

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

No:19/2021

**İyi yönetim,  
kaliteli yaşam**



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

KÜRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLERİNİN  
2019 VERİLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

## Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 19

### Yazarlar

Gizem Argüden  
Dr. Fatma Öğücü Şen  
Burak Erşahin  
Kübra Koldemir  
Beste Gün Aslan  
Çağhan Karanberk  
Ulaş Berkay Cihan  
Dr. Erkin Erimez

### Editör

Özhan Binici

### 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: 978-605-2288-17-7

1. BASIM: Aralık 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](http://www.argudenacademy.org)

# İÇİNDEKİLER

---

**05**

**Önsöz**

---

**07**

**Yönetici Özeti**

---

**11**

**Genel Sonuçlar**

---

**19**

**Bölüm I - Sorumlu Yönetim Kurulları**

---

**51**

**Bölüm II - Sürdürülebilirlik Performansı**

---

**89**

**Bölüm III - Sürdürülebilirlik Yolculuğu**

---

**119**

**Ek 1 - Şirket Karneleri**

---

**131**

**Ek 2 - Metodoloji**

---

**135**

**Ek 3 - Sorumlu Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Soruları**

---

**139**

**Ek 4 - Değerlendirme Kriterleri**

## BİLGİLENDİRME NOTU

Bu Rapor, araştırma kapsamında incelenen şirketlerin 2019 raporlama yılına dair paylaştığı halka açık bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır. İnternet sitelerinden alınan bilgiler, 2019 yılı faaliyetlerinin açıklandığı 2020-2021 yıllarında incelenmiştir.

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

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi 2021'de, hedef paylaşımına ilişkin metodolojimizi iyileştirdik. Şirketlerin SMART hedefler belirleyip belirlemediklerini inceledik ve 2020 raporumuzun verilerini de aynı şekilde güncelledik.

# ÖNSÖZ

Yatırımcılar, yönetim kurulları, yöneticiler, kamu görevlileri ve genel olarak kamu, her geçen gün sürdürülebilirliğe daha duyarlı hale geliyor. Çoğu şirket, stratejilerini sürdürülebilirlikle ilişkilendiriyor ve bu konuda çeşitli inisiyatifleri benimsiyor. Sürdürülebilirlik liderleri, aldıkları kararların, hem bugün hem de gelecekte paydaşları için yaratacağı etkileri göz önünde bulundurmaları gerektiğinin farkına varıyor. Bununla birlikte, karar alma mekanizmalarında dış etkileri göz önünde bulundurarak, sadece şirketlerinin çevresel ve sosyal risklere karşı dayanıklılığını artırmakla kalmıyor, aynı zamanda yenilikçiliği ve değer yaratma fırsatlarını da yakalayabiliyorlar.

**Daha sürdürülebilir bir gelecek için, kurumların sorumluluk üstlenmesi ve bu konuda harekete geçmeleri gerekiyor.** Sürdürülebilirliği ciddi olarak ele alan şirketler aynı zamanda sürdürülebilir başarının da kapılarını açıyor. Şirketlerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri ancak uzun vadeli bakış açısı benimsemeleri, karar alma süreçlerinde tüm paydaşların görüşlerini göz önünde bulundurmaları, sürekli gelişime ve inovasyona yatırım yapmalarına bağlı. **Sürdürülebilir başarı**, bütünsel yaklaşımın benimsenmesine (entegre düşünce), etkili uygulamaya (değer yaratma ve değeri yakalama), gerekli kaynaklara ekonomik olarak ulaşabilmek için doğru iletişim kurulmasına (paydaş güvenini kazanmak için değer raporlaması) bağlı.

ESG sürdürülebilirlik için önemli bir kısaltma. ESG, çevre, sosyal ve yönetim başlıklarının ilk harflerinden oluşuyor. Halbuki, ESG sürdürülebilirlik felsefesini en azından iki sebepten ötürü karşılamıyor:

- Çevresel ve sosyal konularda yaratılan etkiler, şirketi merkeze alan bir bakış açısıyla finansal etkilerin yanında bakılması gereken konular olarak düşünülmemeli, temelde tüm karar alma mekanizmaları tüm değer zincirinde oluşacak ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler bir bütün olarak değerlendirilmeli.
- Yönetişim ise çevresel ve sosyal konulara ek bir konu değil; ekonomik, çevresel ve sosyal konularda yaratılan etkinin ortaya konulmasındaki tüm kararların ve aksiyonların yönlendirmesi ve gözetilmesine yönelik çerçeve sunan bir konudur. Bu nedenle, bu üç kavram (çevre, sosyal ve yönetişim) benzer üç ayrı boyutu ifade edecek şekilde düşünülmemelidir; yönetişim ekonomik, çevre ve sosyal alanlardaki etkileri kapsayacak şekilde ele alınması gereken bir boyuttur.

Şirketlerin aldıkları kararlar sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda tüm değer zincirini, toplumu, mevcut ve gelecek jenerasyonların ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlarını da önemli düzeyde etkiliyor. Sürdürülebilir bir geleceğe sahip olmanın anahtarı, tüm dışsal ve içsel potansiyel etkileri göz önünde bulundurarak oluşturulmuş bir karar alma mekanizmasından ve uzun vadeli bakış açısına sahip olmaktan geçiyor. Paydaşların güvenini kazanmak için, tüm bu alanlarda entegre olan şeffaf bir raporlama yapılmalıdır.

