms, including through improved coordination among existing mechanisms, in particular at the United Nations level, and through a global technology facilitation mechanism. 17.7 Promote the development, transfer, dissemination and diffusion of environmentally sound technologies to developing countries on favourable terms, including on concessional and preferential terms, as mutually agreed.	• Manage — Products • Act — Products • Manage — Supply Chain • Manage — Personal Mobility • Act — Personal Mobility • Manage — Operations

- Tüm SKA'larla uyumluluk gösteren 2017 raporunun ardından 2018 raporu, daha fazla etkiye sahip olunabilecek noktalara dayanarak strateji ve hedefleri SKA'larla ilişkilendirmeye daha odaklı bir yaklaşım göstermiştir



Kaynak: https://www.gmsABDTainability.com/_pdf/reKaynaks-and-downloads/GM_2017_SR.pdf, p. 168-169

https://www.gmsABDTainability.com/_pdf/reKaynaks-and-downloads/GM_2018_SR.pdf, p. 177-178-179

SKA'LARIN DESTEKLENMESİ



Telekomünikasyon

Güney
Afrika

Contributing to the UN SDGs and UN Global Compact

	UN SDG indicators	UN Global Compact Principles	MTN's contributions
	16.2 End abuse, exploitation, trafficking and violence against and torture of children	• 2: Ensure non-complicity in human rights abuses	Protecting children online
	16.5 Reduce corruption and bribery in all forms	• 10: Work against corruption in all its forms, including extortion and bribery	Ethics strategy
	16.10 Ensure public access to information and fundamental freedoms per national legislation and international agreements	• 1: Support and respect protection of internationally proclaimed human rights • 2: Ensure non-complicity in human rights abuses	Digital human rights strategy

What we said we would do in 2018

Activity	Progress	Results
Continue roll out of supplier code of conduct		This is an incremental process. New suppliers are automatically required to accept the code when registering on MTN's procurement system, before a working relationship can commence. Existing suppliers will be reviewed against an annual supplier "health" check, which will trigger them to accept the code. In total 1 022 partners have endorsed the code since 2017
Continue employee training and education on ethics		A total of 8 673 employees undertook training or participated in ethics awareness initiatives. See ethics awareness and recognition
Promote a shared meaning of ethics regarding leadership's commitment to ethics across the group and ensure primacy of ethics in MTN		More information on our 2018 activities, including enhancing internal capabilities, improving policies and guidelines and promoting corporate integrity internally and externally is available in the ethics section on what we did
Improve focus on privacy management		See more about what we did regarding privacy regulation and policy development in the section on privacy
Update digital human rights policy		The policy was updated but not finalised as a few principles were dependent on the development of a new group privacy policy (work in progress). Updates to the digital human rights policy will be finalised in 2019 once the new group privacy policy is complete
Improve management of children's human rights, specifically focused on prevention of access to abusive content on children		We commenced discussions with Internet Watch Foundation (IWF) on the activities and solutions that we can implement to enhance our current management of this issue. We implemented a system that increases oversight and blocking of illicit traffic regarding sexual abuse of children on MTN.NET, an MTN internet service provider. More information is available in the section on protecting children online

Legend

Completed In progress: on schedule In progress: behind schedule Not achieved

- UNGC ilkeleri ve göstergelere bağlantı kurulmuş, sunulan katkı vurgulanmıştır
- Her SKA için faaliyetler ve sonuçlar paylaşılmıştır



Kaynak: <https://www.mtn.com/wp-content/uploads/2019/03/MTN-SABDustainability-Report.pdf>, p. 28-29

SKA'LARIN DESTEKLENMESİ



Kimya



Almanya

Linde

SUSTAINABLE DEVELOPMENT TARGETS 2016-2020*

Priority Factors	SAFETY	COMPLIANCE	PRODUCT STEWARDSHIP	ENERGY & CLIMATE CHANGE	SUSTAINABLE PRODUCTIVITY	PEOPLE DEVELOPMENT
SD 2020 Targets	<ul style="list-style-type: none"> Outperform ACC large member averages for recordable injuries Outperform ACC large member averages for days away from work <3 vehicle accidents per million miles driven** 	<ul style="list-style-type: none"> Maintain corporate governance guidelines and a strong culture of integrity, ethics and compliance 100% Certification Standards of Business Integrity by required employees 100% review and close of reports to hotline 	<ul style="list-style-type: none"> Contribute >50% revenue from Sustainability Portfolio Avoid >2X more customer GHG emissions than emitted from all Praxair operations Enable safe drinking water for 250 million people 	<ul style="list-style-type: none"> Avoid cumulative 7 million MWh of electricity and 4 million MT CO₂e, 2009-2020 Source >500,000 MWh renewable energy 2% H2 GHG intensity improvement (cumulative) 7.5% truck GHG intensity improvement (cumulative) Plant or preserve 1 million trees with conservation groups (cumulative) 	<ul style="list-style-type: none"> Save \$460 million from Sustainable Productivity (cumulative) 100% water management plans at high water use sites in water-stressed regions >250 sites achieve Zero Waste to Landfill 	<ul style="list-style-type: none"> Achieve Top Quartile Employee Engagement results in the chemical industry Continuously improve the representation of women globally Spend \$1.5 billion with women-, minority-, small business- and other disadvantaged group-owned enterprises, (cumulative) Contribute 1,500 Community Service projects (cumulative)
Supporting the UN SDGs						

* All targets are Praxair only and run 2016-2020 unless otherwise noted; performance results for 2018 are provided on pages 12-22; targets were adjusted to reflect 2018 Praxair divestitures.
 ** Target applies to employees and contract drivers

- Öncelikli alanlar için hedefler tanımlanmış, SKA'lar ile bağlantı kurulmuştur



Kaynak: <https://www.linde.com/-/media/linde/merger/documents/SABDTainable-development/2018-sABDTainable-development-report.pdf?la=en&rev=4b91ad8384b74e10b2304aca96022c4a>, p. 10

3. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

AMAÇ VE DEĞER YARATMA MODELİ

Paydaşların penceresinden bakıldığında, **bir şirketin kendisi, bulunduğu toplum ve çevre adına değer yaratma sürecinin bütünsel bir anlatımı** ve kaydedilen ilerlemenin aktarılması, o şirkete dair güçlü özellikler olarak değerlendiriliyor. Yatırımcılar için bu unsurlar yönetim kalitesinin bir temsilidir. Müşteriler için ise, bilinçli tercih yapılmasını ve markaya bağlılığı artırır. Aynı şekilde, bu unsurlar hükümet için küresel faaliyetlere potansiyel ortakları öne çıkarır. Toplum için ise şirketlerin sosyal kabul görecik, işletmesini çalıştırmasını sağlar.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirliği değer yaratma modellerinin merkezinde tutarak, strateji ve yönetim süreçlerini sadece finansal sonuçlarla kısıtlamıyor. Bu lider şirketler, işletmelerinin gelecekteki devamlılığı için kritik önem taşıyan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili etkenleri de söz konusu süreçlerine dâhil ederek, değişime öncülük ediyor.

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 düşünceyi benimsemek, şirket faaliyetleriyle ilgili zihniyeti paydaş merkezli ve değer tabanlı bir bakış açısına dönüştürür.

Öneriler

1. **Şirketin varoluş amacını açıkça ifade etmek ve sürdürülebilirlik stratejisini tanımlamak:** Alanında önde gelen şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerini kapsayan bir kurumsal amaç belirler ve bunu temel olarak bir kültür oluşturur. Net bir amaç beyanı; yöneticileri, direktörleri ve yatırımcıları şirketin öncelikleri etrafında birleştirir ve strateji ile sermaye kararları arasındaki bağlantıyı oluşturur. Rekabet konusunda avantaj yaratmak içinse endüstri standartlarına yakın olmaktan daha fazlası gerekir: şirketler, stratejik olarak farklılaşmalı ve taklit edilmesi zor yaklaşımlar geliştirmelidir.

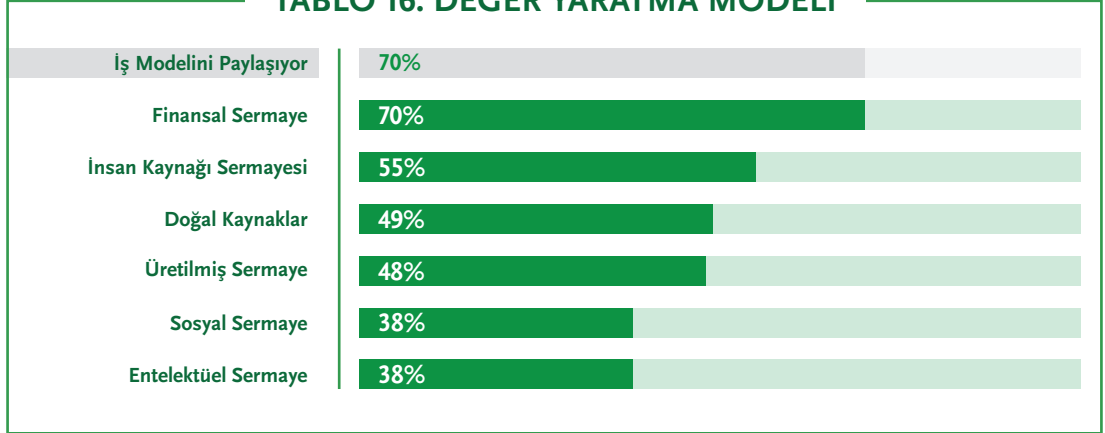
- 2. Bütünsel ve sürdürülebilir bir değer yaratma modeli tasarlamak:** Değer yaratma modeli, bir şirketin uzun vadede yaratacağı değere ilişkin vizyonun temelini oluşturur. Şirketler, maddi ve maddi olmayan varlıklarını hem iç hem de dış paydaşları için değer yaratma ortamları olarak tanımlamalıdır. Bu varlıklar genel olarak finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye olarak sınıflandırılabilir. Bu düşünce biçimi, şirketin strateji hedeflerine ulaşma sürecinde farklı işlevlerin birbiriyle ilişkisini değerlendirmeyi gerektirir. Şirketler aynı zamanda girdilerin nasıl çıktı ve sonuçlara bağlandığını da göstermelidir. (ÖRNEK: MR PRICE)
- 3. İç ve dış paydaşlar için sonuçları ölçüp açıklamak:** Yalnızca hissedarlar için değil, ilgili tüm iç ve dış paydaşlar için sonuçlar tanımlanmalı ve ölçümlenmelidir. (ÖRNEK: SASOL)
- 4. Entegre düşünce ve/veya raporlamayı benimsemek:** Değer yaratma hakkında bütünsel bir bakış açısının en iyi örnekleri, Entegre Raporlamayı benimsemiş şirketlerde bulunuyor. Entegre Raporlama, şirketlerin şu anda ve geleceğe dönük değer yaratma öyküsünü anlatmasına yardımcı olan bütünsel bir araçtır. Raporlama, aynı zamanda yatırımcılar ve diğer paydaşlarla olan yapıcı diyalogun temelini oluşturabilecek bir şeffaflık ve iletişim aracıdır.

Bulgular

Yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre S&P 500 Endeksi'nde bulunan şirketlerin piyasa değerlerinin yalnızca %20'si maddi ve finansal varlık cinsinden tanımlanabiliyor. Değerin geri kalanı ise fikri sermaye, insan kaynakları, marka ve itibar; regülasyon kuruluşlarıyla, sivil toplum örgütleriyle, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer dış paydaşlarla ilişki gibi maddi olmayan etkenlerle ifade ediliyor. Maddi olmayan bu alanları etkileme potansiyeli olan sürdürülebilirlik konuları, şirketlerin değeri için önemli bir risk unsuru oluşturma ihtimali taşımaktadır.

Bu yaklaşım şirketlerin, karmaşık olan çevresel, sosyal ve yönetim meselelerinden ortaya çıkan çeşitli riskler arasında bağlantılar kurmasını ve bu riskleri yönetebilmesini sağlar. Bazı şirketler bir adım ileri gidip, sürdürülebilirliği değerlerinin tam merkezine koyarak "İyilik yapmak işinizi iyileştirir." düşüncesini kanıtlamak adına liderlik rolü üstlenmektedir. Bu öncü şirketler, sürdürülebilirlik konularının dünya çapında büyük bir topluluğu etkilediğini gözlemleyip, bu konulara yönelik aksiyon almanın küresel bir ihtiyaçtan kaynaklandığının farkındadır

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %70'i iş modellerini paylaşıyor ve şirketlerinin değer yaratma sürecini görselleştiriyor.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %70'i finansal kaynaklarını iş modeliyle, %55'i insan kaynaklarıyla, %50'den azı ise üretilmiş, doğal, ilişkisel ve fikri sermayesiyle ilişkilendiriyor.

TABLO 16: DEĞER YARATMA MODELİ

- Güney Afrika'daki tüm şirketler, değer yaratma modelini paylaşmaktadır. ABD (%61), Almanya (%55) ve Türkiye'de (%42) gelişime açık alanlar bulunmaktadır.
- Entegre Raporlama (IR), sürdürülebilirliğe nasıl bütünsel olarak yaklaşılacağına ve birleştirici bir model aracılığıyla farklı paydaşlara nasıl iletebileceğine ilişkin sağlam bir çerçeve sağlar: Entegre Raporlamaya sahip şirketlerin %92'si, değer yaratma modelini paylaşıyor, %78'i ise değer yaratma modelinin bir parçası olarak değerın 6 boyutunun tümünü tanımlanmaktadır. Öte yandan tüm diğer standartlardaki kullanan şirketlerin %75'inden azı değer yaratma modelini paylaşıırken, %40'ından azı yaratılan değerın 6 boyutunun tümünü tanımlanmaktadır.

TABLO 17: İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARA İLİŞKİN SONUÇ PAYLAŞIMI

- Şirketlerin tümü hissedarlar için sonuçları ölçüyor, %73'ü tedarik zinciri için de sonuçları ölçmektedir.
- Şirketlerin %70'ten azı müşteriler, çalışanlar, çevre ve toplum için sonuçları ölçmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri

DEĞER YARATMA MODELİ



Perakende

Güney
Afrika

Who We Are - 14

Business Model

Principles: 3 4

Güney Afrika

Governance Framework

Strategic Pillars	Number of key targets*	Number of key trade-offs*	Capitals	Stakeholders
Growth Extend earnings through local and international growth.	7	6	F M L H S O	
Build high performing brands Build strong customer relationships by delivering an ongoing experience of surprising and delighting.	3	5	F M L H S O	
Operations Continually strive for world class methods and systems.	2	2	F M L H S O	
People Maintain an energised environment with empowered and motivated people.	3	3	F M L H S O	
Sustainability Subscribe to high ethical standards and sustainable business practices.	4	3	F M L H S O	

*Refer to pages 24 to 29

< PREVIOUS | CONTENTS | NEXT >

- Değer yaratma modeli paylaşılmıştır
- Temel strateji alanları ile önemli konular, sermaye ve paydaşlar arasında kurulan bağlantı paylaşılmıştır
- Veri bazlı bir yaklaşımla girdi ve çıktılar sunulmuştur



Kaynak: <https://www.mrpricegroup.com/getmedia/19498dee-eb69-4115-97d9-2ea381b49530/Full-annual-integrated-report-2019.aspx>, p. 16

DEĞER YARATMA MODELİ



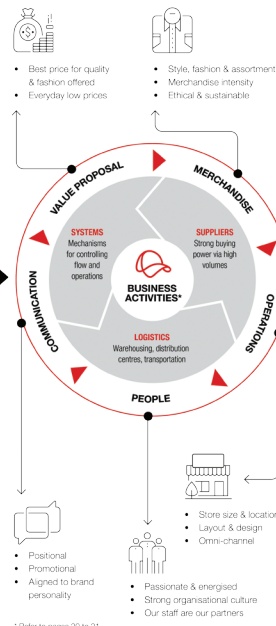
Perakende

Güney
Afrika

Available Resources and Key Relationships

- H** Human capital
- Established culture (dreams & beliefs)
 - 18k+ associates
 - R40.8m spent on associate learning and development
 - Remuneration paid to associates of R2.4bn
- I** Intellectual capital
- Established Mr Price brand
 - The Mr Price Way, Established buying, planning and supply chain processes
 - Mr Price fashion value formula
 - Real estate feasibility framework
 - 33 years historic data available to aid decision-making
- M** Manufactured capital
- Mr Price developed customised systems
 - 1 323 stores covering 745 662m²
 - Advanced e-commerce capabilities servicing 36 million website visits
 - Trading in 15 countries
 - Highly merchandised 57 000m² DC
- F** Financial capital
- R3.2bn cash available
 - Credit facilities of R457m available
 - New capital invested of R424m
 - Working capital outflow of R490m
- S** Social and relationship capital
- R1.6m external MRPP Foundation donations
 - >1.9m followers on Facebook; >400k on Instagram; >19m YouTube views
 - Over 30 years of established track record with landlords and suppliers
- N** Natural capital
- 1 561 tons of recycled plastic used as cushion inners
 - 24 tons of plastic packaging removed from duvet covers
 - 658 989 kWh of power derived from solar
 - Paperless administration saved 2 687km of paper

Business Activities



Outputs

Over the period, the group continued to deliver value to our customers through wanted product at everyday low prices. We actively sought to minimise waste (refer pages 94 to 95) throughout our business activities to ensure that we conscientiously reduced the impact on the communities and environment in which we operate.

Outcomes

- H** Human capital
- Passionate associates aligned to core values
 - Skills attraction and retention
 - 2.4% increase in associates
 - Upskilled workforce and increased pipeline of leaders
- I** Intellectual capital
- 17th most valuable brand in South Africa[^]
 - New micro-express store formats created
 - Trading overseas up 3.0%
 - Gross and operating margins per square meter improved
- M** Manufactured capital
- Improved returns from operating assets
 - 220m units sold
 - 1.4% weighted average space growth
 - 62 new stores added
- F** Financial capital
- R1.916m dividends paid
 - 54.2% return on capital employed
 - Low gearing
 - Positive HEPS growth of 6.2%
 - Improved profitability, solvency and liquidity ratios
- S** Social and relationship capital
- Corporate social investment of R93.5m
 - 35.7% of units sourced from RSA
 - 638 suppliers with Sodexo membership
 - Growing social media position aligned with needs of our core customers
 - Strategic business relationships retained
 - Positive impact of investment in local community and South Africa's social and economic landscape
- N** Natural capital
- Carbon footprint decreased from 121 016 CO₂e to 112 102 CO₂e
 - Steady progress on the creation of a sustainable value chain which is transparent, efficient and compliant
 - The group and the environment have benefited from various initiatives undertaken

[^] Kantar Midward Brown

< PREVIOUS | CONTENTS | NEXT >

Who We Are - 10

King IV Outcomes

Ethical culture | Good performance | Effective control | Legitimacy

- Değer yaratma modeli paylaşılmıştır
- Temel strateji alanları ile önemli konular, sermaye ve paydaşlar arasında kurulan bağlantı paylaşılmıştır
- Veri bazı bir yaklaşımla girdi ve çıktılar sunulmuştur



Kaynak: <https://www.mrpricegroup.com/getmedia/19498dee-eb69-4115-97d9-2ea381b49530/Full-annual-integrated-report-2019.aspx>.

D. 17

DEĞER YARATMA MODELİ



Kimya

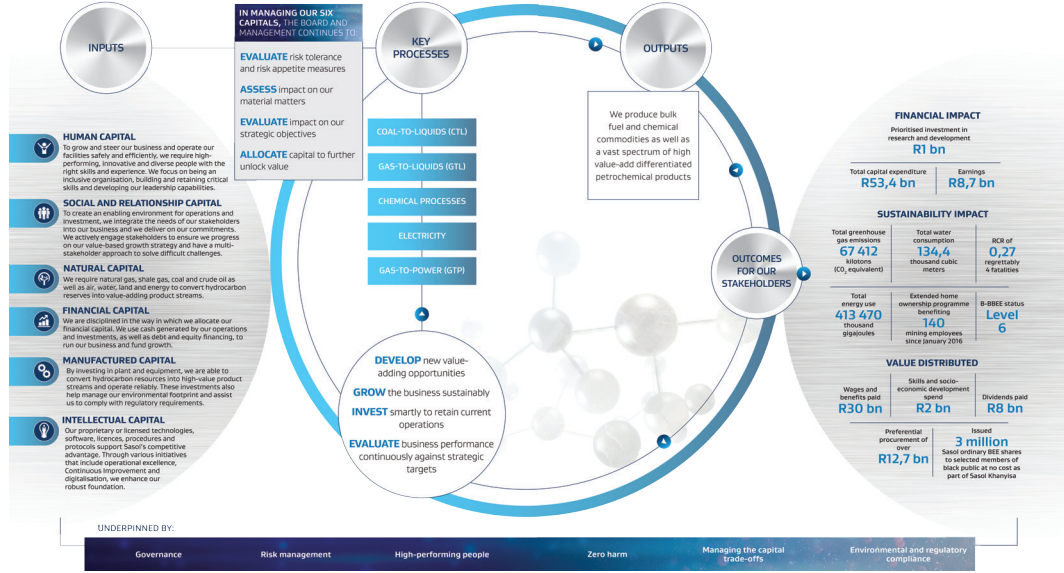
Güney
Afrika

sasol



We create value for our stakeholders by developing and commercialising technologies and building and operating facilities to convert mostly low-cost hydrocarbon feedstocks into a range of high-value product streams. These include chemicals used in industrial and consumer products, liquid fuels used to move people and goods, and electricity to power our facilities and contribute to South Africa's and Mozambique's power-generating capacity.

We have a combination of assets, skills and relationships that place us in a strong position to deliver value-based growth. When making decisions on how to manage our business, we take these, as well as other resources and relationships that are critical to our ability to create value sustainably, into account. We refer to these as the six capitals. Inputs of each are needed for the effective production and delivery of Sasol goods and services, thereby generating value for all our stakeholders. In so doing, we contribute towards advancing several of the UN Sustainable Development Goals (SDGs).



- Değer yaratma modeli, bütünsel bir yaklaşımla paylaşılmıştır
- Veri bazlı bir biçimde paydaşlar için sonuçlar ve yaratılan değer sunulmuştur
- Ele alınması gereken dengeler (trade-offs) ve bu konularda şirketin yaklaşımı gösterilmiştir
- Hedefler değer yaratma modeliyle ilişkilendirilmiştir



Kaynak: https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf, p. 8-9

DEĞER YARATMA MODELİ

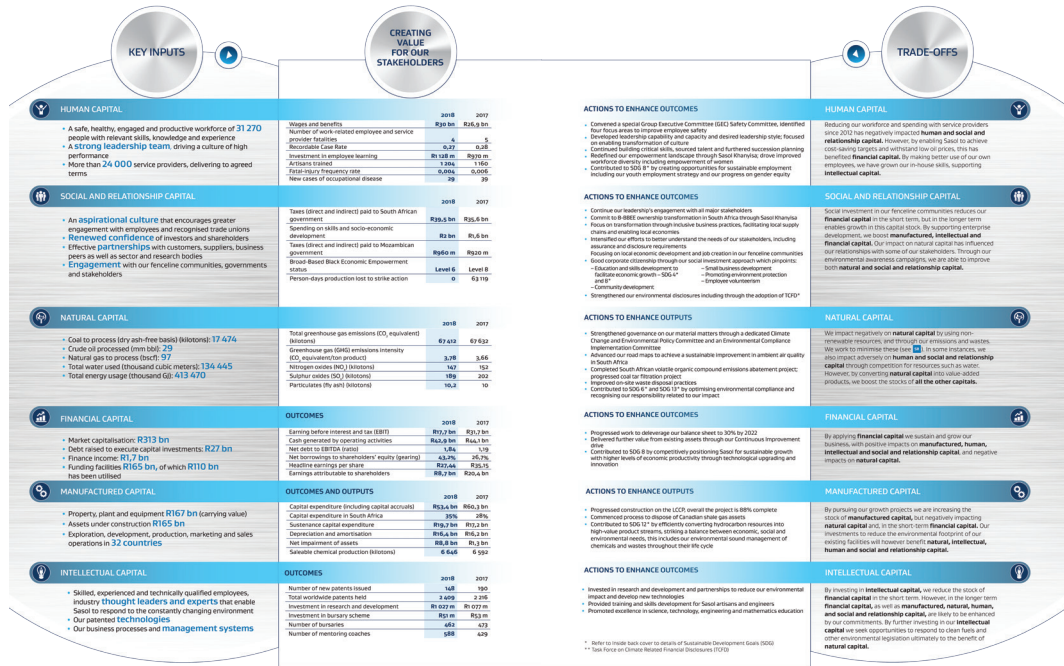


Kimya



Güney Afrika

sasol



- Değer yaratma modeli, bütünsel bir yaklaşımla paylaşılmıştır
- Veri bazlı olarak paydaşlar için sonuçlar ve yaratılan değer sunulmuştur
- Ele alınması gereken dengeler (trade-offs) ve bu konularda şirketin yaklaşımı gösterilmiştir
- Sonraki yıl için başarı ve hedefler, değer yaratma ile ilişkilendirilmiştir



Kaynak: https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf, p. 10-11

DEĞER YARATMA MODELİ



Telekomünikasyon



Birleşik Krallık



Creating shared value

Our goal is to drive sustainable growth in value. Our purpose is vital to achieving this goal.

Delivering our purpose helps us mitigate risks, manage costs, and generate new opportunities for our business and society. It supports our aim to make BT the best place to work and it helps us create value – for our business, our stakeholders and society.

Contributing to the UN's Sustainable Development Goals (SDGs)

The UN launched its SDGs in 2015. Since then, we've been exploring how we can play our part.

This year, we took a closer look at how 37 of our products, programmes and services could help, including those that aim to:

- create a more inclusive digital society [Page 18](#)
- make cities more sustainable [Page 35](#)
- support a circular economy by recycling our old equipment and encouraging consumers to do the same [Page 38](#)
- tackle modern slavery [Page 46](#)
- promote environmental sustainability among our suppliers [Page 48](#).



We found that these activities support 13 of the 17 SDGs, but that most often they contributed to the goals on industry, innovation and infrastructure, decent work and economic growth, climate action, partnerships, clean energy, poverty and responsible consumption.

We're using these findings to understand how we can work with others to make an even bigger impact. We're also exploring how we can more accurately measure our progress against the goals.

Throughout this report we show which SDGs each of our case studies impact. See [page 64](#) for more on the UN's SDGs.

How we create shared value

For shareholders

We made £23.7bn in revenue.

We awarded shareholders full year dividends of 15.4p.

Our Right First Time performance improved by 4.3% this year.

[Annual Report](#)

For our customers

Customer perceptions continued to improve with a 8.3 point rise in our Net Promoter Score.

Our Right First Time performance improved by 4.3% this year.

[Annual Report](#)

For employees

We employed 105,800 people in 59 countries.

Employee engagement remained strong at 74% in our latest survey.

[Investing in our people, page 49](#)

For the economy

We supported more jobs by spending £13.7bn with 18,000 suppliers.

We paid £1.1bn in taxes and we were the 5th highest tax contributor in the UK.

[Sourcing responsibly, page 47](#)

[A responsible approach to tax, page 44](#)

For society and the environment

We invested £35.9m this year to help achieve our purposeful business ambitions.

That's 1.02% of last year's adjusted profit before tax.

[Governing our purpose, page 11](#)

For our business

Carbon-reducing products and services racked up £5.3bn (22% of our total revenue).

[Helping customers save emissions, page 35](#)

We've saved £28.7m on our fuel and energy bill this year, and £250.7m since we started our energy-saving programme in 2008/9.

[Reducing our emissions, page 36](#)

- SKA'lara yönelik yaratılan değer gösterilmiştir
- Yaratılan değer, çeşitli paydaşlar için gruplanarak açıklanmıştır



Kaynak: <https://www.bt.com/bt-plc/assets/documents/digital-impact-and-sABDtainability/our-report/report-archive/2018/delivering-our-purpose-full-report-2018.pdf>, p. 6

PAYDAŞ KATILIMI VE ÖNEMLİLİK

Bir şirketin başarısı, **dış dünyayla etkileşimine** bağlıdır. Fakat bu bağlamda dış dünya, tüketici ve yatırımcıdan çok daha fazlasını ifade eder. Bu iki grubun yanı sıra çalışanlar, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları, çevre ve teknoloji de başarı için etkileşim gerektiren dış dünyayı oluşturur. İyi yönetim; risk ve ödül, uzun ve kısa vade, paydaş hedefleri, teşvik ve denetleme yönetimi dengelerini sağlamak adına tüm paydaş gruplarını kapsar.

Paydaş katılımı, şirketlerin yarattıkları çevresel ve sosyal etkileri anlamasına ve sürdürülebilirlik ile ilgili riskleri ve fırsatları değerlendirmesini destekleyen kritik bir süreçtir. Bu sürecin etkili olması için paydaşlar ve şirketler arasında açık iletişim olması ve güvene dayalı ilişkiler yaratmak adına şirketlerin sorunları anlamaya özen göstermesi gerekir. Lider şirketler, paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve kapsamlı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, lider şirketlerin dış paydaşlara da hitap etmesini ve kurumsal vizyonlarının topluma faydasını açıkça anlatarak etkileşim yaratmasını sağlar.

Önemlilik analizi, şirketlere yaptıkları iş için en kritik olan çevresel, sosyal ve yönetim konularını belirleyerek sürdürülebilirlik çalışmalarında önceliklendirme olanağı sunmanın yanı sıra, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama sistemlerine ve paydaşlarla kurdukları iletişim için de bir çatı görevi görür. Performans açısından önemli konular, zaman içinde değişim gösterir. Bu nedenle paydaşlarla sürekli etkileşim içinde olarak önemlilik analizinin dönemsel olarak değerlendirilmesi, şirketlerin hem uzun hem de kısa vadede performansları ve paydaşları için önemli sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanması için büyük önem taşır.

Öneriler

- 1. Paydaşları tanımlamak ve süreçlere dâhil etmek:** Sınıfının en iyisi olan şirketler, kapsamlı bir iç ve dış paydaşlar kümesi belirleyip her paydaşın uzun vadeli değer yaratma konusundaki önemini temel alarak katılımı önceliklendirir. Şirketler, paydaşların ihtiyaçlarını anlamak ve çözümleri birlikte bir diyalog içinde oluşturmak için bire bir toplantılar ve odak grupları gibi katılım araçları da dâhil olmak üzere çeşitli paydaş katılımı yöntemleri kullanmalıdır. (ÖRNEK: HERSHEY)

2. **Her paydaş grubu için önemli konuları ve bu konuların nasıl ele alınacağını belirlemek:** Hangi konuların nasıl ele alınacağı konusunda şeffaf olunmalıdır. (ÖRNEK: MARKS&SPENCER)
3. **Paydaş katılımını desteklemek için yönetim yapıları tanımlamak:** Şirketler, paydaş diyalogu yaratmak ve önemli konuların önceliklendirilmesi için sorumlulukları, süreçleri ve bilgi akışını tanımlamalıdır. Yönetim kurulları, paydaş katılım sürecinde öne sürülen temel konuları ve yönetimin bunları nasıl ele almayı planladığını anlamalıdır. Ayrıca yönetim kurulu, temel sorunlara çözüm üretmek için yönetimin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirdiği bir sürece de sahip olmalıdır. (ÖRNEK: TELKOM)
4. **Şirket ve paydaşları için önemli olan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları tanımlamak ve önceliklendirmek:** Şirketler, riskler ve şirket için değer yaratma fırsatları dâhil olmak üzere önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları tanımlamalı, yönetim kurulunun önemlilik eşiklerini belirlemeye dâhil olmasını sağlamalıdır. SASB ve GRI gibi raporlama standartları, önemlilik sahibi konuların kapsamlı bir listesini oluşturmak için kullanılabilir. Önemlilik, zaman ve hedef kitle cinsinden tanımlanmış bir fonksiyondur: en iyi uygulamalar, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini kapsamanın yanı sıra değer zincirleri ve paydaşları için önemli konuları tanımlamak için genişletilmiş bir zaman görüşünü de benimser. (ÖRNEK: CHINA EVERBRIGHT) Önemli konuları önceliklendirmek, şirketin etki kabiliyetini de değerlendirmesini gerektirir. (ÖRNEK: ASTRAZENECA)
5. **Bir önemlilik matrisi yayımlamak:** Önemlilik matrisi, bir şirket için en önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konularla ilgili bilgi sağlar ve önceliklendirme sürecinin temelini oluşturur. Sınıfının en iyisi olan şirketler, şirket ve paydaşları için önemlilik incelemesi, potansiyel etkilerinin boyutu ve SKA'lar ile bağlantı kurmayı içeren bir önemlilik matrisi yayımlamaktadır. (ÖRNEK: AMERICAN WATEWORKS, EON)
6. **Paydaşlarla önemli konularla ilgili iletişim kurarken raporlamayı bir şeffaflık aracı olarak kullanmak:** Kurumsal raporlama, geniş ve çeşitli bir paydaşlar kümesine hitap eden bir iletişim aracıdır. Bu nedenle raporlama kesin ve okuyucu dostu olmalı, şirketin yarattığı değeri değerlendirme fırsatı sağlamalıdır. Yapıcı diyalog ve paydaş katılımının temelini oluşturabilmesi için raporlama, farklı paydaşlarla ilgili önemli konuları belirlemelidir. Şirketler, önemli konuları seçme sürecini ve bu süreçte yönetim kurulunun rolünü açıkça ifade etmelidir.

Bulgular

Paydaş Katılımı

Paydaş katılımı, şirketlerin yarattıkları çevresel ve sosyal etkileri anlamasına ve sürdürülebilirlik ile ilgili riskleri ve fırsatları tanımasına yardımcı olan kritik bir süreçtir. Bu sürecin etkili olması için paydaşlar ve şirketler arasındaki iletişimin açık olması ve güvene dayalı ilişkiler yaratmak adına şirketlerin sorunları anlamaya özen göstermesi gerekir. Alanında önde gelen şirketler, paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve kapsamlı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, lider şirketlerin dış paydaşlara da hitap etmesini ve kurumsal vizyonlarının topluma faydasını açıkça anlatarak diyalog yaratmasını sağlar.

Doğru tutum, paydaşların güvenini kazanmak ve sürdürmek için gereken en önemli unsurdur. Bu tutum için en temel kıstas ise karşılıklılık ilkesidir. Bu ilkenin daha basit hali, dini inançlar ve eski düşünürlerin de önem verdiği bir altın kuraldır: “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran.”

TABLO 18: PAYDAŞ HARİTASI VE AMAÇLARI

	Paydaş Haritasını Paylaşıyor	Paydaşlara Yönelik Amaçları Paylaşıyor
Genel	89%	79%
Çalışanlar	88%	71%
Hissedarlar	87%	68%
Müşteriler	85%	68%
Toplum	85%	63%
Tedarik Zinciri	84%	70%
Devlet	75%	62%
STK'lar	66%	59%
Kamu/Medya	42%	35%
Çevre	26%	26%

- Örneğimizdeki şirketlerin %89'u, bir paydaş haritası paylaşıyor. Şirketlerin %79'u ise her paydaş grubuna yönelik hedeflerini paylaşmaktadır.
- Kamu/basın (%42) ve çevreye (%26) paydaşları arasında yer veren şirketlerin oranı çok az düşüktür.
- Tüketim Ürünleri, Doğal Kaynaklar, Telekomünikasyon ve Enerji Hizmetleri sektörlerindeki şirketlerin tümü paydaş haritalarını, neredeyse tümü ise paydaşlarına yönelik hedeflerini paylaşmaktadır.
- Makine ve Ekipman ile Otomotiv sektörlerindeki şirketlerin %80'inden azı paydaş haritası, %60'tan azı ise paydaşlarına yönelik hedeflerini paylaşmaktadır.

Paydaş Katılımı Süreci

Paydaş katılım sürecinin yeterli olması için çok aşamalı ve devamlı olması gerekir. Şirketler, ilk olarak gündemlerindeki konu için en önemli paydaşların haritasını oluşturmalı. Bu noktada önemli olan şey, paydaşlara çevre ve ilgili toplum birimlerini de dâhil eden geniş çaplı bir bakış açısı benimsemektir. Ardından şirketler, paydaş katılım kapsamını kararlaştırmalı. Bu kapsam, şirketlerin paydaşlarla hangi konu ve alanlarla ilgili (çevre, sosyal, yönetim) temasa geçeceğini belirler.

Konu ve alanları seçerken şirketler, anlamlı ilerleme kaydetmek ve kaynaklarını verimli kullanmak adına merkezi değer önermeleriyle ilgili alanlara odaklanmalıdır.

Paydaş katılım modeli; iletişim, danışmanlık, ortaklığa katılım gibi çeşitli modelleri de kapsayabilir, fakat bundan daha önemlisi modelin paydaşların gereksinimleri baz alınarak oluşturulmasıdır. Karşılıklı görüşme, atölye çalışmaları, odak grupları, genel katılımlı toplantılar, paydaşlara yönelik anketler, paneller ve ortak karar alma süreçleri, paydaş katılımında kullanılacak bazı yöntemlerdir.

TABLO 19: PAYDAŞ KATILIM SÜRECİ



- Şirketlerin %84'ü, paydaş katılım sürecini paylaşıyor. Paydaş katılımının %80'i bire bir, %78'i toplu görüşmelerde gerçekleşmektedir.
- Daha üst düzey katılımın süreçteki payı görece daha az. Katılım süreçlerinin %36'sında odak grupları, %60'ında atölye çalışmaları, %65'inde de katılım araçları mevcuttur.

Önemlilik

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) yönergelerine göre önemli konular, genel anlamda bir kuruluşun kendisi, paydaşları ve bulunduğu toplumun geneli için ekonomik, çevresel ve toplumsal değer yaratma, bu değerleri koruma ve sürdürme kabiliyetini etkileyen unsurlardır. Yatırımcılar, portföylerindeki şirketlerin finansal performansı ile birlikte, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konulara sürdürülebilirlik açısından planlı ve kararlı bir yaklaşım benimsemesini ve bunu açıkça göstermesine gün geçtikçe daha çok dikkat etmektedir.

Sınıfta en iyi şirketler, çevresel, sosyal ve yönetim konularının göreceli olarak önemi hakkında bilgi edinmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarında maksimum etki sağlayacakları alanları önceliklendirerek bu alanlara yönelmek adına önemlilik analizine başvurmaktadır.

Önemlilik analizi, şirketlere yaptıkları işle en alakalı olan çevresel, sosyal ve yönetim konularını göstererek sürdürülebilirlik çalışmalarında önceliklendirme olanağı sunmanın yanı sıra, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama sistemlerine ve paydaşlarla kurdukları iletişime de bilgi sağlar. Performans açısından önemli konular, zaman içinde değişim gösterir. Bu nedenle devamlı önemlilik analizi ve paydaşlarla iletişim, şirketlerin hem uzun hem de kısa vadede performansları ve paydaşları için önemli sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanması için büyük önem taşır.

TABLO 20: ÖNEMLİLİK KRİTERLERİ DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNEMLİLİK MATRİSİ

Önemli Sürdürülebilirlik Konularının Listesini Paylaşıyor	80%
Çevresel Konuları Kapsiyor	79%
Sosyal Konuları Kapsiyor	79%
Yönetişim Konularını Kapsiyor	76%
Önemli Konuların Belirlenme Sürecini Paylaşıyor	78%
Şirket için Önemli Konuların Değerlendirmesini Paylaşıyor	69%
Paydaşlar için Önemli Konuların Değerlendirmesini Paylaşıyor	54%
Önemlilik Matrisi Paylaşıyor	52%

- Şirketlerin %80'i önemlilik sahibi çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları; %78'i ise önemli konuları seçme sürecini paylaşıyor. Tüketim Ürünleri, Doğal Kaynaklar ve Telekom sektörlerindeki şirketlerin %90'ından fazlası, önemlilik sahibi konularını ve bu konuları seçme sürecini paylaşmaktadır.
- Şirketlerin %69'u şirket için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyorken yalnızca %54'ü paydaş için önemli konuların değerlendirmesini paylaşmaktadır.
- Örneğimizdeki şirketlerin yalnızca yarısı bir önemlilik matrisi paylaşmaktadır. Önemlilik matrisi paylaşan şirketlerin sektörlere göre oranı Telekom için %77, Kimya için %74, Otomotiv için %36, Makine ve Ekipman için %33 ve İlaç sektörü için %31'dir.

İyi Uygulama Örnekleri

PAYDAŞ KATILIM HARİTASI



Perakende

Birleşik
Krallık

M&S

EST. 1884

STAKEHOLDER RELATIONSHIPS

HOW WE ENGAGED THIS YEAR

OUR STAKEHOLDERS	HOW WE LISTEN	WHAT THEY'VE TOLD US	WHAT WE DID	
CUSTOMERS	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring sales of products Participation in Plan A activities and campaigns Contacts to our Retail Customer Services 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback through our Plan A email Customer research panels Social media Sparks Card charity donations 	<p>Our customers are still keen to support local and national charities.</p> <p>From the end of 2017, our customers reflected national and international concerns about the use and disposal of plastic.</p>	<p>6.1 million Sparks Card customers have donated over £4m to date to their chosen charity.</p> <p>We were one of the founding signatories of the UK Plastics Pact and in addition to existing Plan A commitments announced further plans to reduce our usage of single-use plastic items.</p>
EMPLOYEES	<ul style="list-style-type: none"> Plan A Champions Business Involvement Groups Feedback through our Plan A email and Yammer social media 	<ul style="list-style-type: none"> Annual Your Say survey Participation in Plan A activities and campaigns 	<p>Our employees also reflected wider social concerns about the use and disposal of plastic items.</p>	
SHAREHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> Annual General Meeting Meetings with institutional investors Shareholder panels 	<ul style="list-style-type: none"> Survey of institutional investors Ethical investment surveys 	<p>On sustainability, there is a growing interest in global indices for different sets of issues. Operating under the World Benchmarking Alliance the largest group is developing benchmarks based on the UN Sustainable Development Goals.</p>	<p>We've participated in many of these benchmarks and consultation groups where they are relevant to M&S and don't duplicate existing activities.</p>
SUPPLIERS	<ul style="list-style-type: none"> Supplier conferences Tendering processes Supplier Exchange website and network 	<ul style="list-style-type: none"> Visits and meetings Agricultural Shows 	<p>Our suppliers continue to work closely with us on Plan A, in particular our Global Community Programme and the development of sustainability scorecards.</p>	<p>All our milk pools became RSPCA certified for animal welfare.</p> <p>We've adopted the Higg Index for measuring and managing our supply chain water footprint.</p>
GOVERNMENT AND REGULATORS	<ul style="list-style-type: none"> Meetings Dialogues with trade associations 	<ul style="list-style-type: none"> Responses to consultations Plan A stakeholder conference 	<p>Proposals for a 25 Year Environment Plan for the UK and deposit-return schemes for plastic drinks containers across the UK have been announced.</p>	<p>We have supported high environmental standards and recycling schemes that best meet the needs of our customers.</p>
NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS	<ul style="list-style-type: none"> Visits and meetings Participation in benchmarking and surveys 	<ul style="list-style-type: none"> Joint projects Plan A stakeholder conference 	<p>Environmental NGOs have also been largely focused on the issue of plastic usage and its disposal.</p> <p>Social NGOs continue to be focused on Human Rights such as poverty and gender equality.</p>	<p>We have supported high environmental standards and continued our work on human rights in the supply chain.</p>

- Şirketin paydaşlarla nasıl etkileşim kurduğunu, paydaşlardan edindiği bilgileri ve şirketin paydaşlarla ilgili konuları nasıl ele almayı planladığını içeren ayrıntılı bir paydaş katılım haritası sunulmuştur
- Paydaş katılım yöntemleri, ayrıntıları ve faaliyetleri açıklanmıştır



Kaynak: <https://corporate.marksandspencer.com/documents/reports-results-and-publications/plan-a-reports/plan-a-report-2018.pdf>, p. 37

PAYDAŞ KATILIM YÖNETİŞİMİ



Telekomünikasyon



Güney
Afrika

Telkom

Governance structure

Responsibility for stakeholder management flows from the board to management. Implementing our governance structure is essential to our stakeholder management objectives.