Bu nedenle, Yönetişim sadece Çevresel ve Sosyal konuların bir parçası olarak değerlendirmekten öte, Ekonomik (şirketin finansal sonuçlarını ve tüm değer zincirindeki ekonomik etkileri), şirket faaliyetlerinin doğrudan ve dolaylı olarak Çevresel ve Sosyal konulardaki etkilerini de göz önüne alan karar süreçlerine sahip olmasını gözetecek ve bu konularda da yönlendirme gerçekleştirecek şekilde yönetişiminin nasıl sağlandığı açısından ele alınmalıdır.

Yönetişim, kurumun sürdürülebilirliği için uygun yönlendirme ve gözetimi sağlayarak paydaşlar arasında güven ikliminin tesisini sağlar. Bu nedenle, iyi yönetim değer yaratılması ve güven iklimini tesis eder. İyi yönetim, kurumların doğru kişilere, süreçlere ve bilgiye, güven ve değer yaratmasına olanak sağlar. Mutluluk ve başarı, düşüncelerimizin, konuşmalarımızın ve hareketlerimizin uyum içinde olmasından doğar. Bu nedenle, **ESG terminolojisini G(EES) olarak güncellemeliyiz**. Böylelikle İyi Yönetişimin, yönetimin Ekonomik, Çevresel ve Sosyal konuları değerlendirmesinin pusulası olduğunu daha iyi ifade etmiş oluruz. **İyi yönetim, sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğinin anahtarıdır.**

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sürdürülebilirliğin sürdürülebilirliğini ele alıyor, sürdürülebilirliği geniş bir perspektiften değerlendiriyor. 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® araştırmasında, sürdürülebilirliğin esansı olarak yönetişimin gerekliliğini vurguluyor. Araştırmamız, şirketlerin raporlama sistemlerine dayandığından, sürdürülebilirlik ile ilgili sonuçlar E, S, G bazında yer alıyor.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak, geçtiğimiz 3 yıl boyunca gerçekleştirdiğimiz etki odaklı araştırmayla, her yıl 7 ülkeden yaklaşık 200 Küresel Sürdürülebilirlik Liderinin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarını yönetim merceğiyle inceliyoruz. Farklı şirketlerin sürdürülebilirlik performansını kıyaslamak, performansın kavramsal olarak kuruma özel olması dolayısıyla oldukça zor. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik çalışmalarına yaklaşımlarında benimsedikleri yönetim kültürü, herkes için anlamlı çıktılar sağlıyor.

Etki odaklı bir araştırma niteliğinde olan bu çalışma, paydaşları harekete geçirmeyi ve uygulama etkinliğini artırmayı hedefliyor. Bu çalışmadaki yaklaşımımızın, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri tarafından sürdürülebilirlik konularındaki yönetim kalitesini artırmak için bir araç olarak kullanılmasını arzu ediyoruz. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin amacı; sürdürülebilirlik performansını ölçmek değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının ilerleyebileceği sürdürülebilirlik yönetim ikliminin tesisini değerlendirmektir. İş dünyasının birbirinden öğrenmesini hızlandırmak amacıyla Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Raporunda çeşitli sürdürülebilirlik yönetişimi aşamalarından iyi örnek uygulamalarına da yer verilmiştir.

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

Dr. Yılmaz Argüden

# YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu yıl, önümüzdeki dönemde sıklıkla duyacağımız bir gündem maddemiz vardı: İklim Nötr Dünya. Paris Anlaşması'nı takiben Avrupa Komisyonu, Avrupa Yeşil Mutabakatı ile 2050 yılına kadar Avrupa'nın iklim nötr olabilmesi için politikalar açıkladılar. Bu Yeşil Mutabakat bir kanun olmamakla birlikte, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak düzenlemeleri tetikleyebilir nitelikte.

Küresel pandemi, dünyanın birbirine bağlılığını ve daha sürdürülebilir bir gelecek için iş birliklerinin gerekliliğini daha da görünür kıldı.

**Küresel sorunlar, şirketlerin sorumluluk anlayışını dönüştürmesi gerektiğine işaret ediyor. Bu dönüşüm, şirketlerin sürdürülebilirliği odak noktası haline getirmelerini, bütünsel bir yaklaşım benimsemelerini, sürekli iyileştirme ile öğrenme döngüsünü aktif hale getirmelerini, tüm sürdürülebilirlik boyutlarında veriye dayalı etki ölçümü yapmalarını ve sürdürülebilirlik hedeflerini şeffaf olarak paylaşmalarını gerektiriyor.**

Başarılı şirketler sadece kendi risklerini değil, sürdürülebilirlik risklerini de ölçüyorlar. Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik artık "tercihe bırakılacak" bir konu değil, geleceğe hazırlanmak için kritik bir unsur olarak ele alınıyor. Daha sürdürülebilir bir gelecek için, sürdürülebilirlik konusunda sorumluluk alan ve bu sorumluluklar doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlar kritik önem taşıyor. Kaynakları, verimliliği, inovasyon kabiliyeti ve nitelikli 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 entegre düşünceyi benimsemeli ve sürdürülebilirlik ile ilgili konuları performans modellerinin parçası haline getirmeliler.