Level	How we work together to manage stakeholder relationships
Board of directors	The board drives the stakeholder engagement framework.
Social and ethics committee	The committee assists the board in fulfilling its responsibilities by ensuring that key stakeholder relationships are effectively managed and by approving the stakeholder engagement framework and policy.
Group chief executive officer	The GCEO ensures commitment to effective stakeholder management.
Executive committee	Critical stakeholder matters are built into the exco's meeting agenda. The stakeholder management profile is reviewed and discussed. Specific members are assigned to monitor specific stakeholder groups.
Social, ethics and sustainability council	We have recently re-established the council. The stakeholder matters and mitigation's are monitored, among other agenda items. The council will convene monthly going forward. The stakeholder matters and mitigations are monitored, among other agenda items.
Head of stakeholder engagement	Facilitates and monitors stakeholder management across all business units and implements the stakeholder management framework.
Management	Management is the ultimate owner of stakeholder management matters and is responsible for managing response strategies.

- Paydaş katılım yaklaşımı ile farklı grupların üstlendiği yönetim sorumlulukları gösterilmiştir



Kaynak: <http://telkom-reports.co.za/reports/ar-2018/stakeholder-engagement.php>, p. 21

PAYDAŞ KATILIM HARİTASI



Gıda

Birleşik
Krallık
HERSHEY
THE HERSHEY COMPANY

Stakeholder Engagement

From the ingredients we source to the snacks we sell, we know our operations can affect individuals, communities and organizations around the world.

Hershey believes in regularly and thoughtfully engaging with our consumers, customers, investors, the media and other external stakeholders to stay on top of the issues that matter most to them.

On an operational level, our company culture promotes and enables open engagement with our employees, suppliers and business partners. The following table provides an overview of our key stakeholders, our channels of communication with them and the issues that matter most. Engagement varies and includes both formal and informal channels for communication.



Employees

How we engage:

- Two-way dialogue with leaders and their teams
- Annual Many Voices One Hershey survey
- Regular pulse surveys
- Regular senior leadership communication (meetings, video, email and newsletters)
- Quarterly and functional Town Halls
- Business Resource Groups (BRGs)
- Quality Through Engagement (QTE) teams
- Safety Culture survey

Opportunities:

- Opportunities to positively impact our communities & employee experience
- Learning and skill development
- Building fulfilling careers
- Diverse & inclusive workplace

Featured outcome:

- Created the Employee 1st Fund

Consumers

How we engage:

- Consumer insights research
- Surveys
- The Hershey Company website
- Social media channels
- Consumer Relations department

Opportunities:

- Product development and marketing
- Informative labeling
- Ethical supply chain
- Food safety
- Choice and transparency in snacking portfolio
- Engagement on sustainability and brands with purpose

Featured outcomes:

- Enhanced Snacking Portfolio Diversity
- Launched The Heartwarming Project

Investors

How we engage:

- Investor Relations website
- SEC Filings (10-K, etc.)
- Annual shareholders meeting
- Quarterly earnings calls
- Investment community meetings
- Investor Relations department

Opportunities:

- Global competitiveness
- Sustainable returns
- Compliance
- Future growth
- Working with integrity
- Financial health

Featured outcome:

- Developed new Human Rights and Environmental policies

- Her paydaş grubu için fırsatları ve öne çıkan sonuçları tanımlayan kapsamlı paydaş listesi paylaşılmıştır



Kaynak: <https://www.thehersheycompany.com/content/dam/corporate-ABD/documents/pdf/Hershey-SR-2018.pdf>, p. 57

PAYDAŞ KATILIM HARİTASI



Gıda

Birleşik
Krallık

HERSHEY

THE HERSHEY COMPANY

Stakeholder Engagement continued

Retailers

How we engage:

- Account teams
- Regular visits and meetings
- Partnership on Joint Business Planning
- Partnership on Purpose-Driven Initiatives
- Social media engagement

Opportunities:

- Product quality and innovation
- Pricing and distribution
- Food safety
- Customer satisfaction
- Transformation of retail and digital commerce
- Purpose-driven partnerships and retail partnerships

Featured outcomes:

- Launched **Mobile Customer Insights Center**
- Developed **Digital Commerce Strategy**

Suppliers & business partners

How we engage:

- Joint initiatives
- Supplier Code of Conduct
- Membership in industry groups
- Participation in industry conferences
- Procurement department

Opportunities:

- Responsible supply chain
- Compliance
- Industry support and development
- Fair remuneration
- Access to markets
- Access to support and resources

Featured outcomes:

- Joined **Bonsuco**
- Updated **palm oil suppliers**

NGOs & communities

How we engage:

- Partnership on common issues
- Sponsorships
- Employee volunteerism
- Ongoing dialogue
- Membership in industry associations
- Participation in industry meetings and conferences

Opportunities:

- Deforestation and biodiversity
- Child labor
- Labor conditions and standards
- Responsible sourcing
- Climate change and environmental impact
- Livelihoods and community impact
- Animal welfare
- Child nutrition and education
- Responsible marketing

Featured outcomes:

- Launched holistic new **Cocoa For Good** strategy
- Committed to **zero deforestation**
- Launched initiatives to support greater economic diversity and resilience to help cocoa communities prosper

Government & policymakers

How we engage:

- Industry collaborations
- Joint initiatives
- Ongoing dialogue
- Policy engagement and dialogue
- Government Relations department

Opportunities:

- Compliance
- Job creation
- Economic development
- Responsible tax
- Political engagement

Featured outcome:

- Expanded **VIV** to Côte d'Ivoire



- Her paydaş grubu için fırsatları ve öne çıkan sonuçları tanımlayan kapsamlı paydaş listesi paylaşmıştır



Kaynak: <https://www.thehersheycompany.com/content/dam/corporate-ABD/documents/pdf/Hershey-SR-2018.pdf>, p. 58

İyi Uygulama Örnekleri (Önemlilik)

ÖNEMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ



Gıda



ABD



GENERAL MILLS

Materiality*

This table summarizes the issues that are most material to our global responsibility strategy, including several priority issues ranked highest by our stakeholders. This is based on a materiality assessment conducted in 2013 and updated in 2015. These assessments evaluated the impact each issue has on General Mills as well as the importance to external stakeholders for our company to address each one. This report also includes information about several other issues that we believe have recently increased in importance, such as soil health, pollinators and biodiversity, and organic farming. We plan to update this assessment as needed to reflect our business and our stakeholders' evolving expectations. We include information about our approach to and progress on these issues throughout the report and in the Global Reporting Initiative (GRI) index.

		CIRCLES NOTE VALUE CHAIN PHASES FOR WHICH EACH ISSUE IS RELEVANT								
		AGRICULTURE	TRANSFORMING	PACKAGING SUPPLY CHAIN	PRODUCING	SHIPPING	SELLING	CONSUMING		
PRIORITY ISSUES	Climate change	Advance strategies to reduce GHG emissions and help mitigate the effects of climate change in agricultural and food production systems	●	●	●	●	●	●	●	●
	Commodity availability	Maintain reliable access to key commodities and inputs through sustainable sourcing	●	●	●	●	●	●	●	●
	Corporate governance and ethics	Operate with integrity and with the highest standards in oversight, ethics and compliance	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diverse consumer needs	Meet changing consumer needs and diversify our product offerings based on geography, culture, values and economic means	●	●	●	●	●	●	●	●
	Food safety	Set and maintain high standards for food safety and quality	●	●	●	●	●	●	●	●
	Health and nutrition wellness	Improve the health profile of products and engage in public discussions on healthy and nutritious lifestyles	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transparency	Communicate openly with key stakeholders on material issues, including through brands	●	●	●	●	●	●	●	●
	Water stewardship	Manage water resources strategically throughout the value chain	●	●	●	●	●	●	●	●
	Animal welfare	Ensure the ethical treatment of animals raised by suppliers	●	●	●	●	●	●	●	●
	Biodiversity	Conserve biodiversity through sustainable sourcing practices	●	●	●	●	●	●	●	●
OTHER MATERIAL ISSUES	Biotechnology	Meet consumer demand for increased information on genetically modified organisms	●	●	●	●	●	●	●	●
	Employee well-being	Help employees lead healthier lives through education and support	●	●	●	●	●	●	●	●
	Energy use	Manage energy usage and costs throughout the value chain, including agriculture, production, transportation and distribution	●	●	●	●	●	●	●	●
	Food security	Improve access to healthy, affordable food for the world's growing population	●	●	●	●	●	●	●	●
	Food waste	Address food waste and loss from field to table	●	●	●	●	●	●	●	●
	Human rights	Respect the human rights of all workers	●	●	●	●	●	●	●	●
	Packaging footprint	Reduce the environmental impact of packaging	●	●	●	●	●	●	●	●
	Responsible marketing	Adhere to internal and industry guidelines regarding consumer communications	●	●	●	●	●	●	●	●
	Smallholder farmers	Support smallholder farmers' capability and capacity to maintain viable operations	●	●	●	●	●	●	●	●
	Supply chain relationships	Build and strengthen supplier partnerships across the value chain	●	●	●	●	●	●	●	●
Workforce management	Provide competitive benefits, foster a diverse and inclusive culture, and invest in training and development opportunities	●	●	●	●	●	●	●	●	
Workplace safety	Maintain a safe workplace for our employees, contractors and visitors, with a focus on zero accidents and injuries	●	●	●	●	●	●	●	●	

*In this report, the terms "material" and "materiality" refer to topics that reflect General Mills' significant environmental and social impacts or that substantially influence our global responsibility strategy. We are not using these terms as they have been defined by securities laws in the United States or in the context of financial statements and financial reporting.

GRI 102-46, 47

- Önemli konulara ilişkin seçim süreci paylaşılmıştır
- Önemli konular, paydaşların öncelik değerlendirilmesi ile birlikte listelenmiştir
- Bu konularda şirket yaklaşımı ve kaydedilen ilerleme sunulmuştur



Kaynak: https://globalresponsibility.generalmills.com/2018/PDF/general_mills-global_responsibility_2018_0006.pdf, p. 4

ÖNEMLİLİK MATRİSİ

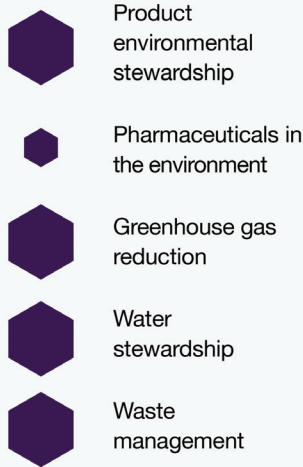


İlaç

Birleşik
Krallık

AstraZeneca

Materiality results 2018

AstraZeneca's
ability to influenceAccess to
healthcareEnvironmental
protectionEthics and
transparency

- Şirketin önemli konular üzerindeki etki kabiliyeti; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konular altında düşükten yükseğe gruplanmış bir biçimde görselleştirilmiştir
- Önemli konular, SKA'lar ile ilişkilendirilmiştir



Kaynak: https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/SABDtability/2019/SABDtability_Report_2018.pdf, p. 11

ÖNEMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ



Enerji Hizmetleri



Çin



光大國際
Everbright International

Material Topics of Everbright International

光大國際實質性議題

Material Topics 實質性議題	Impact and Boundaries 影響及範圍								GRI Topic-specific Standard GRI特定主題準則	Relevant SDGs 相關的聯合國可持續發展目標	
	Investors, Shareholders 投資者·股東	Employees 員工	Governments 政府	Villagers, Local Communities 村民·當地社區	Customers 客戶	Business Partners, Suppliers 業務夥伴·供應商	Investment Analysts 投資分析員	Media 媒體			Non-Governmental Organisations 非政府組織
1 Energy Efficiency 能源效益	✓	✓			✓	✓				GRI 302 Energy 能源	12 SUSTAINABLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
2 Occupational Health and Safety 職業健康與安全	✓	✓	✓					✓		GRI 403 Occupational Health and Safety 職業安全衛生	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
3 Environmental Compliance 環保合規	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	GRI 307 Environmental Compliance 有關環境保護的法規遵循	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
4 Disaster and Emergency Planning and Response 災難及應急預案規劃	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	Disaster/Emergency Planning and Response (GRI Electric Utilities Sector Disclosures) 災難/緊急應變計劃 (GRI 電力行業披露)	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
5 Technological R&D 科研及開發	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Research and Development (GRI Electric Utilities Sector Disclosures) 科研及開發 (GRI 電力行業披露)	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE
6 Waste Water and Waste Management 污水及廢棄物處理	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	GRI 306 Effluents and Waste 廢污水和廢棄物	6 CLEAN WATER AND SANITATION
7 Economic Performance 經濟績效	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		GRI 201 Economic Performance 經濟績效	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
8 Social Compliance 社會合規	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	GRI 419 Socioeconomic Compliance 社會經濟法規遵循	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
9 Materials and Resources Usage 物資及資源使用	✓	✓			✓	✓	✓	✓		GRI 301 Materials 物料	12 SUSTAINABLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
10 Employee Welfare 員工福利	✓	✓						✓	✓	GRI 401 Employment 勞雇關係	10 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
11 Participation of Local Communities 當地社區參與	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	GRI 413 Local Communities 當地社區	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
12 Market Presence 市場地位	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		GRI 202 Market Presence 市場地位	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

- Önemli konular, çeşitli paydaşlar için etkileri ve sınırlarına göre sunulmuştur
- Önemli konular ile GRI standartlarına ilişkin konular ve SKA'lar arasındaki bağlantı açıklanmıştır

Kaynak: <https://www.cebenvironment.com/en/csr/sABDTainability/sr2018.pdf>, p. 48

ÖNEMLİLİK MATRİSİ



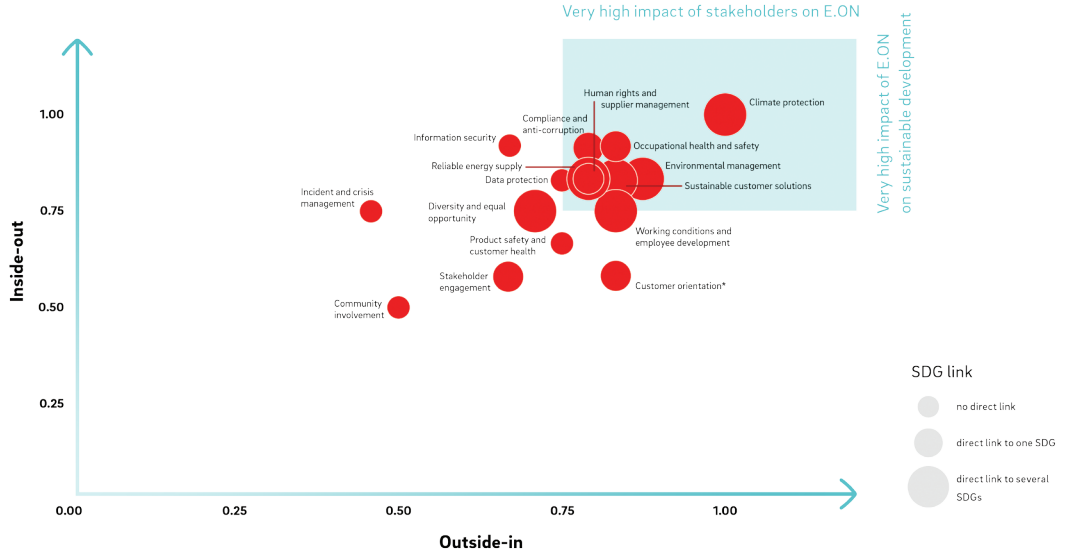
Enerji Hizmetleri



Almanya

e.on

Materiality matrix [→ GRI 102-47 ✓]



*Customer orientation is highly important for internal control purposes and is therefore considered material for E.ON and will be included among our material topics.

- Şirket ve paydaşlar için önemlilik değerlendirmesini içeren bir önemlilik matrisi paylaşılmıştır
- Önemli konuların SKA'lar ile bağlantısı açıklanmıştır



Kaynak: https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/Documents/en/sABDtability-report/EON_SABDtability_Report_2018.pdf,

p. 17

ÖNEMLİLİK MATRİSİ



Enerji
Hizmetleri

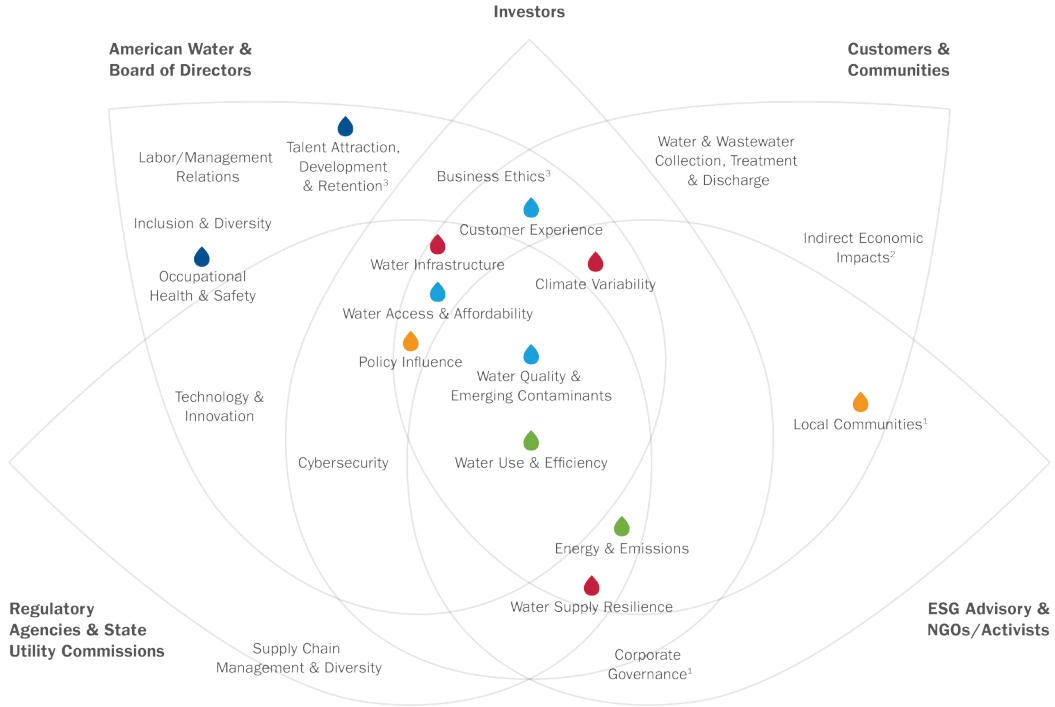


ABD



AMERICAN WATER

Our Prioritized Material Topics



Topic Legend

- Stakeholders
- Workforce
- Customers
- Infrastructure
- Environment

¹Also important to American Water

²Also important to Regulatory Agencies & State Utility Commissions

³Also important to ESG Advisory & NGOs/Activists

- Önemli konular, her paydaş grubuna göre önceliklendirilmiş bir biçimde paylaşılmıştır
- Çeşitli paydaş grupları için ortak önemli konular, kesişimler hâlinde görülmüştür



Kaynak: <https://www.amwater.com/corp/reKaynaks/American-Water-CR-Report.pdf>, p. 18

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Tedarik zincirleri, bir kurumun girdileri ve çıktıları arasındaki bağlantıyı sağlayan kritik unsurlardır. Birçok şirketin sürdürülebilirlik ile ilgili en önemli risk ve fırsatları, tedarik zincirinde bulunuyor. Fakat buna rağmen, birçok şirketin sürdürülebilirlik çalışmaları, kendi ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini ölçmekten öteye gitmemektedir. Bu bakış açısı ile şirketlerin sağladığı ilerlemenin tedarikçi ve müşterilere yayılımı sınırlı kalmaktadır.

Sürdürülebilirlik konusunda lider şirketler, **değer zincirlerinin sorumluluğunu üstlenir ve daha geniş çaplı sürdürülebilirlik girişimlerinde bulunmak için tedarikçileriyle birlikte çalışır.** Şirketler bu süreçte temel sürdürülebilirlik konularında tedarikçilerini teşvik etmek, denetlemek, onlarla çalışmak ve onlara öğrenme ve karşılaştırmalı değerlendirme olanağı sağlamak için satın alma güçlerinden yararlanabilir.

Öneriler

1. **Değer zincirinin sorumluluğunu üstlenmek:** Tedarik zincirleri, bir kurumun girdileri ve çıktıları arasındaki bağlantıyı sağlayan kritik unsurlardır. Birçok şirketin sürdürülebilirlik ile ilgili sahip olduğu en önemli riskler ve fırsatlar, tedarik zincirinde bulunuyor. Bu nedenle sürdürülebilirlik etkilerinde anlamlı bir ilerleme kaydetmeyi amaçlayan şirketler, tedarik zincirleri için standartlar belirlemeli, risk yönetimi yapmalı ve gelişim amaçlı yatırım yapmalıdır. (ÖRNEK: CONAGRA BRANDS)
2. **Tedarik zinciri politikasını belirlemek:** Tedarik zincirinin sürdürülebilirlik gereksinimleri ve yaklaşımı, davranış kurallarıyla açıkça tanımlanmalıdır. (ÖRNEK: GENERAL MILLS)
3. **Kapsamlı bir tedarik zinciri güvence süreci oluşturmak:** Güvence süreci, tedarikçilerle ilgili çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kapsamalı; öz beyan, bağımsız denetim ve riskli tedarikçiler için düzeltici işlem dâhil çeşitli yöntemler içermelidir. (ÖRNEK: SIEMENS AG, M&S, BEST BUY, CHN)
4. **Kilit performans göstergeleri ve hedefler belirleyerek hedeflere yönelik kaydedilen ilerlemeyi ölçmek:** Performansı değerlendirip iyileştirmek için ise tedarikçiler hakkında daha detaylı raporlama yapılmalıdır. (ÖRNEK: TESCO, GAP)
5. **Tedarik zincirini geliştirmeye yatırım yapmak:** Kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisi, eğitim ve iş süreci iyileştirmeleri dâhil olmak üzere tedarik zinciri geliştirmelerini de içerir.
6. **Tedarik zincirinde çevresel, sosyal ve yönetim konularının denetimi için standartlar geliştirmek:** Denetim sürecinde bir dizi standart geliştirip uygulamak için sektör içi iş birliğine gereksinim vardır. Better Cotton Initiative (Daha İyi Pamuk Girişimi) ve değer zinciri genelinde karbondioksit ölçümü yapmak, geliştirilebilecek standartlara örnektir.

Bulgular

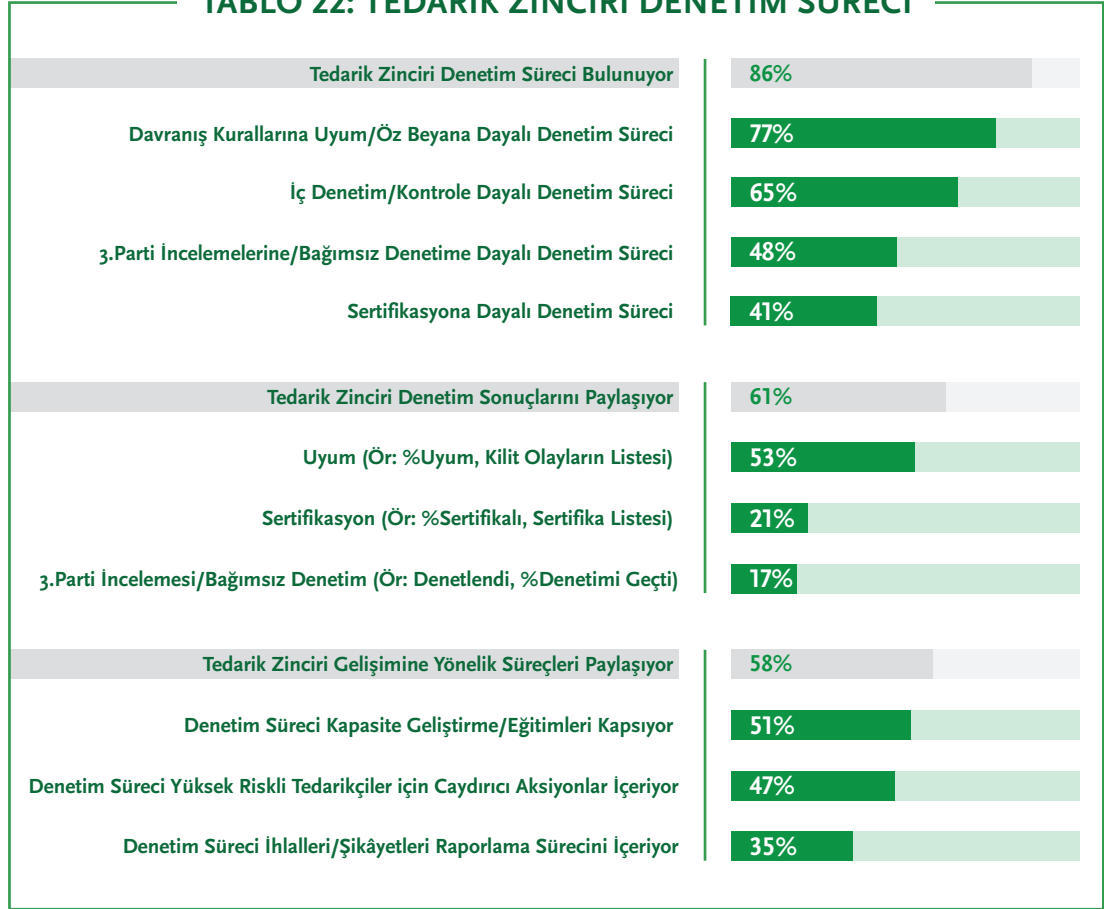
Şirketler, tedarik zincirini kritik paydaşlar olarak tanımlar: Şirketlerin çeşitli paydaşlara yaklaşımını incelediğimizde, özellikle yakın ilgi gören paydaş gruplarından biri tedarik zinciridir. Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %84'ü tedarik zincirlerini paydaşları olarak tanımladı ve %70'i tedarik zincirleri için hedeflerini açıklamaktadır.

TABLO 21: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN TEDARİK ZİNCİRİ DENETİMİ

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları ÇSY Konularını Kapsiyor	85%	88%	85%
Tedarikçi Denetim Süreci ÇSY Konularını Kapsiyor	69%	75%	71%
Tedarik Zinciri Denetim Sonuçları ÇSY Konularını Kapsiyor	29%	31%	19%

- Tedarikçi davranış kurallarının %85'i çevre, %88'i sosyal, %85'i ise yönetim ile ilgili konuları kapsamaktadır.
- Tedarik zinciri güvence sürecinin %69'u çevre, %75'i sosyal, %71'i ise yönetim ile ilgili konuları kapsamaktadır.
- Öte yandan bu şirketlerin yalnızca yarısından azı tedarik zinciri güvence sonuçlarını çevre (%29), sosyal (%31) ve yönetim (%19) boyutları üzerinden paylaşıyor. Ayrıca şeffaflık konusunda gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- Şirketlerin yalnızca yarısı tedarik zinciri için çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili hedefler belirliyor ve tedarik zinciri hakkındaki sonuçları paylaşmaktadır.

TABLO 22: TEDARİK ZİNCİRİ DENETİM SÜRECİ



- Şirketlerin %61'i tedarik zinciri için güvence, %53'ü uyumluluk, %21'i sertifika, %17'si de üçüncü şahıs onay süreçlerinin sonuçlarını açıklamaktadır.
- Güvence süreçlerinin %77'si davranış kuralları veya öz beyanı, %65'i iç denetimi, %48'i üçüncü şahıs onayını, yalnızca %41'i ise sertifikaları içermektedir.
- Şirketlerin %51'i tedarik zincirleri için kapasite oluşturmaya yatırım yapıyor, %47'si yüksek riskli tedarikçiler için düzeltici eylemlere yer veriyor ve %35'i hak ihlali ve şikâyetleri bildirmek için bir kanaldan bahsetmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri

TEDARİK ZİNCİRİ İÇİN ÖNEMLİ KONULAR



Gıda



ABD



A Look Across Our Value Chain

Understanding the impact of our business throughout the life cycle of the food we make is critical to developing a comprehensive approach to citizenship. This view offers insight into where issues matter most, while also helping to prioritize where we need to influence performance outside of our direct control. For example, by collaborating with farmers, suppliers, contract manufacturers and outside transportation networks, we are developing innovative ways to improve supply chain efficiency, while providing greater value to our customers and more sustainable products to our consumers.

Good Food	RAW MATERIAL SOURCING	INTERMEDIATE SUPPLY CHAIN	CONAGRA BRANDS	WAREHOUSE & DISTRIBUTION	RETAIL, RESTAURANT & FOOD SERVICE	CONSUMPTION
Responsible Sourcing	The point of origin for the food ingredients, packaging, and other resources	Preparing crops for use as ingredients and transforming materials into packaging	Making and packaging food for retail, restaurant and food service	Storing and moving our products to our customers	All the places where you buy our food, at home and away	Enjoying our food!
Better Planet						
Stronger Communities						
Food Policy	●	●	●		●	●
Food Safety	●	●	●	●	●	●
Health & Nutrition	●	●	●		●	●
Product Transparency	●	●	●		●	●
Animal Welfare	●	●			●	●
Deforestation	●					
Supplier Code of Conduct	●	●				
Sustainable Sourcing	●	●				●
Climate Change	●	●	●	●	●	●
Energy Use	●	●	●	●		
Environmental Compliance	●	●	●	●		
Food Waste	●	●	●	●	●	●
Packaging	●	●	●	●	●	●
Solid Waste	●	●	●	●	●	●
Transportation & Logistics	●	●	●	●	●	
Water Consumption	●	●	●			
Community Impacts & Philanthropy	●	●	●		●	●
Corporate Ethics	●	●	●	●	●	
Culture & Workplace			●			
Diversity & Inclusion	●	●	●			
Employee Health & Wellness			●			

- Gıda ürünlerinin yaşam döngüsü boyunca iş faaliyetlerinin sürdürülebilirlik etkisi, tablo formatında sunulmuş; kapsamlı bir aidiyet bakış açısı benimsenmiştir
- Müşterilere daha fazla değer ve daha sürdürülebilir ürünler sağlanırken tedarik zincirinin verimliliğini artırmak için başvurulan doğrudan yöntemlerin dışında şirketin performansı etkileyebileceği alanlar önceliklendirilmiş, bu süreçte hangi konuların en önemli olduğu hakkında bilgi verilmiştir

GRI

Kaynak: https://www.conagrabrands.com/sites/g/files/qyrrlu371/files/2020-01/2018_Conagra_Brands_Citizenship_Report.pdf, p. 10

TEDARİKÇİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞERLENDİRMESİ



Makine &
Ekipman



Almanya

SIEMENS

Corporate Responsibility Self-Assessments (CRSA)¹

(Number)	Fiscal year	
	2018	2017
Europe, C.I.S., ² Africa, Middle East	1,527	833
Americas	480	351
Asia, Australia	1,681	1,243
Total	3,688	2,427

Agreed upon improvement³

Legal Compliance/prohibition of corruption and bribery	261
Respect for the basic human rights of employees	389
Prohibition of child labor	93
Health and safety of employees	164
Environmental Protection	600
Supply Chain	78

¹ To be conducted mainly by suppliers from non-OECD countries with a purchasing volume > € 50,000 p. a. Questionnaires initiated and completed in the year under review.

² Commonwealth of Independent States.

³ Improvement measures agreed with suppliers relate either to actual deviations from the Code of Conduct for Siemens suppliers or to structural improvements of management systems and the lack of specific processes and guidelines at the supplier.

Supplier quality audits with integrated sustainability questions

(Number)	Fiscal year	
	2018	2017
Europe, C.I.S., ¹ Africa, Middle East	366	372
Americas	142	186
Asia, Australia	257	383
Total	765	941

¹ Commonwealth of Independent States.

- Coğrafyaya göre sürdürülebilirlik konuları da dâhil olmak üzere tedarikçi denetim sonuçları paylaşılmıştır
- Yasal uyumluluk, insan haklarına saygı, çocuk işçi çalıştırılmaması, iş sağlığı ve güvenliği, çevreyi koruma ve tedarik zinciri dâhil olmak üzere tedarikçiler ile geliştirilmesi kararlaştırılmış alanlar tanımlanmıştır



SÜRDÜRÜLEBİLİR HAMMADDE TEDARİĞİ



Gıda



ABD



GENERAL MILLS

Performance dashboard: Sustainable sourcing

Commitment: Sustainably source 100 percent of our 10 priority ingredients by 2020, representing 40 percent of our annual raw material purchases.

76

Progress: 76 percent of these raw materials were sustainably sourced in fiscal 2017.

Raw material/ingredient	Progress* (% of volume sustainably sourced as of May of the year noted)				Primary focus**		Strategy	Sustainability definition
	FY14	FY15	FY16	FY17	Environmental	Social		
Cocoa	10%	28%	46%	59%			Origin-direct investment	Direct investment at origin to improve smallholder farmer livelihoods and ingredient quality
Vanilla	45%	45%	22%	22%				
Oats	35%	40%	50%	61%			Continuous improvement	Documented continuous improvement using industry-based environmental metrics with at least 25 percent of acres under measurement***
U.S. wheat	15%	24%	36%	61%				
U.S. sugar beets	34%	47%	68%	81%				
U.S. corn (dry milled)	6%	26%	33%	67%			Verification	Documented continuous improvement as outlined in the ICUSD's Stewardship and Sustainability Framework for U.S. Dairy****
U.S. dairy (raw fluid milk)	20%	20%	38%	83%				
Fiber packaging	99%	99%	99%	99%			Verification	Recycled material or virgin wood fiber from regions not contributing to deforestation
Sugarcane	42%	59%	67%	58%				
Palm oil*****	83%	100%	100%	100%				

*Progress numbers may vary from year to year due to changes in suppliers, market conditions or improvements in data tracking methodology. All numbers calculated based on volume except fiber packaging, which is based on percent of spend sustainably sourced. Aggregate percentage is based on the percentages sustainably sourced for each ingredient, weighted by spend.

**Our efforts are focused on areas of significant challenge at the point of origin where we can have the greatest impact.

***Compared to 10 percent for Field to Market requirements.

****Measured using the NMPF's Farmers Assuring Responsible Management (FARM) Environmental Stewardship module (formerly called FarmSmart).

*****Palm oil target 100 percent by fiscal 2015.

- En öncelikli 10 malzemenin sürdürülebilir tedarik ve kullanımı için kararlılıklar, sonuçlar ve kaydedilen ilerleme sunulmuştur
- Her malzeme için bir sürdürülebilirlik karnesi geliştirilmiş; çiftçi gelirleri, çiftçi eğitimi, takip edilebilirlik, kadınların güçlendirilmesi, çocukların eğitimi ve beslenmeyi içeren birçok odak alanına göre her coğrafyada sağlanan etki ölçümlenmiştir



Kaynak: https://globalresponsibility.generalmills.com/2018/images/General_Mills-Global_Responsibility_2018.pdf, p. 36

SÜRDÜRÜLEBİLİR HAMMADDE TEDARİĞİ



Gıda



ABD



GENERAL MILLS

Cocoa sustainability scorecard

Location	Focus area	Impact
Côte d'Ivoire	Farmer incomes*	52,600 registered farmers in 628 villages
	Farmer training*	24,700 farmers trained in Good Agricultural Practices (GAP)
	Traceability*	43,800 metric tons of Cocoa Horizons beans traced from the farm to our supplier
	Women's empowerment**	1,500 people educated (70 percent women) on gender issues
	Children's education**	700 school kits and backpacks provided to vulnerable children
	Nutrition**	1,200 people educated on essential nutrition
Ghana	Farmer training*	234 farmers attended Farmer Training Day
	Traceability*	100 percent of cocoa beans traced from the farm to our supplier
	Women's empowerment**	Women's Empowerment Index increased 17.2 percent
	Children's education**	Primary school enrollment rate increased from 95.6 to 99 percent
	Nutrition**	25 percent decrease in average months of household food insecurity
Nigeria	Farmer incomes*	Solar dryers installed in 17 cocoa growing communities
	Farmer training*	6,700 farmers received harvest training; 630 farmers attended Farmer Business School

*Côte d'Ivoire data based on overall results for Barry Callebaut Cocoa Horizons program, Sept. 2016 – Mar. 2017. Ghana data based on collaboration with Cargill, fiscal 2017. Nigeria data based on collaboration with Olam Cocoa, fiscal 2017.

**Results specific to communities benefiting from General Mills philanthropic funding of CARE programs. Côte d'Ivoire data are Dec. 2016 – May 2017 (first item) and calendar 2017. Ghana data are Sept. 2014 – Aug. 2017.

General Mills spending with diverse suppliers in North America (US\$ million)

	Fiscal 2015	Fiscal 2016	Fiscal 2017
Minority-owned businesses	\$421.7	\$359.6	\$313.0
Women-owned businesses	\$131.7	\$162.8	\$89.7
Veteran-owned businesses	\$13.7	\$12.0	\$11.5
LGBTQ-owned businesses	\$0.5	\$0.3	\$0.0
Total	\$567.6	\$534.7	\$414.2
Total (% of spending with suppliers in North America)	5.9%	6.1%	4.9%

- En öncelikli 10 malzemenin sürdürülebilir tedarik ve kullanımı için kararlılıklar, sonuçlar ve kaydedilen ilerleme sunulmuştur
- Her malzeme için bir sürdürülebilirlik karnesi geliştirilmiş; çiftçi gelirleri, çiftçi eğitimi, takip edilebilirlik, kadınların güçlendirilmesi, çocukların eğitimi ve beslenmeyi içeren birçok odak alanına göre her coğrafyada sağlanan etki ölçümlenmiştir



TEDARİKÇİ DENETİMİ - YÖNETİŞİM



Perakende

Birleşik
Kırallık

M&S

EST. 1884

HUMAN RIGHTS (GOVERNANCE AND MANAGING SALIENT ISSUES) CONTINUED

M&S FOOD SUPPLIER ETHICAL AUDITS 2017/18**

All direct M&S Food suppliers and our most important raw material suppliers are required to undertake ethical audits at a frequency determined by risk.

Continent	Supplier sites	Audited supplier sites	Workers at supplier sites	Audits	Improvements required	Improvements required per audit
Africa	31	7	15,350	7	25	3.6
Asia	51	24	43,669	26	109	4.2
Europe	962	251	233,677	264	1,124	4.3
North America	19	0	4,980	0	0	0
Oceania	32	0	30,777	0	0	0
South America	28	6	7,980	6	32	5.3
Total	1123	288	336,433	303	1,290	4.3



TYPES OF IMPROVEMENT REQUIRED

	% to total
1 Health and safety	49
2 Working hours	12
3 Regular employment	8
4 Wages	11
5 Other	20



M&S CLOTHING & HOME SUPPLIER ETHICAL AUDITS 2017/18**

All direct M&S Clothing & Home suppliers are required to undertake ethical audits at a frequency determined by risk.

Continent	Supplier sites	*Audited supplier sites	Workers at supplier sites	*Audits	*Improvements required	Improvements required per audit
Africa	17	13	12,907	15	76	5.1
Asia	956	566	653,852	679	2,181	3.2
Europe	297	130	68,068	144	524	3.6
North America	3	1	1,077	1	4	4.0
Oceania	0	0	0	0	0	0
South America	1	1	10	1	5	5.0
Total	1,274	711	735,914	840	2,790	3.3

* Figures lower than last year due to a transition to a longer audit window of 3 months.



TYPES OF IMPROVEMENT REQUIRED

	% to total
1 Health and safety	57
2 Working hours	13
3 Regular employment	2
4 Wages	12
5 Other	16



** Assured by DNV GL

- Her iş bölümünde tedarik zinciri için etik denetimlerin sonuçları, coğrafyaya göre sunulmuştur
- Birçok ölçüt ile iş sağlığı ve güvenliği, çalışma saatleri, düzenli istihdam ve ücretler dâhil olmak üzere birçok gelişim alanı için yapılan denetim ve gerekli gelişim sayısı raporlanmıştır



Kaynak: <https://corporate.marksandspencer.com/documents/reports-results-and-publications/plan-a-reports/plan-a-report-2018.pdf>, p. 21

TEDARİKÇİ DENETİM SONUÇLARI



Perakende



ABD

**BEST
BUY**

FY18 Audits	Amount
Factory Count (non-U.S.)	180
Number of Third Party-led Audits	110
Number of Best Buy-led Audits	28
Total Number of Audits	138

FY18 Audit Category	Practices Compliance	Management Compliance
Labor	67%	79%
Health and Safety	61%	94%
Environment	77%	87%
Ethics	100%	84%
Management System	100%	78%

- Tedarikçi denetim sonuçları paylaşılmış, fabrika sayısı bazında kapsam tanımlanmış, üçüncü şahıs ve şirketin kendisi tarafından yürütülen denetimlerin sayısı verilmiştir
- Denetim sonuçları; çalışma, iş sağlığı ve güvenliği, çevre, etik ve yönetim sistemi dâhil olmak üzere çeşitli kategorilerdeki uygulamalara ve yönetim uyumluluğuna dayalı olarak raporlanmıştır



Kaynak: <https://corporate.bestbuy.com/wp-content/uploads/2018/06/FY18-full-report-FINAL.pdf>, p. 42-43

ÖZ DEĞERLENDİRME VE DENETİM



Makine &
Ekipman



Birleşik
Krallık



	Categories of reference ¹	Self-assessment	Audit
COMPLIANCE AND ETHICS	Corruption	SO	○
	Training	LA	○
	Supplier training	LA	○
	Conflict of interest	SO	○
	Supplier ethics	SO	○
	Risk assessment	SO	○
	Intellectual property protection program	SO	○
	Intellectual property violations	SO	○
	Contractual requirements	SO	○
	DIVERSITY	Organization	LA
Employee policy		LA	○
Supplier policy		LA	○
Training		LA	○
Supplier training		LA	○
Corporate diversity strategy		LA	○
Supplier diversity metrics		LA	○
HEALTH AND SAFETY	System	LA	○
	Substances of concern (SoC)	LA	○
	Audits	LA	○
	Employee involvement	LA	○
	Training	LA	○
	Supply chain	LA	○
	Emergency response	LA	○
	Emergency planning	LA	○
GENERAL	Industry associations	SO	○
	Industry training	LA	○
	Stakeholders	SO	○
	Sustainable purchasing	SO	○
	Recognition	SO	○
	Conflict minerals	HR	○
	Community development	SO	○

¹ EN: Environment
LA: Labor practices
HR: Human rights
SO: Impacts on society.