Sürdürülebilirlik, çevresel ve sosyal konuların çok ötesinde; ekonomik, çevresel ve sosyal konuların tümünün yönetişimi ile ilgili. Bu nedenle biz, sadece sürdürülebilirlik performansına değil, sürdürülebilirliğin yönetişimine odaklanıyoruz. Yönetişim, sürdürülebilirlik ile ilgili konularda tutarlı bir yaklaşım benimsemenin anahtarı.

Daha sürdürülebilir bir gelecek için performans yönetim sürecine sürdürülebilirliği entegre etmek; yönetim kurulları, yatırımcılar, düzenleyiciler ve sivil toplum arasında iş birliği ve devamlı gelişim hedefleyen bir zihniyet ile mümkündür. Bu süreçte paydaşlara destek olmak için, 7 ülke ve 10 sektörden (bkz. Ek 1) Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'ne dahil olan 197 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'ni (KSL) inceledik. Küresel

Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik çalışmalarındaki yönetim deneyimlerini tanımlamak, paylaşmak ve böylece iyi uygulamalar üzerinden karşılıklı öğrenmeyi hızlandırmak için halka açık verileri "yönetişim merceği" ile analiz ettik.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® 3 temel alanda incelemeler yapıyor: Sorumlu Yönetim Kurulları, Sürdürülebilirlik Performansı ve Sürdürülebilirlik Yolculuğu. Bu raporda sürdürülebilirlik yönetişimi için bir kılavuz sunuyor ve Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarındaki iyi uygulama örneklerini ön plana çıkararak kurumların birbirinden öğrenmesini hızlandırmayı hedefliyoruz. İyi uygulama örneklerine Raporun ilgili bölümlerinde yer verilmiştir.

## 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



2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi sonuçları, önceki yıllara kıyasla Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin ilerleme kaydettiklerini göstermekle birlikte, dönüşüm ivmesinin hızlanması gerektiğini ve şirketlerin birbirinden öğrenme fırsatlarının olduğunu göstermektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda dönüşümü hızlandırmaları için, sürdürülebilirliği değer yaratma modellerinin odağına yerleştirmeleri, bütünsel bir yaklaşım benimsemeleri, sürekli öğrenme ile çalışmalarını iyileştirmeleri, tüm sürdürülebilirlik boyutlarında veriye dayalı etki ölçümü yapmaları ve sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşmaları gerekmektedir.



1. **Yönetim Kurulları sürdürülebilirlik konusunda liderlik etmelidir. Uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmak için yönetim kurullarında liderlik ve iyi yönetim esastır:** 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.

**Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi:** Hindistan firmaları Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi paylaşma konusunda önde geliyorlar (2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde %70, bu yıl ise %82'ye yükseldi). Hindistan'da SEBI, 2019 yılı itibariyle halka açık şirketlerin yönetim kurulu yetkinliklerini, deneyimini ve yeterliliklerini paylaşma zorunluluğu getirdi. Bu düzenlemeyle, YK Yetkinlik Matrisinin paylaşılmasında şeffaflığın artması diğer ülkelere de ilham vermeli. Bu konuyu, Hindistan Borsası'nda 2019 yılında gerçekleştirdiğimiz Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi etkinliğinde gündeme getirmekten de ayrıca memnuniyet duyuyoruz.

**Yönetici Ücret ve Primleri:** Alanında lider şirketler, üst yönetimin dikkatini sürdürülebilirliğe çekmek ve önceliklendirmek için yönetici ücret ve primlerine sürdürülebilirlikle ilgili hedefler koyuyor. İncelediğimiz tüm şirketler yönetici ücret ve primlerini paylaşıyor, %88'i yönetici ücret ve primlerini finansal hedeflerle ilişkilendiriyor, fakat sadece %31'i sürdürülebilirlik hedeflerine yönetici ücret ve primlerinin belirlenmesinde yer veriyor. Şirketler daha çok sosyal alandaki sürdürülebilirlik hedeflerini belirlerken (%28), çevresel konulardaki hedefler %18, yönetimle ilgili hedefler ise %12 oranında yönetici ücret ve primlerinde yer alıyor.

2. **Ölçülebilir performans iyileşir:** Şirketler sürdürülebilirlikte yönetim performanslarını iyileştirmek için bütünsel yaklaşımı benimsemelidir. Söz konusu performans yönetimi, önemli sürdürülebilirlik konuları için kilit performans göstergelerinin ve hedeflerin belirlenmesini, gelişimin raporlanması ve sonuçların değerlendirilerek sürdürülebilirlikte sürekli gelişimin sağlanmasını içermelidir. Araştırmamız kapsamında, şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal konuların yönetişimine ilişkin sürdürülebilirlik yönetiminde bütünsel yaklaşımı benimsemesini birçok boyutta ölçtük.

2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre, sürdürülebilirlikte bütünsel performans yönetimini benimsemeleri açısından önceki iki raporlama yılına göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri gelişim göstermektedir. Ancak, çevresel ve sosyal konuların, ve ayrıca yönetişimin derinlemesine ele alınmasında hâlâ gelişim fırsatları bulunmaktadır. Bu yıl, hedefleri değerlendirme yöntemimizi güncelledik ve değerlendirme kapsamına SMART hedefleri de aldık. Bu bakış açısından hareketle, politika-hedef belirlenmesi arasındaki en çok gelişim fırsatı Uyum, Ürün tasarımı ve güvenliği, Atık malzemeler, Biyoçeşitlilik ve Sorumlu tedarik alanlarında bulunuyor (%50'den fazla farkla).

3. **Şirketler buldukları ekosistemin parçası olduğunu kabul etmeli ve buna uygun olarak hareket etmelidir:** Sürdürülebilirlikte sadece tepkisel aksiyonlar almak yeterli değil. Şirketin, operasyonlarının yarattığı tüm olumlu ve olumsuz etkileri göz önünde bulundurması ve kendi etki alanına ilişkin de sorumluluk üstlenmesi gerekir.

Ekosistemi yönetmek, çevreye, topluma ve ilişki ağında yer alan tüm taraflara ilişkin sorumluluk üstlenmeyi gerektirir. 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde KSL'lerin, çevresel sorumluluklarına ilaveten yerelin güçlendirilmesini de ajandalarına aldıkları anlaşılmaktadır. Bunu, gerek yerel tedarikçileri, gerek yerel halkı, gerekse de ekosistemi destekleyerek sağlıyorlar. En iyi şirketler, bir alandaki gereksinimleri ortaya koymak için ihtiyaç (gap) analizi gerçekleştiriyor, paydaşlara danışıyor, performans göstergeleri belirlenmiş aksiyon planları hazırlıyor ve bu aksiyon planlarının etkisini ölçerek paylaşıyor.

Birçok KSL çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili hedeflerini paylaşıyor (sırasıyla %81, %70 ve %86). Bir önceki yıl analizimizle kıyasladığımızda, hedef belirleme konusunda KSL'ler gelişim gösterdiler. Şirketler, değer zincirinde sosyal ve yönetimle ilgili hedef belirlemektense, ekosistemleri için hedef belirlemeye daha yatkınlardır. Fakat, çevresel konularda daha çok değer zincirleriyle ilgili sonuçları ve hedefleri paylaşıyorlar.

4. **Küresel inisiyatifleri ve yaklaşımları benimsemek, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA) desteklemek sürdürülebilirlik yönetişimi kalitesini artırıyor:**

Geçtiğimiz üç yıl için yaptığımız analizlere göre, en az bir küresel inisiyatifi ya da yaklaşımı benimseyen şirketler, birçok alanda sürdürülebilirlik yönetişimi açısından daha önde yer alıyor. Örneğin, SASB Raporlaması yapan tüm şirketler tedarik zinciri davranış kurallarını belirliyor ve bu kurallar çevresel, sosyal ve yönetimle ilişkin tüm detayları barındırıyor. En az bir küresel inisiyatif/yaklaşım benimseyen şirketlerde, yönetici ücretlendirmelerinde sürdürülebilirliği bir performans göstergesi olarak belirleme oranı, herhangi bir küresel inisiyatif/yaklaşım benimsemeyen şirketlere göre daha yüksek.

SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği ekonomik, çevresel ve sosyal yapı üzerinde ve bunların yönetiminde önemli bir etkiye sahip. Kamu ve özel sektörden her geçen gün daha çok şirket SKA'ları destekliyor. Fakat, iş dünyasının SKA'lara sunduğu desteği aksiyonlara dökmesinde hâlâ atılacak adımlar var; amaç ve eylem arasında bir fark söz konusu. SKA'ların benimsenmesi açısından geçtiğimiz iki yılda olumlu gelişmeler yaşanmakla birlikte, özellikle SKA'larla ilişkili sonuçların ve hedeflerin paylaşılması noktasında hâlâ önemli gelişim fırsatı bulunuyor. SKA'larla stratejinin ilişkilendirilmesinde geçtiğimiz yıla göre %13'lük artış (%73'ten %86'ya çıktı), sonuçların paylaşılmasında ise yine %13'lük artış gerçekleşti (%58'ten %71'e çıktı). Şirketlerin %50'si SKA'larla ilgili hedef belirlemiş durumda. Geçen yıla benzer şekilde bu yıl da strateji ve sonuç ilişkilendirmesi en fazla SKA 8, SKA 13 ve SKA 12 ile gerçekleşti. Bu SKA'lar, şirketlerin temel değer önermesiyle daha yakından ilgili hedefler. 2030 yılında eğer hedeflenen SKA'lara ulaşmak istiyorsak, kurumların liderlik rolü üstlenip hedefler belirlemesi, sonuçlarını paylaşması ve iş birlikleri yaparak paydaşlarını harekete geçirmesi gerektiği açıkça görülüyor.