In 2018, almost 2,300 suppliers (accounting for approximately 88% of direct material purchases) were invited to access the online sustainability self-assessment questionnaire available via the Supplier Portal (see page 162). The questionnaire was completed by 604 suppliers (accounting for approximately 51% of direct material purchases). The average score achieved (72/100) confirmed that social and environmental issues were being properly addressed. Results were essentially in line with the previous year's findings, confirming the widespread implementation of sustainability initiatives, with a significant number of suppliers adopting their own social and environmental systems, setting specific targets, and drafting periodic reports.

No critical issues involving collective bargaining, child labor, or forced/compulsory labor were reported in 2018.

- Tedarik zinciri için sürdürülebilirlik denetimleri, Şirket Tedarikçi Kalite Mühendisleri veya bağımsız dış denetim organları tarafından gerçekleştirilmiştir
- İnsan hakları, çevre, uyumluluk ve etik, çeşitlilik ve iş sağlığı ve güvenliğini içeren bir dizi sürdürülebilirlik konusunda öz değerlendirme ve denetim için değerlendirme kriterleri paylaşılmıştır
- Sonuçlar ve sonuçların değerlendirilmesi raporlanmıştır



ÖZ DEĞERLENDİRME VE DENETİM



Makine &
Ekipman



Birleşik
Krallık



Sustainability audits are performed at suppliers' plants by either Company Supplier Quality Engineers (SQEs) or independent external auditors. Audits, which are organized in agreement with the suppliers, aim at verifying the information submitted via the self-assessment questionnaires and at defining possible improvement plans where necessary. Each supplier selects representatives within its organization (usually from HR, Safety, Environment, and Quality) to take part in the audits, as well as a representative manager. Should audit findings reveal critical issues to be addressed, joint action plans are drawn up with the suppliers to define:

- improvement areas (e.g., implementation of internal procedures in line with sustainability principles)
- responsibilities (which could entail organizational changes)
- corrective measures (e.g., targeted training programs)
- timeframes for action plans.

Action plans are monitored via follow-ups between supplier and auditor; through a structured process supported by an IT system. Any non-compliance is brought to the attention of the Suppliers Sustainability Compliance Committee (see page 44), which determines the actions to be taken against the defaulting supplier. A specific operational procedure is in place to monitor supplier compliance.

The levels of supplier compliance and respective action plans are documented in a dedicated system accessible via the Supplier Portal (see page 162), and results are available to all employees engaged in supplier management. Every month, the Supply Quality Performance (SQP) system draws up a Supplier Scorecard, containing qualitative information and the scores from sustainability assessments. This information, along with each supplier's financial, technical, and logistics data, makes up the Summary by Plan document used to assign new orders.

ASSESSMENT CRITERIA

		Categories of reference ¹⁾	Self-assessment	Audit
HUMAN RIGHTS	Company code of conduct	HR	○	○
	Supplier code of conduct	SO	○	○
	Supplier facilities	HR	○	○
	Supplier working conditions and practices	LA	○	○
	Supplier contract	HR	○	○
ENVIRONMENT	Environmental management system	EN	○	○
	Waste	EN	○	○
	Metrics	EN	○	○
	Greenhouse gases (GHG)	EN	○	○
	Prevention	EN	○	○
	Emergency planning	EN	○	○
	Regulatory tracking	EN	○	○
	Training	EN	○	○
	Supplier training	LA	○	○
	Environmental policy	EN	○	○
	Environmental strategy	EN	○	○
	Audit	EN	○	○
	Land and water conservation	EN	○	○
	Verification	EN	○	○
	Water policy	EN	○	○
	Water targets	EN	○	○
	Wetlands	EN	○	○
Water-stressed areas	EN	○	○	
Logistics processes	EN	○	○	
Logistics targets	EN	○	○	
Disposable packaging	EN	○	○	

¹⁾ EN: Environment
LA: Labor practices
HR: Human rights
SO: Impacts on society.

- Tedarik zinciri için sürdürülebilirlik denetimleri, Şirket Tedarikçi Kalite Mühendisleri veya bağımsız dış denetim organları tarafından gerçekleştirilmiştir
- İnsan hakları, çevre, uyumluluk ve etik, çeşitlilik ve iş sağlığı ve güvenliğini içeren bir dizi sürdürülebilirlik konusunda öz değerlendirme ve denetim için değerlendirme kriterleri paylaşılmıştır
- Sonuçlar ve sonuçların değerlendirilmesi raporlanmıştır



TEDARİK ZİNCİRİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI



Perakende

Birleşik
Kirallık

Actions and KPIs.

Sourcing.

Action	KPI	Latest result	Year	Progress
1 Lead the industry in addressing the sustainability challenges in our supply chains starting with our most important products and ingredients.	We aim to lead the industry in addressing the sustainability challenges in our supply chains, starting with our top 20 products and ingredients. An update on progress against our top 20 can be found at www.tescopl.com/top20 . We share good practice with industry, convene peers and collaborate with experts where needed. Through our first biannual independent survey, 200 experts rated us +0.19 on a scale of -2 to +2 for our performance in leading the industry on sustainability.			●○○○
2 Build trusted partnerships with our suppliers.	Percentage of suppliers satisfied with working with Tesco (Supplier Viewpoint).	Group: 77.5%	H2 2018/19	●●●●
3 Ensure international human rights standards are respected at all our suppliers' sites.	Percentage of high-risk tier 1 supplier sites having had an audit in the last year.	UK: 98%	2018/19	●●●○
	Percentage of high-risk tier 1 supplier sites where critical non-conformances have been identified.	UK: 63%	2018/19	●●●○
	Percentage of tier 1 high-risk sites where critical non-conformances have been identified and mitigation or remediation processes implemented on time.	UK: 89%	2018/19	●●●○
4 Focus on the most serious risks to workers throughout our supply chains, working transparently with NGOs, unions and others to identify and address them.	Number of collaborative initiatives to address entrenched risks.	Group: 24	2018/19	●●●○
5 Support sourcing communities facing complex social and environmental challenges.	We are working with our clothing and general merchandise suppliers to benefit workers, their families and disadvantaged groups in our sourcing countries. Last year our projects, including financial literacy training for women and scholarships for workers' children, benefited over 150,000 people. In our food sourcing, the Tesco and Community Fund in Southern Africa and the Equapak Foundation in Ecuador also continue to support community-based projects linked to our supply chains.			●○○○
6 Reduce supply chain carbon emissions by 7% by 2020.	Percentage reduction in manufacturing supply chain emissions (Baseline 2015/16).	UK: 6.2% reduction	2017/18	●●●○
	Percentage of key suppliers measuring agricultural emissions.	UK: 50%	2018/19	●●●○
7 Achieve zero net deforestation in our sourcing of raw materials by 2020.	Percentage of palm oil (tonnes) certified to Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) standard.	UK: 100% ROI: 100% Central Europe: 100% Asia: 37%	2018	●●●○
	Percentage of paper/wood products certified by Forest Stewardship Council (FSC), Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) or from a recycled source.	UK: 87%	2018	●●●○
	Percentage of soy (tonnes) for whole chicken products meeting our Zero Deforestation Soy Transition Plan	UK: 77%	2018	●●●○
8 Sustainably source all our wild fish.	Percentage of wild-caught seafood certified by the Marine Stewardship Council (tonnes).	UK: 72%	2018	●●●○
9 Improve water and biodiversity impacts in key agricultural regions.	Number of key suppliers with sustainable agriculture projects underway.	UK: 25	2018/19	●○○○
10 Treat all animals in our supply chain humanely at all life stages.	Percentage of audited sites that meet our animal welfare standards.	UK: 86%	2018/19	●●●○

Key

Early stages
●○○○Further progress needed
●●○○Good progress
●●●○Goal achieved
●●●●

For more information on the definition of each progress status, see page 9.

Further details and commentary on our KPIs can be found at: www.tescopl.com/kpis201819.

- Kaynak tedarik ve kullanımı ile ilgili çeşitli alanlarda faaliyetler, kilit performans göstergeleri, sonuçlar ve kaydedilen ilerleme açıkça gösterilmiştir



ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASI



Perakende



ABD

GAP

Supplier Sustainability

ASSESSMENT + REMEDIATION

SUPPLIER PERFORMANCE

We analyze our suppliers' performance against our Code of Vendor Conduct (COVC) and use the consolidated, country-level results to track and analyze progress or areas of concern for these issues. Our analysis showed that we resolved 88 percent of issues within 12 months, for ones that were open as of Feb. 2, 2018. As we monitor areas of concern for emerging issues or trends, we partner with our suppliers to implement changes to our systems or develop new policies or programs.



Code of Vendor Conduct Issues Resolved within 12 months

RESOLUTION OF FACILITY COVC ISSUES OPEN AS OF 2/1/2018

	2/1/2018		5/1/2018 (3 months)		8/1/2018 (6 months)		1/31/2019 (12 months)	
	Open Issues	Open Issues	Resolved	%	Open Issues	Resolved	Open Issues	Resolved
Bangladesh	457	375	18%		201	56%	79	83%
Cambodia	281	238	15%		178	37%	70	75%
China	602	293	51%		156	74%	60	90%
Guatemala	1	0	100%		0	100%	0	100%
India	371	303	18%		185	50%	90	76%
Indonesia	462	286	38%		98	79%	21	95%
Pakistan	177	80	55%		63	64%	10	94%
Sri Lanka	104	95	9%		48	54%	19	82%
Vietnam	743	538	28%		320	57%	43	94%
Others	191	152	20%		91	52%	11	94%
Total	3,389	2,360	30%		1,340	60%	403	88%

- Tedarikçilerin sürdürülebilirlik değerlendirmesi ve iyileştirme sonuçları, coğrafya bazında raporlanmıştır
- Her ülke için sorunların sayısı ve çözüm oranı tanımlanmıştır



ÖĞRENME VE GELİŞİM

Sürdürülebilirliğin **kurum kültürüne** entegre olması, **sürekli bir öğrenme ortamı** gerektirir. 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 şirket kültürüne entegre edilmelidir. Döngü boyunca öğrenme kültürünün sürekli olup olmadığını değerlendirmek için sürdürülebilirlik çalışmalarının performansında herhangi bir öğrenme ve iyileşme belirtisi olup olmadığına bakılabilir.

Yetkinlikler ve farkındalık ile ilgili açıkları kapatmak için yürütülen **eğitim programları**, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları da (uyumluluk, bilinçsiz önyargı vb.) içermelidir. Organizasyon süreçleri hakkındaki **gelişmeler**; organizasyon gelişimi (çıkarılan derslerin oryantasyon, eğitim, terfi, ücret ve prim süreçlerine dâhil edilmesi), teşvik mekanizmalarında değişiklikler, iyileştirmeye ayrılan raporlama kaynakları, paydaş katılımının iyileştirilmesi ve şirket kaynaklarının yetersiz kalacağı alanlarda birlikte hareket etmeyi teşvik etmek gibi birçok süreci içerebilir.

Öneriler

1. **Öğrenme sürekli bir yolculuktur, öğrenme zihniyeti gerektirir:**
Sürdürülebilirlik, devamlı bir yolculuktur. Bu yolculuğun kalitesini artırmak için öğrenme zihniyeti ve kültürü esastır. 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 şirket kültürüne entegre edilmelidir.
2. **İş gücünü çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik konularında eğitmek:** Eğitim girişimleri ilgili sürdürülebilirlik alanlarını (iklim değişikliği, bilinçsiz önyargı, uyumluluk) kapsamalıdır. (ÖRNEK: MAHINDRA&MAHINDRA)
3. **Raporlama yaparken tüm coğrafya ve çalışan gruplarını kapsamak:** Şirketin farklı düzeylerde ve coğrafi bölgelerde yaptıkları önemlidir, zira tüm organizasyon, sürdürülebilirliği bir iş yapma yöntemi olarak benimsemek için adım atmalıdır. Bu uygulamalarla ilgili ayrıntılı

açıklamalar, yatırımcılara şirketin sürdürülebilirlik alanında insan kaynakları sermayesini geliştirmek için harekete geçtiğini işaret eder niteliktedir. (EXAMPLE: EVONIK)

4. **Ekosistemde kapasite oluşturmayı düşünmek:** Şirketler, eğitim ve eylem planlarının tedarik zinciri ve yerel topluluklar da dâhil olmak üzere geniş bir paydaş yelpazesini kapsamasını sağlamalıdır. (ÖRNEK: DIAGEO)
5. **Eksikleri gidermek için uygulanan düzeltici eylemleri paylaşarak sürekli gelişim için bir öğrenme döngüsü kurmak:** En iyi uygulama örneklerinin sahibi olan şirketler, eksiklerini değerlendirme süreçlerini ve bu eksikleri nasıl kapatacaklarını açıklıyor. (ÖRNEK: MARKS&SPENCER – Cinsiyetler Arası Gelir Eşitsizliği, MONDALEZ – Palm yağı, HERSHEY – Çeşitlilik Konusunda Kararlılık)
6. **Yayılm için yönetim kurulu düzeyinde liderlik ve gözetim sağlamak:** Yönetim kurulları; şirketin sürdürülebilirlik gündeminin, öğrenmeyi ve sürekli gelişmeyi sağlamak amacıyla kültürün ve sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamalıdır.
7. **Çıkarılan dersleri, organizasyon süreçleri ve şirket kültürüne dâhil etmek:** Bunun için, temel sürdürülebilirlik konuları tanımlanmalı ve stratejilere, politikalara, amaçlara ve ilgili sistemlere değer yaratma fırsatlarını değerlendirmeye çalışılarak dâhil edilmelidir.

Bulgular

Yetkinlik Geliştirme

Sürdürülebilirlik yönetiminin karmaşık yapısından dolayı kurumlar, sürdürülebilirlik planlarını devamlı bir öğrenme süreci ile hayata geçirmelidir. Bu süreç ise sürdürülebilirliği kurumun kültürüne entegre etmek için tüm paydaşları bünyesinde barındırmalıdır. İnsan hakları, ayrımcılığı ortadan kaldırmak, ürün ve çevre bilinci gibi hedeflere ancak tüm paydaşların ortak ekosistemde hareket ettiği bir dünyada ulaşılabilir.

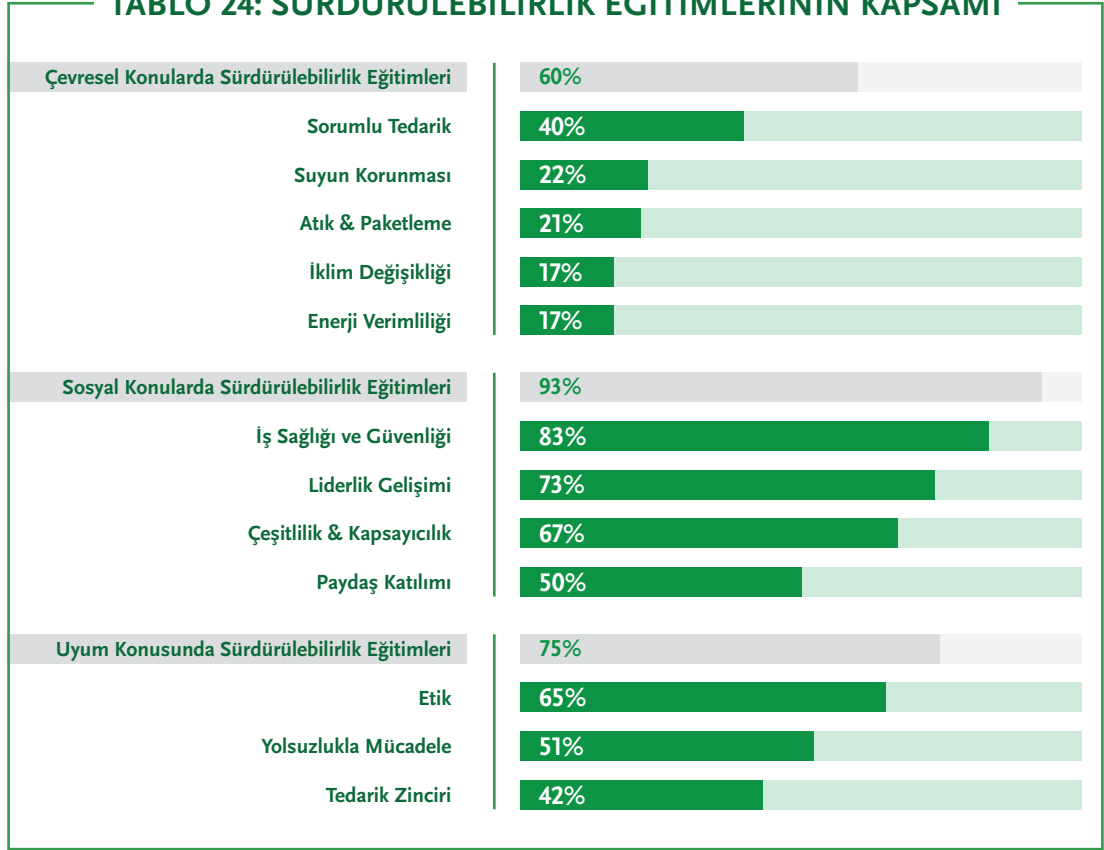
Örneğin, tedarikçilerinizle aynı sorumluluk standartlarını benimsemediğiniz sürece doğru tedarik yöntemine sahip olmanız yeterli olmaz. Bu nedenle şirketlerin, tedarik zincirini ve/veya müşterilerini de eğitim programlarına dâhil etmesi gerekebilir. İyileştirme girişimlerinin tedarik zinciri, tüm organizasyon seviyeleri, coğrafyalar ve hatta toplumlar dâhil olmak üzere tüm ilgili paydaşları kapsayıp kapsamadığını öğrenme kriterinde değerlendirdik.

TABLO 23: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMLERİ

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Eğitimleri Raporluyor	60%	93%	75%
Eğitimleri Ölçümlüyor	46%	87%	58%
Yöneticiler için	3%	75%	20%
Çalışanlar için	23%	31%	53%
Coğrafya Bazında	9%	84%	4%
Tedarik Zinciri Bazında	19%	16%	25%
Toplum için	25%	39%	4%

- Bulgulara göre şirketlerin %93'ü sosyal, %75'i yönetim (uyumluluk), yalnızca %60'ı ise çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor. %83'ünü iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin oluşturduğu sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinin çoğu çalışanlara yönelik yürütülmektedir.
- Eğitim ölçütleri ve sonuçlarını raporlama konusunda gelişime açık noktalar bulunmaktadır. Bulgularımıza göre örneklemedeki şirketlerin %87'si sosyal, %58'i yönetim, %46'sı ise çevre ile ilgili eğitimlerinin ölçüt ve sonuçlarını raporlamaktadır.
- İncelediğimiz raporların %84'ünde sosyal ile ilgili eğitimlerin sonuçları coğrafyalara göre verilmiştir.
- Toplum ile ilgili eğitimlerin sonuçları çoğunlukla yönetim kademesi (%75), bunu yanında ise topluluklar (%39) ve çalışanlar (%31) için verilmiştir.
- Tedarik zinciri ve faaliyette bulunduğu coğrafyadaki toplumlara yönelik eğitimlerin sonuçlarının paylaşımında özellikle yönetim eğitimlerinde gelişime açık önemli noktalar bulunmaktadır. Kurumlar ve içinde buldukları ekosistem arasında güven inşa etmek için şirketler, şeffaflık ve buldukları çevrelerde gösterdikleri faaliyetleri geliştirmeye yönelik sorumluluk üstlenmelidir.
- Tüm paydaşlar için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinde sonuç paylaşımı çok kısıtlı miktarda (%25'ten az) yapılmıştır.

TABLO 24: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMLERİNİN KAPSAMI



- Neredeyse tüm şirketler (%93), sürdürülebilirlik eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Eğitimlerde en yüksek oranlar, %83 ile iş sağlığı ve güvenliği ve %73 ile liderlik gelişimi alanlarına ait. Öte yandan çeşitlilik ve kapsayıcılık (%67) ve paydaş katılımı (%50) eğitimlerinin oranı düşüktür.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yalnızca %60'ı çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Eğitimlerde en yüksek oran, %40 ile sorumlu kaynak kullanımı alanına ait. Öte yandan doğal kaynak kullanımının yönetim ve verimliliği alanındaki eğitimin oranı %20'nin altında. Şirketler; iş güçlerini, yöneticilerini ve tedarik zincirlerini iklim değişikliği, enerji verimliliği, atık ve paketleme ile su bilinci alanlarında eğitmeye yatırım yapmalıdır.
- Örneğimizdeki şirketlerin %75'i uyumluluk eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Öte yandan şirketlerin yalnızca %42'si bu eğitimi tedarik zincirlerine vermektedir.

İyi Uygulama Örnekleri

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASI



Otomotiv



Hindistan

Mahindra
Rise.

SUSTAINABILITY ROADMAP 2019 | STAKEHOLDER ENGAGEMENT - AD DEALERS

Commitment	Metrics	2016-17	F18 Target (2017-18)	Status F18	Responsibilities*
SUSTAINABILITY AWARENESS TRAINING	Nos.	Training through E-learning (40 dealerships)	Refresher training (40 dealerships)	<ul style="list-style-type: none"> Dealers Sustainability Quiz. More than 300 Dealers participated Training and awareness material shared with all dealerships 	Dealership Manpower Training
CO ₂ & WATER FOOTPRINT MAPPING AND REDUCTION	Nos.	Implementation of projects (40 dealerships)	Reduction by 3% (40 dealerships)	<ul style="list-style-type: none"> More than 200 dealerships have implemented LED, energy efficient appliance and capacitor panes in showrooms and workshop which resulted in reduction of more than 3%. ETP installed for water recycle commitment 	Zonal Heads
WASTE MANAGEMENT INCLUSIVE OF OIL	Nos.	Initiatives for waste management (40 dealerships)	Initiatives for waste management (40 dealerships)	<ul style="list-style-type: none"> More than 300 dealerships are disposing their hazardous waste (oil) with authorised vendor Recycling of corrugated cartons and reuse of wooden waste is implemented as per MDEP survey 	Zonal Heads
GREEN DEALER AWARD	Nos.	Assessment & Decl. of Green dealers	Assessment & Decl. of Green dealers	<ul style="list-style-type: none"> Green Dealership award will be given based on all sustainability parameters in the month of July 2018 	Sales Strategy

* AFS Sustainability team will facilitate

SUSTAINABILITY ROADMAP 2019 | STAKEHOLDER ENGAGEMENT - AFS SUPPLIERS

Commitment	Metrics	2016-17	F18 Target (2017-18)	Status F18	Responsibilities
SUSTAINABILITY AWARENESS	Nos.	125 Tier I Suppliers - MTWL, SD, MTBD, Construction Equipment	250 Tier I Suppliers - MTWL, SD, MTBD, Construction Equipment	<ul style="list-style-type: none"> 345 Tier 1 Suppliers trained on Sustainability through e-learning and classroom sessions 	SSU, SD SCM, AFS Sustainability
SUSTAINABILITY ASSESSMENT & IMPROVEMENT				<ul style="list-style-type: none"> Total 44 online assessment and 43 onsite sustainability assessment conducted 	CDMM (AD+FD), AFS Sustainability
Self-Assessment (IT Enabled)	%	100%	100%		
Onsite Assessment	Nos.	AD - 25 FD - 10	AD - 50 FD - 20		
REDUCTION IN PACKAGING WASTE					
Corrugated Box Waste	Kg/eq veh	AD: 5% FD: 8%	AD: 10% FD: 16%	AD: 17% FD: 39%	AD DCM / SCM / FD SCM / SSU, AFS Sustainability
Wood Waste		AD: 5% FD: 13%	AD: 26% FD: 75%	AD: 15% FD: 62%	
SUSTAINABILITY BALANCE SCORE CARD (BSC)	Nos.	No. of suppliers AD - 30 FD - 20	No. of suppliers AD - 40 FD - 30	Sustainability BSC AD - 42 FD - 22	AD / FD SCM / AFS Sustainability

- Çalışanlar, bayiler ve tedarikçiler dâhil olmak üzere farklı paydaş grupları için çevresel sürdürülebilirlik bilinci eğitim hedefleri ve sonuçları paylaşılmıştır
- Tedarikçilere yönelik geliştirme planı; sürdürülebilirlik değerlendirmesi ve iyileştirme, atık azaltma hedefleri ve dengeli bir sürdürülebilirlik karnesini içermektedir
- Bayilere yönelik geliştirme planı; CO₂ ve su ayak izi haritalama ve azaltma, atık yönetimi girişimleri ve yeşil bayi ödülleri içermektedir



KADINLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ YAKLAŞIMININ DEĞER ZİNCİRİNE YAYGINLAŞTIRILMASI



Perakende



Birleşik
Krallık

DIAGEO

Empowering and enabling communities through our programmes

In all our markets, we know that everything we do is connected to communities. As an alcohol business, we sell iconic brands responsibly to consumers; as a local employer, we provide jobs and pay taxes; and as a manufacturer, we use shared natural resources and purchase from local suppliers.

Our direct investment in programmes that support the communities where we source, make and sell our products must also reflect, and be connected to, our core business. That's why our programmes are designed to support the four main strands of our community strategy, which align with the SDGs:

- Promoting entrepreneurship, employability and skills (SDG4, SDG8)
- Building sustainable and inclusive supply chains (SDG1, SDG4)
- Improving health and wellbeing, and access to clean water, sanitation and hygiene (SDG3, SDG6)
- Empowering women and enabling inclusive societies (SDG5 and SDG10).

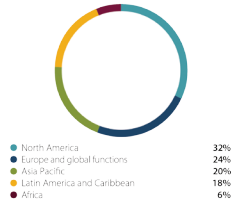
Target Our community programmes enable those who live and work in our communities, particularly women, to have the skills and resources to build a better future for themselves. We will evaluate and report on the tangible impacts of our programmes.

KPI Each programme has its own KPI.

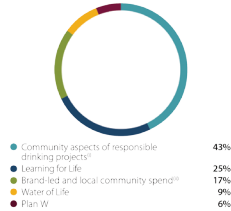
Progress toward 2020

- **Water of Life** has reached more than 10 million people in India and in 21 countries in Africa since 2006, including 234,000 this year. It is focused on access to water, sanitation and hygiene in line with SDG 6. Typically, we are implementing projects in rural areas that supply our raw materials, to ensure the programme is aligned with our core business.
- **Women's empowerment:** by applying a gender-inclusive approach across all of our community programmes, this year we reached more than 164,000 women in support of SDGs 5 and 10.
- **Learning for Life** supports vocational and life-skills training, and strengthens our value chain through its emphasis on hospitality, retail and entrepreneurship, while delivering long-term opportunities for the people involved. More than 130,000 people have taken part since we launched the programme in 2008, with typically more than 20% gaining permanent jobs. This year we trained 7,000 people globally. In May 2018, we published an independent evaluation of the programme's impact in the UK. The study, by researchers from the Business School of the University of Edinburgh, found that the programme had a positive impact on the graduates' perceptions of self-efficacy, self-esteem and self-confidence, and that 77% of participants felt that they had become more responsible drinkers.

Community investment by region



Community investment by focus area



- (1) This is a sub-section of the total responsible drinking budget.
(2) Category includes cause-related brand campaigns, local market going and disaster relief

A value chain approach to women's empowerment

We will only succeed in promoting inclusive growth if we enable women throughout our value chain to play an equal role in the economy and society – from the smallholder farmers who grow our raw materials, to the employees in our workplaces and distribution networks, to the people who serve our brands to consumers all over the world.

To date, our programmes such as Plan W have empowered more than 390,000 women with access to training and skills. But we know that there is an opportunity – and a need – to do more. No country has achieved gender equality, and we know that every value chain contains barriers to women's equal participation. That's why we are now applying a gender-inclusive approach to all our community initiatives; this year we reached more than 164,000 women through our programmes.

To magnify our impact, we are working in a global partnership with the NGO CARE International to address the root causes of gender inequality throughout our value chain through a combination of research, community programmes and advocacy.

In 2017, we worked with CARE on a gender analysis of our barley supply chain in Ethiopia, where we have developed local farming programmes. It showed that, despite expanding the number of supplier farmers from 1,047 to over 6,000 in four years, the proportion of female farmers increased by just 1% – largely a result of barriers to women's participation in the farmers' groups we work with and the land rights afforded to women. We're addressing this within our local sourcing programmes, enabling equal access to skills and resources for women farmers and supporting them within farmer unions and co-operatives.

Building a more interconnected approach

We're working to increase our impact by further integrating our programmes, core business activities, and partnerships using our Social Impact Framework (SIF) to identify and measure potential benefits. That means, for example, developing combined water and women's empowerment initiatives as part of our work with farmers in India and Africa.

Partnerships are key to this approach, and this year we worked with the UN Development Programme, the German government's development agency GIZ, CARE International and the NGO WaterAid, among others, to improve livelihoods in our value chain.

Highlight Clean water for everyone, everywhere

We believe everyone should have access to safe water and sanitation – and we're proud of our 15-year partnership with WaterAid, an NGO whose purpose is to make water, toilets and hygiene normal for everyone, everywhere. During the course of our partnership, we've brought clean water and sanitation to more than 300,000 people in Africa, including this year's project which is bringing safe water to 3,500 people in Kebbi, Nigeria. Together we are creating shared value by empowering and investing in communities and advocating for universal access to safe water, sanitation and hygiene at local, national and global levels.

- Şirket değer zinciri boyunca kadınların güçlendirilmesi için birçok farklı değerlendirme yapmış ve gelişim alanlarına ilişkin inceleme sunulmuştur
- Değer zincirinde cinsiyet eşitsizliğinin temel nedenlerini ele almak için araştırma, topluluk programları ve savunuculuk çalışmalarını kapsayan ortaklıklara ilişkin bilgi paylaşılmıştır
- Topluluğa yönelik yatırım sonuçları, odak alanı ve bölgeye göre verilmiştir



YÖNETİŞİM EĞİTİMİ RAPORLAMASI



Kimya



Almanya

Compliance training and training rate^a

T06

	Antitrust law		Fighting corruption		Code of conduct	
	Training candidates, total	Training rate in %	Training candidates, total	Training rate in %	Training candidates, total	Training rate in %
Worldwide	4,497	74	11,445	83	30,984	77
Management functions	2,893	70	6,790	76	7,769	73
Management circle 1 ^b	127	85	177	50	177	49
Management circle 2 ^c	338	87	561	63	568	61
Management circle 3 ^d	2,428	67	6,052	78	7,024	75
Non-management functions	1,604	80	4,655	92	23,215	78
Functions						
Production & Technology	142	77	3,244	87	12,912	75
Innovation Management	633	77	1,751	90	4,846	86
Marketing & Sales	2,704	72	2,485	74	2,904	71
Administrative functions	1,018	75	3,965	81	8,870	78
Other functions ^e	0	0	0	0	1,452	67
Regions						
Asia-Pacific North (APN)	695	87	1,274	91	2,355	75
Asia-Pacific South (APS)	327	45	668	91	1,437	72
Middle East & Africa (MEA)	86	44	101	78	155	57
North America (NAM)	782	66	1,877	83	4,803	70
Eastern Europe (EEU)	122	60	174	76	298	50
Western Europe (EUW)	2,311	79	7,083	80	21,254	80
of which Germany	2,087	86	6,719	81	20,144	82
Central & South America (CSA)	174	63	268	80	681	49

^a The training rate is defined as the number of training candidates with a valid certificate relative to the total number of training candidates on December 31, 2018. All training reported in the system is included.

^b Management circle 1 = executive functions, i.e., senior management functions in the Evonik Group.

^c Management circle 2 = senior management functions, i.e., key functions in the segments, regions, service units, and corporate divisions.

^d Management circle 3 = further management functions.

^e Other functions = apprentices, apprentices outside Germany, non-permanent staff.

- Antitröst yasası, yolsuzlukla mücadele ve davranış kurallarına uyumluluğu içeren geniş çaplı uyumluluk eğitimleri yürütülmüştür
- Eğitime katılan kişi sayısı ve bölgeler, yönetim ve iş kollarına göre oranlar dâhil olmak üzere eğitim sonuçları paylaşılmıştır



Kaynak: https://corporate.evonik.com/downloads/corporate/bpk/evonik_sABDtainability_report_2018.pdf, p. 32

Yayılım

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için iş gücünü harekete geçirmek ve sürekli öğrenmeye dayanan düşünce tarzını şirketin tüm süreçlerine yansıtmak gerekir. Başarılı bir yayılım programının, çalışanlar ve tedarik zinciri üyeleri için etkili bir iletişim ve öğrenme çerçevesi oluşturmaya, kurumun sürdürülebilirlik standartlarına uymayanlar için yönerge ve çözümleri açıkça belirlemeye gereksinimi vardır. Organizasyon, sürdürülebilirlik konularını işe alım ve ücretlendirme politikaları ile tedarikçi belirleme süreçlerine uygun teşvik sistemleriyle birlikte dâhil etmeli ve yönetim bilgi sistemlerinin sürdürülebilirlik için öncelikli noktalarda yeterli, uygun ve doğrulanabilir veriler sağladığından emin olmalıdır.

Sürdürülebilirlik konusunda farkındalık ve sorumluluk, organizasyonun herhangi bir bölümüne devredilemez. Temeller tepede sağlam bir biçimde atılmalı ve buradan şirketin tüm yönlerine ve organizasyonun tüm düzeylerine aşılanmalıdır. Bu bütünsellik sağlandığında ise şirketin iş yapma prensipleri ve uygulamalarında vazgeçilmez bir unsur hâline gelmelidir. Sürdürülebilirlik; iç denetim sistemleri, dış incelemeler ve paydaş katılım süreçlerinde yer almalıdır. Uyumluluk gereksinimleri, iştiraklenip geçilecek maddeler olarak değil, devamlı öğrenme olanakları olarak değerlendirilmelidir.

TABLO 25: SÜREKLİ GELİŞİM ÇALIŞMALARININ KAPSAMI

	Fark Analizi Yapıyor	Sürekli Gelişim için Ayırdığı Kaynağı Paylaşıyor	Edinilen Derslere Göre Gelişim Adımları Atıyor
Şirketi için Paylaşıyor	51%	75%	76%
Çevresel	10%	51%	71%
Sosyal	44%	74%	69%
Yönetişim	16%	9%	26%
Paydaş Grubu Bazında Paylaşıyor	42%	72%	72%
Çalışanlar için	38%	41%	60%
Coğrafya için	2%	22%	23%
Tedarik Zinciri için	8%	43%	58%
Toplum için	8%	70%	68%

- Şirketlerin %76'sı eğitimlere göre harekete geçiyor, %76'sı gelişmeye ayırdığı kaynak miktarını paylaşıyor, fakat yalnızca %52'si sürdürülebilirlik konusundaki eylem açığının bir incelemesini paylaşıyor. Bu oran, yönetişim konularında %16 ve çevre konularında %10 olmak üzere çok daha düşük.
- Söz konusu açık, çoğunlukla çalışanlar bazında inceleniyor. Şirketlerin yalnızca %10'undan azı bu açık incelemesini coğrafyalar, tedarik zinciri ve toplumlar bazında paylaşıyor.
- Coğrafyalarla ilgili sonuç paylaşımı çok düşük seyrediyor. Şirketlerin çeyreğinden azı ayrılan eylem ve kaynakları, yalnızca %2'si de eylem açığı incelemesini paylaşıyor.

İyi Uygulama Örnekleri

TOPLUMSAL YATIRIM VE ETKİ ÖLÇÜMÜ



Perakende



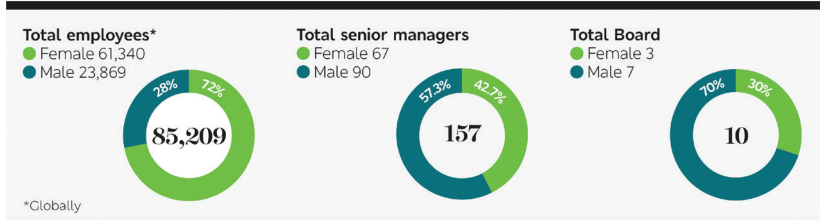
Birleşik
Krallık

M&S

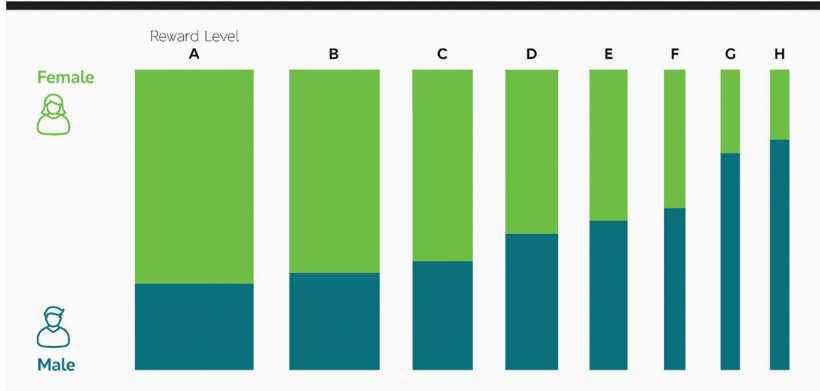
EST. 1884

UNDERSTANDING THE GAP

EMPLOYEE DIVERSITY AS AT 1 APRIL 2017



THE SHAPE OF M&S - THE PROPORTION OF COLLEAGUES AT EACH PAY LEVEL



- Şirketteki pozisyona göre cinsiyet eşitliğinde gelişime açık alanları belirlemek için gelişim alanları incelenmiş ve cinsiyetler arası ücret eşitsizliği ölçülmüştür
- Cinsiyet eşitliğine ilişkin kararlılık ve faaliyetler ifade edilmiştir



Kaynak: <https://corporate.marksandspencer.com/documents/reports-results-and-publications/gender-pay-gap-reporting/m-and-s-gender-pay-report>, p. 4

TOPLUMSAL YATIRIM VE ETKİ ÖLÇÜMÜ



Gıda



ABD



PALM OIL

We believe [sustainable palm oil](#) is important for the long-term growth of our business and should be accessible to all. We challenge our palm oil suppliers to meet our principles and exclude suppliers who don't. We don't just ask our suppliers to provide us with sustainable palm oil. We ask them to transform their entire supply chain.

We tackle deforestation through our [Palm Oil Action Plan](#). Our suppliers must implement traceability and more sustainable production practices. The plan further requires suppliers to improve practices across entire operations, and focuses on risk assessment and engagement of upstream suppliers to drive accountability for traded oil. Key provisions require suppliers to:

- Map and assess the risk for all supplying mills on Global Forest Watch, act on deforestation alerts and engage mills in high-risk areas
- Enable universal, group-wide concession mapping and monitoring for own operations and upstream suppliers
- Provide assurance that no deforestation occurs on their own concessions and exclude upstream suppliers who do not immediately cease deforestation
- Work with recognized third-party experts to protect labor rights and embed the [Consumer Goods Forum \(CGF\) Priority Industry Principles against Forced Labor](#) within their own operations and in engagement with upstream suppliers

At the end of 2018, we maintained 95+ percent traceable to the mill and 99% from suppliers with aligned policies across their entire supply base. In 2018, we published a list of [palm oil suppliers](#) we continue to work with and the [palm oil mills](#) in their [upstream supply chains](#).

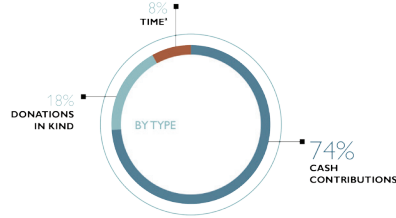
When a supplier fails to meet the terms of our action plan, we start with the principle that it's better to fix a problem than to walk away from it. But when there is a significant breach of our principles, we exclude suppliers until the breach is put right. During 2017, we developed a grievance procedure with external input from [Proforest](#). We use this process to guide our responses and to drive reform or exclusion of responsible direct or third-party suppliers. As a consequence, we excluded 12 upstream companies from our supply in 2018.

There is still more work needed to prevent deforestation and there remains a gap between the current state and our goal of 100 percent sustainability and 100 percent transparency. In late 2018, we called for urgent action to protect forests and deliver benefits to people, ecosystems and the economies in producing countries.

- Tedarikçi ağındaki eksikler belirlenmiş ve yaptırımlar yoluyla tedarikçi gelişimi desteklenmiştir
- Kriterlere uymayan tedarikçiler, tedarikçi ağına dâhil edilmemiştir

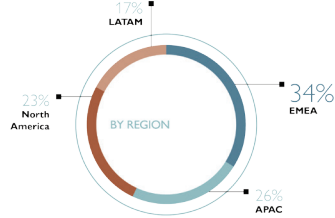
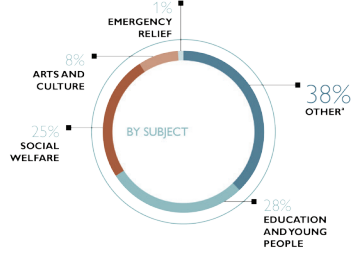
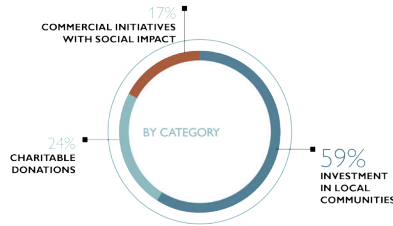
Kaynak: https://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/2018_Impact_Progress_Report.pdf, p. 22

TOPLUMSAL YATIRIM VE ETKİ ÖLÇÜMÜ

Makine &
EkipmanBirleşik
KrallıkCONTRIBUTION TO LOCAL COMMUNITIES
CNH INDUSTRIAL WORLDWIDE

** Represents the monetary value of hours of volunteer work carried out by employees during working hours (also includes initiatives where legal entities are fully or partially reimbursed through public funds).