# GENEL SONUÇLAR

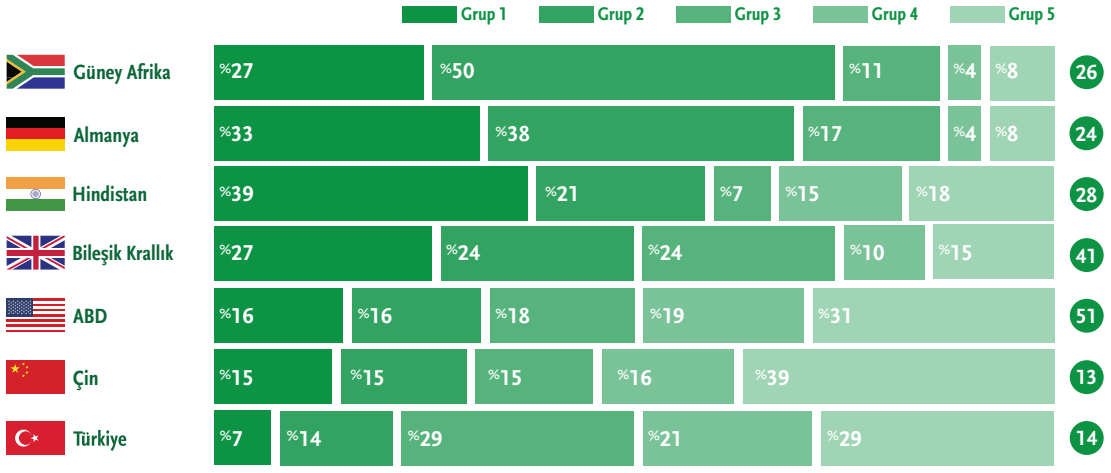
**Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde** yönetim kurulunun **yönlendirmesi ve gözetimi, uygulamalar,** kapsam ve sürekli **öğrenme** olmak üzere üç ana başlıkta değerlendirme yapılmaktadır. Bu araştırma ile Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğini destekleyecek yönetim iklimine (süreçler, kişiler, teşvikler ve şirket kültürü) ne derece sahip olup olmadıkları incelendi. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik yaklaşımının paydaşlar, değer zinciri ve coğrafyalar bazında kapsamı ve sürekli gelişmenin öğrenme döngüsü yoluyla şirket çalışmalarına dâhil edilmesi değerlendirildi. Bu çerçevede belirlenen kriterlerle 197 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri değerlendirilerek, sürdürülebilirlik yönetim kalitesine göre 5 gruba ayrıldı.

Bulgularımıza göre sürdürülebilirlik yönetimi 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.

## Bulgular

- Almanya ve Güney Afrika şirketleri sürdürülebilirlik yönetiminde ön sırada yer alıyorlar.
- Hedef belirlemedeki gelişmelerle birlikte, Alman şirketleri bir önceki yıla göre sürdürülebilirlik yönetiminde gelişme gösterdiler. Almanya'yı, İngiltere ve Amerika'daki şirketler takip ediyor.
- Türkiye'deki şirketler sürdürülebilirlik yönetimi açısından mesafe kat ederken, Hindistan şirketleri özellikle yetkinlik matrisi paylaşımını ve yerelin güçlendirilmesini önceliklendiriyor, sürdürülebilirlik yönetiminde gelişme gösteriyorlar.

## Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında Ülkelere Göre Dağılımı

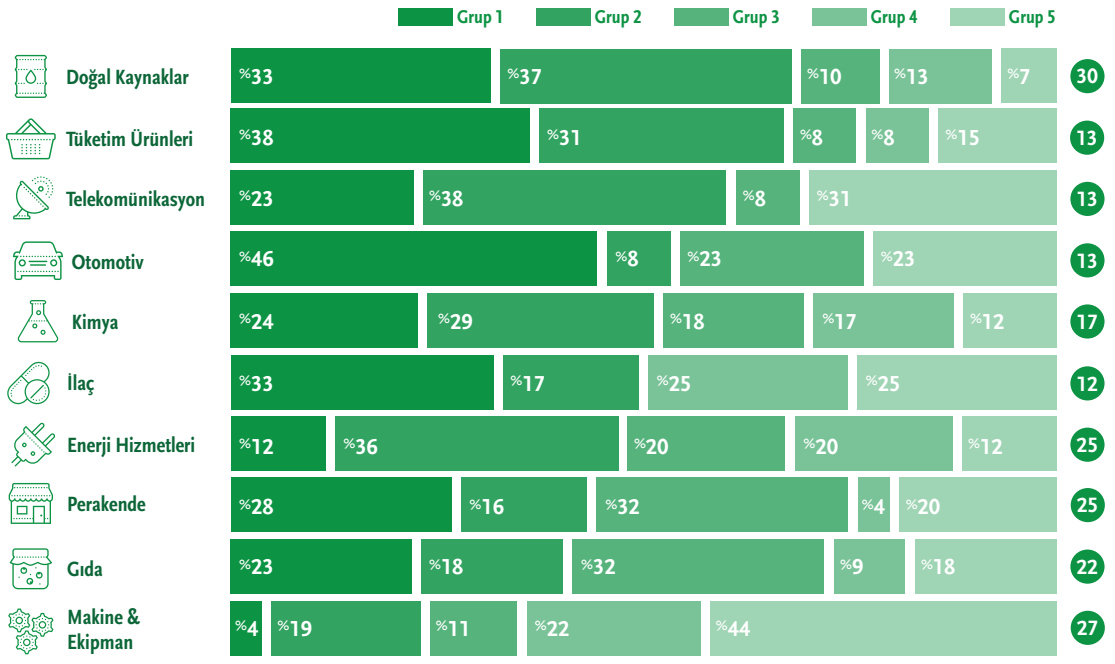


Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları

● İncelenen şirket sayısı

- Güney Afrika'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %75'inden fazlası, Almanya'daki şirketlerin ise %70'inden fazlası 1. veya 2. grupta yer aldılar. Bu ülkeleri sırasıyla Hindistan, İngiltere, Amerika, Çin ve Türkiye takip ediyor.
- İngiltere'deki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %51'inden fazlası, 1. veya 2. grupta yer alıyor. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla İngiltere'den 1. grupta yer alan şirketlerin oranı %49'dan %32'ye düştü (SGS 2019'da %30).

## Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında Sektörlere Göre Dağılımı

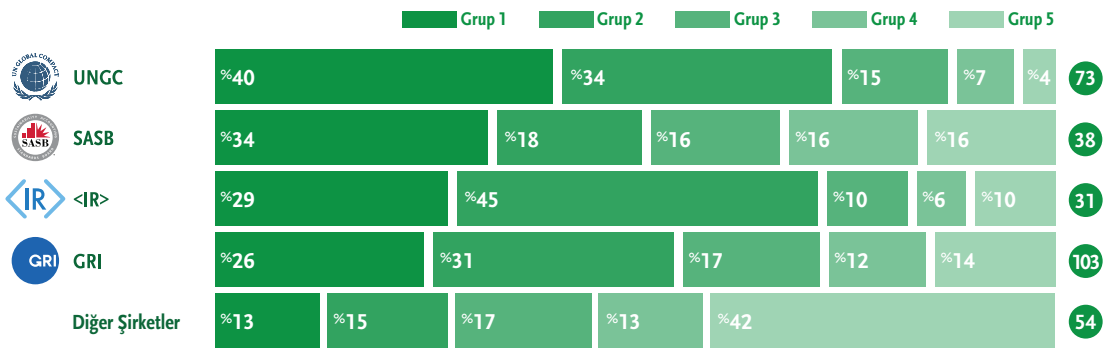


Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları

● İncelenen şirket sayısı

- Doğal Kaynaklar, Tüketim Ürünleri, Telekom, Gıda, Otomotiv, Kimya ve İlaç sektörlerindeki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %50'sinden fazlası 1. veya 2. grupta yer alıyor.
- 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla 1. ve 2. grupta yer alan Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketlerin oranı %26, Gıda sektöründeki şirketlerin oranı ise %17 artış gösterdi.

## Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında İniyatiflere Göre Dağılımı



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

● İncelenen şirket sayısı

- Küresel girişim ve yaklaşımları benimsemek, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik yönetim kalitesinde anlamlı bir fark yaratıyor.
- SASB Raporlaması yapan şirketlerin %52'si 1. veya 2. grupta yer alıyorlar.
- Entegre Raporlama (<IR>) yapan Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %74'ü 1. veya 2. grupta yer alıyorlar.
- GRI Raporlaması yapan şirketlerin yarısından fazlası 1. veya 2. grupta yer alıyor.

## 1.Gruptaki Şirketlerden Ülke Bazında En İyi Performans Gösterenler

						
ABD	Birleşik Krallık	Hindistan	Almanya	Güney Afrika	Çin	Türkiye
Campbell Soup Cummins Gap Inc General Motors Linde plc	AstraZeneca B+T Group Coca-Cola HBC Tesco Unilever	Dr Reddy's Laboratories Mahindra & Mahindra NTPC Tata Motors UPL	Bayer BMW Evonik Industries AG Hugo Boss Lanxess	Anglo American Anglo American Platinum Exxaro Resources Harmony Woolworths Holdings	China Mobile CLP	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

				
<b>Otomotiv</b>	<b>Kimya</b>	<b>Tüketim Ürünleri</b>	<b>Gıda</b>	<b>Makine&amp; Ekipman</b>
BMW General Motors Mahindra & Mahindra Ltd Maruti Suzuki Tata Motors	Evonik Industries AG Lanxess Linde plc UPL	Godrej Consumer Marico Puma Reckitt Benckiser Group Unilever	Campbell Soup Coca-Cola European Partners Coca-Cola HBC Coca-Cola İçecek Hershey's	Cummins
				
<b>Doğal Kaynaklar</b>	<b>İlaç</b>	<b>Perakende</b>	<b>Telekomünikasyon</b>	<b>Enerji Hizmetleri</b>
Anglo American Anglo American Platinum Antofagasta Exxaro Resources Hindustan Zinc	AstraZeneca Bayer Dr Reddys Labs GlaxoSmithKline	Best Buy Gap Inc Hugo Boss Kingfisher Tesco	B+T Group China Mobile Telefonica Deutschland	Centrica CLP Holdings NTPC

Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır. [Yeşil işaretli](#) olanlar Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'nde "en iyi performans gösterenler"




# Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©

GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	
 <b>Çin</b> 13 Şirket	China Mobile CLP Holdings	ENN Energy Holdings HK & China Gas	China Gas Holdings Vipshop Holdings	China Resources Gas Shanghai Electric Group	China Unicom China Yangtze Power Dongfang Electric Corp Guangdong Investment Longi Green Energy
 <b>Almanya</b> 24 Şirket	Bayer BMW <u>Evonik Industries</u> Hugo Boss Lanxess Metro Puma Telefonica Deutschland	AB InBev Adidas Beiersdorf Deutsche Telekom E.On SE Henkel RWE Siemens Germany Symrise	Brenntag Continental Covestro Zalando	GEA Group	Freenet Group KION Group
 <b>Hindistan</b> 28 Şirket	Dr Reddy's Laboratories Godrej Consumer Products Hero MotoCorp Hindalco Industries Mahindra & Mahindra Marico Maruti Suzuki <u>NTPC</u> Tata Motors UPL	Ashok Leyland Cipla Havells India Reliance Industries Siemens India Vedanta	Bharti Airtel Gail India	Dabur India Hindustan Petroleum Nestle India Tata Global Beverages	Avenue Supermarts Britannia Industries Motherson Sumi Systems Sun Pharma Titan Company
 <b>Güney Afrika</b> 26 Şirket	Anglo American Anglo American Platinum BHP Billiton Exxaro Resources Harmony Sibahne Stillwater Woolworths Holdings	Anglogold Ashanti Aspen Pharmacare Clicks Group Glencore Gold Fields Impala Platinum MNT Group Mr Price Group Pick n Pay Stores Sasol Telkom SA SOC Tiger Brands Vodacom Group	Pioneer Foods The Foschini Group Truworths International	Kumba Iron Ore	Compagnie Financiere Richemont The Spar Group

Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır.



# Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®

GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5
 <b>Türkiye</b> 14 Şirket	<u>Coca-Cola İçecek</u> Migros Ticaret Tüpraş	Anadolu Efes Ford Otosan Tofaş Ülker Bisküvi	Aygaz Enerjisa Zorlu Enerji	Petkim Şok Marketler Grubu Turkcell Türk Telekom
 <b>Birleşik Krallık</b> 41 Şirket	Antofagasta AstraZeneca B+T Group Centrica Coca-Cola European Partners Coca-Cola HBC GlaxoSmithKline Kingfisher Reckitt Benckiser Group Tesco <u>Unilever</u>	Croda International Diageo National Grid Pennon Group Rio Tinto Royal Dutch Shell Spirax Sarco SSE United Utilities Group Vodafone Group	Associated British Foods Burberry Group Marks & Spencer Group Morrisons NEXT Randgold Resources Sainsbury's Severn Trent Smiths Group Weir Group	Hikma Pharmaceuticals IMI Johnson Matthey Ocado B&M Britvic Cranswick DCC Rotork Tate & Lyle
 <b>ABD</b> 51 Şirket	Alcoa Corp Best Buy Campbell Soup Cummins Gap General Motors Hershey's Linde plc	3M Colgate-Palmolive General Mills Intl Flavors & Fragrances Newmont Mining Schlumberger Waste Management Xylem	AES Corp. Archer-Daniels-Midland ConocoPhillips DowDuPont Kellogg's Mondelez International Oshkosh Corp Sempra Energy TE Connectivity	AbbVie Air Products & Chemcom Bristol-Myers Squibb Eaton Ecolab Edison International Exelon Corp Hess Ingersoll-Rand Johnson Controls Intl American Water Works Aptiv Caterpillar Cigna Corteva Deere & Co Dover eBay Emerson Electric Honeywell International IDEX Corp Liberty Global Parker-Hannifin Stanley Black & Decker Tesla Zoetis

## ÖNERİLER

1. İş gereksinimlerini yönetim kurulunun nitelikleriyle ilişkilendirin ve sürdürülebilirliği yönetim kurulu için bir öncelik haline getirin.
2. Yönetim kurulu Yetkinlik Matrisi yayımlayın.
3. Yönetim kurulu üyesi yetkinliği olarak sürdürülebilirliğe odaklanın.
4. Sürdürülebilirlik yönetimi için çeşitliliği artırın.
5. Verimli bir iletişim ortamını teşvik edin.

# BÖLÜM - I SORUMLU YÖNETİM KURULLARI

## YETKİNLİK MATRİSİ (YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ VE YAPISI)

**Yönetim kurulu** üyelerinin, kurumun sürdürülebilirlik planlarına etkili bir yönlendirme ve gözetim sunabilmeleri için **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 hâkim, fırsat ve risklerini yönlendirecek 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 iyi yönetim uygulamasıdır. Böylece şirket, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik için doğru yönlendirme ve gözetimi yapabilmesi için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığı hakkında derinlemesine değerlendirme yapma olanağı sağlar.

## Bulgular

Araştırmamıza göre işlevsel yetkinliklerin değerlendirilmesi ve Yetkinlik Matrisi kullanımı, lider şirketlerde bile henüz yaygın olarak uygulanmamakta. Geçtiğimiz 3 yılın sonuçları karşılaştırıldığında, sürdürülebilirlik açısından yönetim kurullarının liderliği önemli ölçüde artmakla birlikte, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri için hâlâ gelişim fırsatları bulunuyor.

**Tablo 1: Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi**

	SGS 2021	SGS 2020	SGS 2019
En az bir yönetim kurulu üyesinin özgeçmişinde sürdürülebilirlik tecrübesi bulunuyor	%72	%40	%31
Yetkinlik Matrisi paylaşıyor	%54	%36	%26
Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde gösteriyor	%34	%8	%11

- Sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir yönetim kurulu üyesine sahip şirketlerin oranı 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre %40'tan %72'ye yükseldi.
- Yetkinlik Matrisi paylaşımı %36'dan %54'e yükselirken Yetkinlik Matrisinde sürdürülebilirlik konularında üyelerin deneyimini değerlendirme oranı %8'den %34'e çıktı.
- Geçtiğimiz 3 yılın sonuçlarını karşılaştırdığımızda, Yetkinlik Matrisi paylaşım oranı önemli ölçüde artış gösterdi. 2019 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi raporunda şirketlerin sadece %21'i Yetkinlik Matrisi paylaşmış, 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde ise şirketlerin yarısından fazlası (%54) Yetkinlik Matrisi yayımlamıştı. Geçtiğimiz yıllara kıyasla daha çok şirket Yetkinlik Matrisi hazırlama ve paylaşmaya başladı. Bu artışta Hindistan'da SEBI tarafından yayınlanan regülasyonla şirketlerin Yetkinlik Matrisi hazırlama zorunluluğu getirilmesi önemli bir etmen oldu.