*** Function names and rates as at December 31, 2018.

CONTRIBUTION TO LOCAL COMMUNITIES
CNH INDUSTRIAL WORLDWIDE

** Also includes investments in economic development and the environment.

SOCIAL IMPACT ASSESSMENT OF MAIN PROJECTS

Project	Other KPIs	Evaluation of Benefit to				Reference Page
		People	Organization	Environment	Business	
LOCAL DEVELOPMENT INITIATIVES						
Telethon (Europe)	Amount given	2.3	2.7	1	3.8	110
Habitat for Humanity (USA)	Volunteering work hours	2.6	3.3	1	3.4	111
United Way (North America)	Amount given	3.7	3.9	1	3.5	111
Relay for Life (North America)	Amount given	2.3	3.7	1	3.4	113
YOUTH TRAINING						
TechPro ² (Ethiopia)	Young people involved	4	2.3	1	3.9	114
TechPro ² (Italy)	Young people involved	3.6	2.3	1	3.8	114
CDM (Brazil)	People involved	3.5	2.4	2	3.4	115
Gente de Bem (Brazil)	Young people involved	3.6	1.5	1.6	2.4	115
Pastoral do Menor (Brazil)	Young people involved	3.6	2.1	1.9	3	115
PROJECTS TO IMPROVE FOOD AVAILABILITY						
Advanced farming (Ghana)	Economic development	3.2	3.7	3.7	4.5	116
Irrigation power unit (Kenya)	Economic development	2.1	1.8	1.4	1.8	117
FFA (USA)	Amount given	2.8	3.6	1	4	117
PROJECTS TO COMBAT CLIMATE CHANGE						
Crop burning solution (India)	Economic development	1.2	1	3	3.6	118
FAO water management (Tunisia)	People involved	2.7	1.7	4	4	118

- Topluma yönelik yatırımlar; tür, coğrafya ve konuya göre sunulmuştur
- Yerel kalkınma girişimleri, gençlerin eğitimi, gıdaya ulaşım için gelişim projeleri ve iklim değişikliğiyle mücadele etme projeleri dâhil olmak üzere ana projelerin sosyal etki değerlendirmesi paylaşılmıştır
- Bireylere, organizasyona, çevreye ve iş faaliyetlerine olan etkiler ölçümlenmiştir



Kaynak: <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/CNHA/DocumentAssets/536277.pdf>, p. 107-108-109

EK 1 – ŞİRKET PUANLARI

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
3M Co US, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	  
AbbVie Inc US, İlaç	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	  
Adidas DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	  
AECI ZA, Kimya	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	  
AES Corp US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	  
Air Products & Chemcom US, Kimya	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	  
Alcoa Corp US, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	  
American Water Works US, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	  
Anadolu Efes TR, Gıda	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	  
Anglo American Kumba ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	  
Anglo American Platinum ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	  
Anglogold Ashanti ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	  
AB InBev DE, Gıda	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	  
Antofagasta UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	  
Aptiv US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	  
Archer-Daniels-Midland US, Gıda	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	  
Ashok Leyland IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	  

İşaretli şirketler “en iyi performans gösterenler”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Asian Paints IN, Kimya	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 3	   
Aspen Pharmacare ZA, İlaç	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	   
Associated British Foods UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	   
AstraZeneca UK, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Avenue Supermarts IN, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	   
Aygaz TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 3	   
B&M UK, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
Baker Hughes US, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	   
BASF DE, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
Bayer DE, İlaç	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	   
Beiersdorf DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	   
Best Buy US, Perakende	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	   
Bharti Airtel IN, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	   
BHP Billiton ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
BMW DE, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	   
Brenntag DE, Kimya	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	   
Bristol-Myers Squibb US, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	   
Britannia Industries IN, Gıda	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   

İşaretili şirketler “en iyi performans gösterenler”

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
B+T Group UK, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Burberry Group UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	   
Cadila Healthcare IN, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	   
Campbell Soup US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Caterpillar US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	   
Centrica UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	   
China Everbright Intl CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 4	   
China Gas Holdings CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	   
China Mobile CN, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	   
China Resources Gas Grp CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	   
China United CN, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	   
China Yangtze Power CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	   
Cipla IN, İlaç	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	   
Clicks Group ZA, Perakende	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	   
CLP Holdings CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
CNH Industrial UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	   
Coal India IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	   
Coca-Cola İçecek TR, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	   

İşaretli şirketler “en iyi performans gösterenler”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Coca-Cola European Partners UK, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	
Coca-Cola HBC UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Colgate-Palmolive IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	
Colgate-Palmolive Co US, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	
Conagra Brands US, Gıda	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	
ConocoPhillips US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Continental DE, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Covestro DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	
Croda International UK, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	
Cummins US, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Dabur India IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	
Deere & Co US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Deutsche Telekom DE, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 1	
Diageo UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	
Dongfang Electric Corp CN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Dover Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Dr Reddy's Laboratories IN, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
DuPont US, Kimya	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	

İşaretili şirketler "en iyi performans gösterenler"

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
E.On SE DE, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	   
Eaton Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	   
Ecolab US, Kimya	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	   
Edison International US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 1	   
Emerson Electric US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	   
ENN Energy Holdings CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 2	   
Entergy Corp US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 3	   
Evonik Industries DE, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	   
Exelcor Corp US, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Exide Industries IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	   
Exxaro Resources ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Ford Otosan TR, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	   
Freetnet Group DE, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
Gail India IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	   
Gap Inc US, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
GEA Group DE, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	   
General Mills US, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	   
General Motors US, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	   

İşaretili şirketler “en iyi performans gösterenler”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
GlaxoSmithKline UK, İlaç	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Glencore ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	
Godrej Consumer Products IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	
Gold Fields ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Greggs UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	
Guangdong Investment CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	
Hain Celestial Group US, Gıda	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	
Harmony ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	
Havells India IN, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	
HELLA DE, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Henkel DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	
Hero MotoCorp IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	
Hershey's US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	
Hess Corp US, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Hikma Pharmaceuticals UK, İlaç	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	
Hindalco Industries IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	
HK & China Gas CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Honeywell International US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	

İşaretli şirketler "en iyi performans gösterenler"

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Hugo Boss DE, Perakende	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	   
IDEX Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
IMI UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	   
Impala Platinum ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	   
Ingersoll-Rand US, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	   
Intl Flavors & Fragrances US, Kimya	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
Johnson Control Intl US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	   
Johnson Matthey UK, Kimya	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	   
K+S DE, Kimya	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	   
Kellogg's US, Gıda	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
KION Group DE, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	   
Kingfisher UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
Kumba Iron Ore ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	   
Lanxess DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
Lennox International US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
Liberty Global US, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	   
Linde AG DE, Kimya	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
Linde Plc US, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	   

İşaretli şirketler "en iyi performans gösterenler"

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
LONGi Green Energy CN, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	
Lupin IN, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	
Mahindra & Mahindra IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Marico IN, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	
Marks & Spencer Group UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	
Maruti Suzuki IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Metro DE, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	
Migros Ticaret TR, Perakende	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 4	
MMI Holdings ZA, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	
Molson Coors Brewing US, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 1	
Mondelez International US, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	
Morrison's UK, Perakende	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	
Motherson Sumi Systems IN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	
Mr Price Group ZA, Perakende	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	
MTN Group ZA, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	
National Grid UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Nestle India IN, Gıda	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	
Newmont Mining US, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	

İşaretili şirketler "en iyi performans gösterenler"

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
NEXT UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	   
NMDC IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	   
NTPC IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
Ocado UK, Perakende	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	   
Omnia Holdings ZA, Kimya	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	   
Oshkosh Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	   
Osram DE, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	   
Parker-Hannifin US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	   
Pennon Group UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	   
Petkim TR, Kimya	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	   
Pick n Pay Stores ZA, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	   
Pioneer Foods ZA, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 5	   
Puma DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	   
Reckitt Benckiser Group UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Richemont ZA, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	   
Rio Tinto UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
Rotork UK, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	   
Royal Dutch Shell UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	   

İşaretli şirketler “en iyi performans gösterenler”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
RWE DE, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	
Sainsbury's UK, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	
Sasol ZA, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 5	
Schlumberger US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	
Sempra Energy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	
Severn Trent UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Shanghai Electric Group CN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Sibanye Stillwater ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	
Siemens Germany DE, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	
Siemens India IN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 3	
Smiths Group UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	
South32 ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	
Spirax Sarco UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	
SSE UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	
Sun Pharma IN, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	
Symrise DE, Kimya	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	
Tata Chemicals IN, Kimya	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	
Tata Global Beverages IN, Gıda	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	

İşaretili şirketler "en iyi performans gösterenler"

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Tata Motors IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Tate & Lyle UK, Gıda	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	
TE Connectivity US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	
TechnipFMC US, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 2	
Telefónica Deutschland DE, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	
Telkom SA SOC ZA, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	
Tesco UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Tesla US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	
The Foschini Group ZA, Perakende	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	
Tiger Brands ZA, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	
Titan Company IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	
Tofaş TR, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	
Truworths International ZA, Perakende	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	
Tüpraş TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	
Türk Telekom TR, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	
Turkcell TR, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Ülker Bisküvi TR, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 4	
Unilever UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	

İşaretli şirketler “en iyi performans gösterenler”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

Şirket	Genel	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
United Utilities Group UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	
UPL IN, Kimya	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	
Vedanta IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	
Vipshop Holdings CN, Perakende	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	
Vodacom Group ZA, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	<u>GRUP 1</u>	
Vodafone Group UK, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	
Waste Management Inc US, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	
Weir Group UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	
WHSmith UK, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	
Wood Group UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	
Woolworths Holdings ZA, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	
Xylem Inc US, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	
Zalando DE, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	
Zoetis US, ilaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	
Zorlu Enerji TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	

İşaretli şirketler “en iyi performans gösterenler”

EK 2 – METODOLOJİ

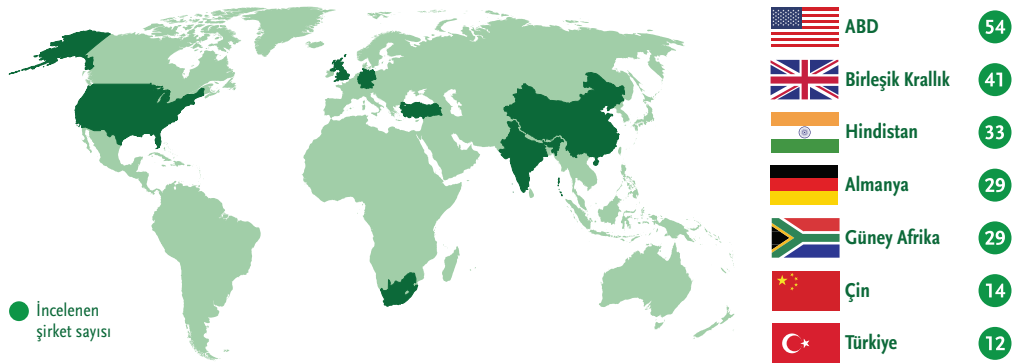
Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, ölçme ve karşılıklı öğrenme yoluyla daha iyi bir dünya amaçlayan, etki odaklı bir araştırmadır. Bu araştırma, daha sürdürülebilir bir gelecek için şirketlere gelişim aracı olarak kullanabilecekleri bir model olarak tasarlanmıştır.

Örnekleme



Araştırmamız, temel olarak karar verme mekanizmalarının kalitesine ve sürdürülebilirlik konularının yönetişimine odaklanıyor. Araştırma, 7 ülke ve 10 sektörden toplam 212 şirketi kapsıyor. Kapsamdaki şirketler, Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'ne (Sustainable Stock Exchanges Initiative - SSE) üye önemli borsalarda işlem görüyor. Örneklemede, 1 milyar doların üzerinde cirosu bulunan şirketler seçildi. Bu şirketler, sektörlerine ve farklı girişimlere üye olmaları ve raporlama standartlarını benimsemelerine göre belirtildi. Sektör seçiminde ise incelediğimiz ülkeler arasında karşılaştırılabilir 10 sektör olarak belirlendi. Düzenleme standartları ülkeden ülkeye değişebildiği için finans ve teknoloji şirketleri, kapsamın dışında bırakıldı.

ÖRNEKLEMİN DAĞILIMI

7 Ülke & 10 Sektörden 212 Şirket Değerlendirildi



TABLO 26: İNİSİYATİF BAZINDA ŞİRKETLERİN DAĞILIMI

Şirket Sayısı	 Entegre Raporlama	 SASB Raporlaması	 GRI Raporlaması	 UNGC İmzacısı	 UNGC 100 Şirketleri	 UNGC Lead Şirketleri
Çin	0	0	5	2	0	0
Almanya	3	4	24	21	5	1
Hindistan	4	1	8	7	1	0
Güney Afrika	25	3	18	10	1	0
Türkiye	0	1	6	3	1	0
Birleşik Krallık	2	5	16	18	2	1
ABD	2	23	30	18	4	1
TOPLAM	36	37	107	79	14	3

Değerlendirme Kriterleri

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik yönetişimine ilişkin 390 ölçülebilir kriter tanımlıyor ve kullanıyor. Karşılıklı karşılanmadığı üzerinden (0/1) puanlanan bu kriterler, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetişim kalitesini dört temel boyutta değerlendirmek için tanımlanmıştır:

- yönetim kurulunun yönlendirmesi,
- uygulamalar,
- yönetim kurulunun gözetimi,
- döngü boyunca sürekli öğrenme.*

Bu boyutların her biri, yönetişim merceğiyle geliştirilen nesnel ölçütlerle değerlendirilir.

*Bu araştırma, Dr. Yılmaz Argüden'in yönetim kurullarının toplumsal sorumluluklarına ilişkin kaleme aldığı sürdürülebilirlik kontrol listesini de içeren yayınından esinlenilerek yapılmıştır. Kontrol listesi, bu Raporun Ek 3 bölümüne eklenmiştir. Yayının tamamı için Dr. Yılmaz Argüden'in 2015 yılında IFC Private Sector Opinion 36'da yayınlanmış "Responsible Boards - Action Plan for a Sustainable Future" makalesine bakınız.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin tanımladığı temel alanlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir:

MODELDE TANIMLANAN KİLİT ALANLAR

Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme
Yönetim Kurulu Dağılımı ve Çeşitliliği (Yetkinlik Matrisi)	ÇSY Sonuçları	Yönetim Kurulu Gözetim Sorumlulukları	Gelişim için kaynak ayrılması
Yönetim kurulunun ÇSY konusunda kapsamlı yönlendirmesi (Politika, KPG, Hedef)	ÇSY Sonuçlarının Değerlendirilmesi (Eğilim, karşılaştırmalı değerlendirme)	Sürdürülebilirlik Yönetişimi Yapısı	ÇSY Eğitimleri
Paydaş Haritası ve Katılımı	Tedarik Zinciri Kapsamı ve Denetimi	İç Kontrol ve Bağımsız Denetim	ÇSY gelişimi (performans yönetimi, süreç değişimi)
Önemlilik ve yönetim kurulu değerlendirmesi	Toplum/Ekosistem/ İşbirliklerinin Sonuçları	Yönetim Kurulu Değerlendirmesi	Eğitim ve gelişimin kapsamı
Yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirme	SKA'larla sonuçların ilişkilendirmesi	Yönetim Kurulu Öz Değerlendirmesi	
Değer yaratma modeli	Paydaş katılımı		
SKA'larla stratejinin ilişkilendirmesi	Risk yönetimi		
<ul style="list-style-type: none"> Kapsam: Tüm çalışan grupları, coğrafyalar, tedarik zinciri ve ürünün tüm değer zincirindeki etkisi (ekosistem yaklaşımı) Derinlik: ÇSY raporlamasındaki derinlik 			

Veri Toplama

İnceleme, yalnızca halka açık veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin kaynakları şunlardır:

- 2018'e ait Yıllık Faaliyet Raporları,
- 2018'e ait Sürdürülebilirlik Raporları,
- Şirketlerin web sitelerinin Yönetişim ve Sürdürülebilirlik bölümleri.

Veri toplama sürecinin ardından değerlendirmemizi, araştırma bünyesindeki 390 kriterimize (bkz. Ek 4) göre incelemelerimizi tamamladık. Akabinde, Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yatırımcı ilişkileri birimleriyle ilgili şirketin veri setini paylaştık ve geri bildirimlerine sunduk.

Değerlendirme Yöntemi

Puanlama, ağırlıklı ortalama yöntemiyle ve iki boyutta gerçekleştirildi:

- **Sürdürülebilirlik yaklaşımının kapsamı:** Sürdürülebilirlik ortamını sağlamak için tüm şirketin benimsemesi gereken kriterler, kapsam kriterleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu kriterler, genel anlamda "Ne?" sorusuna yanıt verir niteliktedir. Değerlendirmenin bu boyutu, şirketin sürdürülebilirlik yönetişimi açısından benimsediği yaklaşım hakkında bilgi sağlar.
- **Sürdürülebilirlik yaklaşımının derinliği:** Sürdürülebilirlik yönetim kültürünün özünü içselleştirmeye ilgili kriterler, derinlik kriterleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu kriterler, gelen anlamda "Nasıl?" sorusuna yanıt verir niteliktedir. Değerlendirmenin bu boyutu, şirketin sürdürülebilirlik yönetişimini etki alanı boyunca nasıl yaydığı hakkında bilgi sağlar.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ndeki puanlar, kapsam ve derinlik puanlarının bir birleşimi cinsinden ve iyi örneklerin daha ayrıntılı belirlenmesi adına 5 grup içinde verilmiştir. Grup içi listeleme, alfabetik sırayla yapılmıştır.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin amacı; sürdürülebilirlik performansını ölçmek değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının ilerleyebileceği sürdürülebilirlik yönetim ikliminin tesisini değerlendirmektir. Bu bakış açısına uygun olarak Raporumuz, çeşitli sürdürülebilirlik yönetim aşamalarında sınıfının en iyisi olan örnekleri paylaşarak iş dünyasının birbirinden öğrenme sürecini hızlandıracak şekilde kurgulanmıştır.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, karşılaştırmalı değerlendirme olanağı tanınmasının yanında, etkili sürdürülebilirlik yönetim mekanizmaları oluşturma ve karşılıklı öğrenme konularında kılavuz niteliği taşıyarak, iyi sürdürülebilirlik örneklerinin yayılmasına katkıda bulunur.

EK 3 - SORUMLU YÖNETİM KURULLARI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORULARI

Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Çeşitliliği

1. Yönetim Kurulu'nda şirketin sürdürülebilirlik planlarına **yön vermeye** ve **takip etmeye** yönelik **doğru yetkinlikler** bulunuyor mu?
 - a. Yönetim Kurulu kilit paydaşların karar süreçleri konusunda **yeterli deneyime** sahip mi?
 - b. Yönetim Kurulu üyeleri arasında **gelişmekte olan sürdürülebilirlik** standartlarına ve **referanslarına** hâkim kişiler var mı?
 - c. Yönetim Kurulu'nda sürdürülebilirlik konularını farklı bakış açılarından, farklı boyutlardan (sektörde ve paydaş süreçlerinde deneyim çeşitliliği, yaş çeşitliliği, etnik köken çeşitliliği, cinsiyet çeşitliliği, coğrafi çeşitlilik) ve farklı riskler çerçevesinden değerlendirebilecek **çeşitlilik** var mı?
 - d. Şirketle bağlantılı çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konularda **sürdürülebilirliğin bir yetkinlik olarak yer aldığı**, yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerini birçok yönden detaylı olarak ortaya koyan bir **yönetim kurulu yetkinlik matrisi** var mı?

Önemlilik ve Paydaş Katılımı

2. Şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını büyük ölçüde etkileyecek **önemli konular** uygun bir şekilde belirlendi mi?
 - a. Yönetim Kurulu her bir sürdürülebilirlik alanı olan ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetim ile ilgili konular için önemlilik eşiklerinin belirlenmesinde yer aldı mı?
 - b. Bu çalışmada **eğilimler ve bu eğilimlerin mevcut ve gelecek etkileri** değerlendirildi mi?
 - c. Yönetim, kilit sürdürülebilirlik konularını **önceliklendirdi** mi?
 - d. Yönetim, öncelikli alanlar için etkileri azaltmaya yönelik plan yaparken **kaynak ihtiyaçlarını** göz önünde bulundurdu mu?
3. Uygun bir paydaş katılım çalışması yapıldı mı?
 - a. Yönetim, tüm paydaşları belirleyip bir **paydaş haritası** oluşturdu mu??
 - b. Yönetim, paydaşlarla (şirketin yaratabileceği etki ve paydaşların katabileceği değere de yer verilen) **iki yönlü bir iletişimle her paydaş grubu için önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları** tanımladı mı?

- c. Yönetim, her bir paydaş grubu için geçerli olacak **sürdürülebilirlik inisiyatiflerini belirleyip** sonuçları şirketin paydaşlarına iletmi mi?
 - d. Yönetim Kurulu, paydaş katılım sürecinde ortaya çıkan kilit konular ile ilgili bilgi sahibi mi?
 - e. Yönetim Kurulu, yönetimin hazırladığı **sürdürülebilirlik planlarını** gözden geçirerek **değerlendirme yapabileceği bir sürece** sahip mi?
4. Yönetim Kurulu aşağıdakileri dâhil etmek üzere **önemlilik matrisini** gözden geçirdi mi?
- a. Kısa ve uzun vadede şirket için önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları içeriyor mu?
 - b. Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuların **gezegen, çalışanlar ve şirketin faaliyet gösterdiği toplumlar dâhil tüm paydaşlar** üzerindeki kısa ve uzun vadeli önemli etkilerini içeriyor mu?

Geniş Kapsam ve Yayılım

5. Geniş Kapsam: Yönetim Kurulu'nun Sürdürülebilirlik Esasları dokümanı yeterli kapsama sahip mi?
- a. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumda yaratılan etki, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği gibi **sürdürülebilirlikle ilgili tüm konuları** kapsıyor mu?
 - b. Tüm değer zincirindeki sorumlulukları içeriyor mu?
 - c. Şirketin tüm ürünleri için ürünlerin **hayat döngüsü** boyunca ürün sorumluluğunu içeriyor mu?
 - d. Şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde en yüksek standartlarda iş yapma yaklaşımını içeriyor mu?
6. Liderlik: Yönetim Kurulu, **şirketin sürdürülebilirlik misyonunu** gözden geçirip onayladı mı?
- a. Şirketin stratejisi, politikaları, amaçları ve ilgili yönetim sistemlerine dâhil edilmiş olan **kilit sürdürülebilirlik konuları** Yönetim Kurulu tarafından onaylandı mı? (Değer yaratma fırsatları)?
 - b. Şirket sürdürülebilirlik ile ilgili konular için yeterli kaynak ayırıyor mu? (Gelişimin sürdürülebilirliği)
7. **Yayılım:** Şirketin faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda görev yapan üst yönetim ve kilit yöneticileri şirketin sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda bilgi sahibi mi?
- a. **Teşvikler:** Yönetim Kurulu üst yönetim ücret politikası ve sürdürülebilirlik performans göstergeleri arasında bir bağlantı oluşturdu mu?

- b. **İyileştirici önlemler:** Yönetim Kurulu kurumun sürdürülebilirlik standartlarını yerine getiremeyenler için sonuçları açıklayan bir politikayı açıkça ortaya koymuş mu?

Doğru Süreçler ve Bilgiler

8. Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını yönlendirecek ve gözetim yapabilecek **doğru süreçlere** sahip mi?
- Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik risklerini ve planlarını incelemek ve kilit konuları Yönetim Kurulu gündemine getirmek amacıyla bir **Sürdürülebilirlik Komitesi** kurmuş mu?
 - Yönetim Kurulu şirketin değer zincirindeki sürdürülebilirlik risklerinin ve etkilerinin rekabet üzerindeki potansiyel sonuçlarının farkında mı?
 - Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik konularının **stratejiye** dâhil edilmesi konusunda **yönlendirme** yapıyor mu ve sürdürülebilirlik kaynaklı **inovasyon**, değer yaratma fırsatlarına odaklanıyor mu?
 - Yönetim Kurulu strateji, yasal yükümlülükler, ürün geliştirme ve fiyatlama, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetimin eylem planları da dahil olmak üzere yönetimin sürdürülebilirlikle ilgili **risk ve fırsatları** belirleme çalışmalarında **gözetim** yapıyor mu??
 - Yönetim Kurulu sürdürülebilirlikle ilgili farklı konular için yönetimin raporları ile ilgili ikinci bir görüş almak konusunda **dış uzmanlarla** çalışabiliyor mu?
 - Yönetim Kurulu yıllık çalışma planlarında şirketin sürdürülebilirlik konularını değerlendirmek için **belirli ve yeterli zaman** ayırıyor mu?
 - Yönetim Kurulu **düzenli olarak** sürdürülebilirlik konularındaki yönlendirme ve gözetimini de değerlendirildiği **öz değerlendirme çalışmaları** yapıyor mu?
9. Yönetim Kurulu şirketin **sürdürülebilirlik planlarını değerlendirirken zamanında ve yeterli bilgi** alabiliyor mu?
- Uygulama kalitesinin gözetilmesi:** Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik performansı konusunda geçmiş performans ve bütçe ile karşılaştırmaları da içerecek şekilde düzenli bilgi alıyor mu?
 - Sürekli öğrenme:** Öncü göstergeler, mevcut trendler, gelişmekte olan konular, gelişmekte olan referanslar, yasalara uyum, yapılması beklenen düzenleme ve mevzuat ile ilgili bilgi alıyorlar mı?
 - Şirketin **fikir sermayesi** ve **itibarına** yönelik bir ölçüm yapılmış mı ve bu çalışma Yönetim Kurulu'na sunulmuş mu?
 - Yönetim Kurulu'na iç denetim, dış denetim, yasal kurumlar, düzenleyiciler, sigorta şirketleri veya üçüncü şahıs danışmanlar tarafından sürdürülebilirlik konusunda zamanında değerlendirme yapılması için **denetim ve araştırma bulguları ve önerileri** sunulmuş mu?

Küresel Amaçlar, Raporlama ve Öğrenme

10. Hedefler için Ortaklık

- a. Şirket, **sürdürülebilirlik stratejisi sürecine SKA'ları dâhil edip** ilgili olanları önceliklendirdi mi?
- b. Yönetim Kurulu ilgili SKA kategorileri için **hedef belirleme, etki ölçme ve kaydedilen ilerlemeyi takip etme** süreçleri yürütüyor mu?
- c. Yönetim Kurulu amaçlar doğrultusunda kaydedilen ilerlemeye göre **olası ortaklık fırsatlarını değerlendirip ortaklık girişimlerinin toplam etkisini ölçüyor mu?**

11. Raporlama ve İletişim

- a. Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarının **paydaşlar ile paylaşılması konusunda bir politika** belirledi mi ve yönetimin sürdürülebilirlik yaklaşımının paydaşlar ile paylaşılmasının gözden geçirilmesini içeriyor mu?
- b. Yönetim Kurulu şirket tarafından hazırlanan **sürdürülebilirlik raporunun** uygun, yeterli ve **doğrulanabilir** olmasını nasıl sağlıyor?

12. Sürekli Öğrenme: Yönetim Kurulu, gelişen sürdürülebilirlik konuları hakkında organizasyon dâhilinde ve tedarik zinciri boyunca sürekli öğrenmeyi nasıl sağlıyor?

EK 4 - DEĞERLENDİRME SORULARI

YÖNLENDİRME			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Şirket Politikaları	Çevre politikaları	K	Şirket, çevre politikasını paylaşıyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, su ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, iklim değişikliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, enerji ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, biyoçeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, atık yönetimi ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, tehlikeli maddeler ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili konuları içeriyor.
	Sosyal politikaları	K	Şirket, sosyal politikasını paylaşıyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, ürün güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, müşteri gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, paydaş katılımı ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, veri güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, müşteri ve toplum ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, çocuk işçilik ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, zorla çalıştırma ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, örgütlenme özgürlüğü ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, ayrımcılık yapılmaması ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, cinsiyet eşitliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, çalışan gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili konuları içeriyor.
	Yönetişim politikası	K	Şirket, yönetim politikasını paylaşıyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, risk yönetimi ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, tedarikçi politikası ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, iş etiği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, yolsuzlukla mücadele ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, yönetici ücret ve primleri ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, bağışlar ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, ilgili taraflarla işlemler ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan şirket politikası, yedekleme planlaması ile ilgili konuları içeriyor.
	Tedarik zinciri politikası	K	Şirket, tedarik zinciri politikasını paylaşıyor.
		D	Tedarik zinciri politikası, çevresel konuları içeriyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Şirket Politikaları	Tedarik zinciri politikası	D	Tedarik zinciri politikası sosyal konuları içeriyor.
		D	Tedarik zinciri politikası yönetişim konularını içeriyor.
Paydaş Katılımı	Paydaş haritası	K	Şirket, paydaş haritasını paylaşıyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, çevre ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, kamu/medya ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, toplum ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, sivil toplum kuruluşları ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, devlet ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, müşteriler ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, tedarik zinciri ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, çalışanlar ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, hissedarlar ile ilgili konuları içeriyor.
	Paydaş hedefleri	K	Şirket, paydaşları ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, kamu/medya ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sivil toplum kuruluşları ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, devlet ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteriler ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, hissedarlar ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
Önemlilik	Önemlilik matrisi	K	Şirket, önemli konuları seçme sürecini paylaşıyor.
		K	Şirket, önemli konuların bir listesini paylaşıyor.
		D	Paylaşılan liste, çevresel konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan liste, sosyal konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan liste, yönetişim ile ilgili konuları içeriyor.
		K	Şirket, önemlilik matrisini paylaşıyor.
		D	Şirket, kendisi için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaşlar için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor.
Kilit Performans Göstergeleri	Çevresel	K	Şirket, çevre ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, enerji ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, atık yönetimi ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, biyoçeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, tehlikeli maddeler ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
	Sosyal	K	Şirket, sosyal konularla ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilikle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Kilit Performans Göstergeleri	Sosyal	D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, cinsiyet eşitliği ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
	Yönetişim	K	Şirket, yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yaş açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, görev süresi açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, deneyim açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, cinsiyet açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, coğrafya açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, etnik köken açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, geçmiş ve eğitim açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş ilişkileri açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için finansal kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için finansal olmayan kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için çevre ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için sosyal konular ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri için yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, uyumluluk ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
D	Şirket, etik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.		
D	Şirket, yolsuzlukla mücadele ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.		
D	Şirket, tedarikçi davranış kuralları ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.		
Hedefler	Çevresel Hedefler	K	Şirket, çevresel hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, enerji ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, atık yönetimi ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, biyoçeşitlilikle ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, tehlikeli maddeler ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
	Değer zinciri için Çevresel hedefler	K	Şirket, değer zinciri için çevre ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
	Çevresel Ekosistem	K	Şirket, çevresel ekosisteme yönelik hedeflerini paylaşıyor.
	Sosyal hedefler	K	Şirket, sosyal hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilikle ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
D		Şirket, insan hakları ve iş gücü uygulamaları ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.	
D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.		

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER		
Hedefler	Değer zinciri için Sosyal hedefler	K	Şirket, değer zinciri için sosyal hedeflerini paylaşıyor.		
	Toplumsal	K	Şirket, toplumu güçlendirme ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
	Yönetişim hedefleri	K	Şirket, yönetim ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
	Değer zinciri için Yönetişim hedefleri	D	Şirket, uyumluluk ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
	Değer zinciri için Yönetişim hedefleri	K	Şirket, değer zinciri için yönetim ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
	Sorumlu Liderlik	K	Şirket, hedefler için ortaklık ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.		
Strateji	İş modeli	K	Şirket, değer yaratma sürecini görsel olarak paylaşıyor.		
		K	Şirket, iş modelini paylaşıyor.		
		D	Şirket, insan sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
		D	Şirket, finansal sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
		D	Şirket, üretilmiş sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
		D	Şirket, doğal sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
		D	Şirket, ilişki sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
		D	Şirket, fikir sermayesinin değerlendirmesini paylaşıyor.		
	Stratejinin SKA'lar ile bağlantısı	K	Şirket, stratejisini SKA'lar ile ilişkilendiriyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 1: Yoksulluğa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 2: Açlığa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 3: Sağlıklı Bireyler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 4: Nitelikli Eğitim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 13: İklim Eylemi ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 14: Sudaki Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 15: Karasal Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		D	Şirket, stratejisini SKA 17: Hedefler için Ortaklıklar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.		
		Yönetim Kurulu	Yönetim kurulu tüzüğü	K	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünü paylaşıyor.
				D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde atama ve ücretlendirme ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yedekleme planlaması ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.				
D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu bağımsızlığı ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.				

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Yönetim Kurulu	Yönetim kurulu tüzüğü	D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde bilgi ve bağımsız tavsiyeye erişim ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde eğitim ve oryantasyon ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu değerlendirmesi ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu başkanının rolü ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde kurul üyelerinin görevleri ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde komiteler ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde çkar çatışması ve ilgili taraflarla işlem ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde davranış kuralları ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.	
	Yönetim kurulu sorumlulukları	K	Şirket, tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü paylaşıyor.	
		D	Şirket, stratejiyi yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, denetlemeyi yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, risk yönetimini yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirliği yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, iç kontrolü yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
	Yönetim kurulu yapısı	D	Şirket, iş etiğini yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		K	Şirket, yönetim kurulunun yetkinlik matrisini paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik yetkinliğini yetkinlik matrisinde paylaşıyor.	
		D	Şirket, insan kaynakları yetkinliğini yetkinlik matrisinde paylaşıyor.	
			D	Şirket, paydaş yönetimi yetkinliğini yetkinlik matrisinde paylaşıyor.
			D	Şirket, risk yönetimi yetkinliğini yetkinlik matrisinde paylaşıyor.

UYGULAMA			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuçlar	Çevresel sonuçlar	K	Şirket, çevresel performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, enerji ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, atık yönetimi ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, biyoçeşitlilikle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tehlikeli maddelerle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Çevre sonuçların kapsamı	K	Şirket, çevre ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında paylaşıyor.
		K	Şirket, tedarik zinciri için performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Ekosisteme yönelik sonuçlar	K	Şirket, çevre bilinci ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Sosyal sonuçlar	K	Şirket, sosyal konularla ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuçlar	Sosyal sonuçlar	D	Şirket, insan hakları ve iş gücü uygulamaları ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Sosyal sonuçların kapsamı	K	Şirket, sosyal konular ile ilgili performans sonuçlarını çalışan grubuna göre paylaşıyor.
		K	Şirket, sosyal konular ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında paylaşıyor.
		K	Şirket, tedarik zinciri için sosyal performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Topluma yönelik sonuçlar	K	Şirket, toplumu güçlendirme ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Yönetişim sonuçları	K	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili verilerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri ile ilgili verilerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, uyumluluk ile ilgili verilerini ölçüyor ve paylaşıyor.
	Yönetişim sonuçlarının kapsamı	K	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını çalışan grubuna göre paylaşıyor.
		K	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında paylaşıyor.
		K	Şirket, tedarik zinciri için yönetim ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Hedefler için Ortaklık sonuçları	K	Şirket, hedefler için ortaklık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Paydaşlar için Değer Yaratma	K	Şirket, dış paydaşlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, devlet için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		K	Şirket, iç paydaşlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteriler için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hissedarlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
	Paydaş katılım yöntemleri	K	Şirket, paydaş katılım yöntemlerini paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için anketler düzenliyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için çalıştaylar düzenliyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için yüz yüze görüşmeler düzenliyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için halka açık toplantılar düzenliyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için odak grupları düzenliyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı için araştırma yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılım yöntemleri kullandığını paylaşıyor.
	Sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesi	K	Şirket, sonuçlarını SKA'lar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
D		Şirket, sonuçlarını SKA 1: Yoksulluğa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 2: Açlığa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 3: Sağlıklı Bireyler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 4: Nitelikli Eğitim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D		Şirket, sonuçlarını SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuçlar	Sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesi	D	Şirket, sonuçlarını SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 13: İklim Eylemi ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 14: Sudaki Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 15: Karasal Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 17: Hedefler için Ortaklıklar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		Risk Yönetimi	Risk azaltma kapsamı
D	Şirket, finansal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.		
D	Şirket, çevresel risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.		
D	Şirket, sosyal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.		
Risk yönetimi yaklaşımı	D		Şirket, itibar açısından risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
	K		Şirket, sürdürülebilirlik için risk yönetimi yaklaşımını paylaşıyor.
	D		Şirket, sürdürülebilirlik için risk transfer yaklaşımını paylaşıyor.
	D		Şirket, sürdürülebilirlik için risk alma yaklaşımını paylaşıyor.
Tedarik Zinciri Güvencesi	Tedarik zinciri denetim kapsamı	K	Şirket, tedarik zinciri güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre ile ilgili konular için tedarik zinciri güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal konular ile ilgili tedarik zinciri güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim ile ilgili konular için tedarik zinciri güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		K	Şirket, tedarik zinciri için güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için uyumluluk ile ilgili güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için belgeleme ile ilgili güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için üçüncü şahıs onay/denetim ile ilgili güvence sonuçlarını paylaşıyor.

GÖZETİM			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuç Değerlendirmesi	Çevresel sonuçların değerlendirilmesi	K	Şirket, çevre ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, enerji ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, atık yönetimi ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, biyoçeşitlilik ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, tehlikeli maddelerle ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2020

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Sonuç Değerlendirmesi	Sosyal sonuçların değerlendirilmesi	K	Şirket, sosyal konularla ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
	Yönetişim sonuçlarının değerlendirilmesi	K	Şirket, yönetim ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetici ücret ve primleri ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
		D	Şirket, uyumluluk ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.	
Yönetim Kurulu Değerlendirmesi	Değerlendirme yöntemleri	K	Şirket, olaylara bağlı kayıp zamanı değerlendiriyor ve paylaşıyor.	
		K	Şirket, düzenleyici ortam hakkındaki değerlendirmesini paylaşıyor.	
		K	Şirket, ortaya çıkan ve gelişen standartların değerlendirmesini paylaşıyor.	
		K	Şirket, nihai değerlendirmesini paylaşıyor.	
Denetim	İç denetim kapsamı	K	Şirket iç denetimin finansal unsurları kapsadığını paylaşıyor.	
		K	Şirket, iç denetimin süreçleri kapsadığını paylaşıyor.	
	İç denetim yapısı	K	Şirket, denetim komitesi tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		İç denetim kapsamı	D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, çevresel konuları kapsıyor.
			D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, sosyal konuları kapsıyor.
			D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
			K	Şirket, iç denetimin doğrudan yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunu paylaşıyor.
		Bağımsız denetim kapsamı	K	Bağımsız denetim, finansal konuları kapsıyor.
	K		Bağımsız denetim, finansal olmayan konuları kapsıyor.	
	D		Bağımsız denetim, çevresel konuları kapsıyor.	
	D		Bağımsız denetim, sosyal konuları kapsıyor.	
	Tedarik zinciri güvence kapsamı	D	Bağımsız denetim, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.	
		Tedarik zinciri güvence kapsamı	K	Bağımsız denetim, tedarik zincirini kapsıyor.
			K	Tedarik zinciri denetim süreci; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
			D	Tedarik zinciri denetim süreci, çevre ile ilgili konuları kapsıyor.
			D	Tedarik zinciri denetim süreci, sosyal ile ilgili konuları kapsıyor.
D		Tedarik zinciri denetim süreci, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.		
Denetim	Tedarik zinciri güvence kapsamı	K	Şirket, tedarik zinciri güvence sürecini paylaşıyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, öz beyan veya davranış kurallarına uyumluluğu kapsıyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, belgelemeyi kapsıyor.	
Denetim	Tedarik zinciri güvence kapsamı	D	Tedarik zinciri güvence süreci, iç denetim/kontrolü kapsıyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetimi kapsıyor.	
		K	Şirket, tedarik zinciri geliştirme yaklaşımını paylaşıyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, yetkinlik geliştirme ve eğitimi kapsıyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence sürecinde ihlal ve şikâyetleri bildirmek için bir kanaldan bahsediliyor.	
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, yüksek riskli tedarikçiler için iyileştirici eylemi kapsıyor.	

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Yönetim Kurulu	Gözetim sorumlulukları	K	Şirket, yönetim kurulunun gözetim rolünü paylaşıyor.
		D	Şirket, iş stratejisini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, işçi hakları ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteri ve toplum ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, önemlilik seviyelerinin belirlenmesine katılımı yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, risk yönetimini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarikçi davranış kurallarını yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetici ücret ve primlerini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, yedekleme planlamasını yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, iş etiğini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, yolsuzlukla mücadeleyi yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, ilgili taraf işlemlerini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, bağışları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, regülasyonlara uyumluluğu yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
	Yönetim kurulu komiteleri	K	Şirket, bir denetim komitesine sahiptir.
		D	Şirket, denetim komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
		D	Şirket, denetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
		K	Şirket, bir yönetim komitesine sahiptir.
		D	Şirket, yönetim komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
		K	Şirket, bir ücretlendirme ve atama komitesine sahiptir.
		D	Şirket, ücretlendirme ve atama komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
		D	Şirket, ücretlendirme ve atama komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
		K	Şirket, bir risk komitesine sahiptir.
		D	Şirket, risk komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
		D	Şirket, risk komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
		K	Şirket, bir sürdürülebilirlik komitesine sahiptir.
		D	Şirket, sürdürülebilirlik komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
D	Şirket, sürdürülebilirlik komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.		

ÖĞRENME VE YAYILIM				
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Geliştirmeler	Eksiklerin incelenmesi	K	Şirket, yeni gelişim fırsatlarını belirlemek için eksiklerini inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, çevre ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, soysal konuları içeriyor.	
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, yönetişim ile ilgili konuları içeriyor.	
		K	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini paydaş gruplarına göre inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini çalışanlar için inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini coğrafyalara göre inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini tedarik zinciri için inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini toplum için inceliyor ve paylaşıyor.	
	Kaynaklar	K	Şirket, gelişim fırsatları için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, çevre ile ilgili konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, sosyal konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, yönetişim ile ilgili konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		K	Şirket, sürdürülebilirlik için ayırdığı kaynağı paydaş gruplarına göre paylaşıyor.	
		D	Şirket, çalışanlarına sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik için ayırdığı kaynağı coğrafyalara göre paylaşıyor.	
		D	Şirket, tedarik zincirine sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
	D	Şirket, topluma sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.		
	Faaliyetler	K	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan dersleri değerlendirerek aksiyon alıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan çevre ile ilgili dersleri değerlendirerek aksiyon aldığı paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan sosyal konulardaki dersleri değerlendirerek aksiyon aldığı paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan yönetişim ile ilgili dersleri değerlendirerek aksiyon aldığı paylaşıyor.	
		K	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre paydaş grupları bazında faaliyet gösteriyor.	
		D	Şirket, çalışanlar hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre coğrafyalar bazında faaliyet gösteriyor.	
		D	Şirket, tedarik zinciri hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.	
	D	Şirket, toplum hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.		
	Eğitim	Çevresel Sürdürülebilirlik Eğitimi	K	Şirket, çevresel sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.
			D	Şirket, iklim değişikliği ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, su bilinci ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, enerji verimliliği ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, atık ve paketleme ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
D			Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.	
K			Şirket, çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.	
D			Şirket, çalışanlar için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.	

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Eğitim	Çevresel Sürdürülebilirlik Eğitimi	D	Şirket, yöneticiler için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, coğrafyalara göre çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, topluluklar için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	Sosyal Sürdürülebilirlik Eğitimi	K	Şirket, sosyal sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, liderlik gelişimi ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
		K	Şirket, sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar için sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, yöneticiler için sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, coğrafyalara göre sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, topluluklar için sosyal sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		Yönetişim ile ilgili Sürdürülebilirlik Eğitimi	K
	D		Şirket, yolsuzlukla mücadele ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
	D		Şirket, etik ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
	D		Şirket, tedarik zinciri ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
	K		Şirket, yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	D		Şirket, çalışanlar için yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	D		Şirket, yöneticiler için yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	D		Şirket, coğrafyalara göre yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	D		Şirket, tedarik zinciri için yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	D		Şirket, topluluklar için yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

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

Akademi, iyi yönetim kültürünün yayılması için çocukların ve genç liderlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, **toplumun bütün kesimlerini** (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; **eğitim, araştırma** ve **iletişim** çalışmaları gerçekleştirir.

Yönetişim alanında ulusal ve uluslararası düzeyde bir “**mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi**” olarak, yönetişimin toplumun her kesimine yayılımına destek olmayı hedefler.

Argüden Yönetişim Akademisi, “İyi Yönetişim İlkeleri”ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı şiar edinmiştir.

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 Dünya'daki ilk sivil toplum kuruluşudur.

**İyi yönetim,
kaliteli yaşam**

DESTEKÇİLERİMİZ

TIRSAN

Türkiye'nin Taşıyıcı Gücü

Garanti BBVA



**AKKÖK
HOLDİNG**

BORUSAN



ÇALIK HOLDİNG



**ALTINBAS
ÜNİVERSİTESİ**

ARGE

Helping You Succeed

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı kurumlara duyulan güveni ve yaşam kalitesini geliştirmeye adanmıştır.

www.argudenacademy.org

 ArgudenAcad

 ArgüdenGovernanceAcademy

 arguden-governance-academy

 arguden_academy

ISBN: 978-605-2288-13-9