**Tablo 2: Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Yetkinlik Matrisinin Ülke Bazında Dağılımı**

	<b>SGS 2021</b>	<b>SGS 2020</b>	En az bir Yönetim Kurulu Üyesinin Özgeçmişinde Sürdürülebilirlik Tecrübesi Bulunuyor	Yetkinlik Matrisi Paylaşıyor	Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde Gösteriyor
<b>Tüm Şirketler</b>	%72	%40	%54	%36	%8
<b>Çin</b>	%23	%14	%31	%21	%0
<b>Almanya</b>	%50	%21	%8	%0	%4
<b>Hindistan</b>	%89	%33	%82	%12	%3
<b>Güney Afrika</b>	%77	%59	%62	%52	%21
<b>Türkiye</b>	%64	%33	%0	%0	%0
<b>Birleşik Krallık</b>	%71	%41	%71	%54	%10
<b>ABD</b>	%86	%49	%63	%60	%11

- Hindistan ve Amerika'daki şirketlerin %85'inden fazlasında en az bir yönetim kurulu üyesi sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip. Bu ülkeleri Güney Afrika, İngiltere ve Türkiye'deki şirketler takip ediyor. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Raporu'na kıyasla, coğrafyadan bağımsız olarak belirgin bir gelişim gözlemlendi.

- 2019 yılında Hindistan'daki regülasyonların, bu ülkedeki Yetkinlik Matrisi artışında büyük etkisi oldu. 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi değerlendirmemize göre Hindistan şirketlerinin %82'sinden fazlası Yetkinlik Matrisi paylaştı. 2020 raporunda bu oran %12'di. Düzenleyici kuruluşlar tarafından desteklendiğinde, Yetkinlik Matrisi paylaşım oranının artış gösterdiği açıkça ortadadır. İngiltere'deki şirketler ise, Yetkinlik Matrisi paylaşım oranında bir önceki yıla göre %17 artış göstererek %71'e ulaştı. Türkiye'de ise araştırmamız kapsamında henüz Yetkinlik Matrisi paylaşan şirket bulunmuyor.
- Yetkinlik Matrislerini, yetkinlik detayları açısından derinlemesine inceledik. Özellikle sürdürülebilirlik yetkinliğine baktığımızda, Hindistan'daki şirketlerde sürdürülebilirliğin bir yetkinlik olarak Yetkinlik Matrisinde yer alması %68 oranında, Güney Afrika'da ise %33 oranında artış gösterdi.

**Tablo 3: Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Yetkinlik Matrisinin Sektör Bazında Dağılımı**

	SGS 2021 SGS 2020	En az bir Yönetim Kurulu Üyesinin Özgeçmişinde Sürdürülebilirlik Tecrübesi Bulunuyor	Yetkinlik Matrisi Paylaşıyor	Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde Gösteriyor
Otomotiv	%85	%46	%38	
	%27	%7	%0	
Kimya	%71	%41	%29	
	%48	%17	%4	
Tüketim Ürünleri	%54	%69	%31	
	%43	%21	%0	
Gıda	%68	%41	%27	
	%26	%30	%17	
Makine & Ekipman	%70	%59	%26	
	%33	%47	%3	
Doğal Kaynaklar	%87	%70	%57	
	%77	%57	%30	
İlaç	%92	%75	%67	
	%31	%38	%0	
Perakende	%68	%52	%32	
	%29	%50	%0	
Telekomünikasyon	%54	%23	%15	
	%15	%15	%0	
Enerji Hizmetleri	%68	%52	%20	
	%38	%42	%8	

- İlaç sektöründe Yetkinlik Matrisinde sürdürülebilirlik geçtiğimiz yıla kıyasla %60 oranında yer aldı. İlaç şirketlerinin %92'sinde en az bir yönetim kurulu üyesinin öz geçmişinde sürdürülebilirlik bir yetkinlik olarak yer alıyor. Yine sektördeki şirketlerde Yetkinlik Matrisi paylaşma oranında %37'lik bir artış gerçekleşti.
- Otomotiv sektöründe sürdürülebilirliğin Yetkinlik Matrisinde yer alma oranı %85'e ulaştı (2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre %58'lik artış)
- Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketler ise geçen yıl olduğu gibi bu yıl da sürdürülebilirliğin bir yetkinlik olarak paylaşılmasında ön sırada yer alıyor.
- Tüketim Ürünlerindeki şirketlerin %48'i ilk kez bu raporlama döneminde Yetkinlik Matrisi paylaşmış ve sektördeki Yetkinlik Matrisi paylaşma oranı da %69'a ulaşmıştır. Bununla birlikte, bu matrislerde sürdürülebilirliğin bir yetkinlik olarak yer alması açısından hâlâ gelişim alanı bulunuyor.

**Tablo 4: Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Yetkinlik Matrisini İnisyatif Bazında Dağılımı**

	SGS 2021	SGS 2020	En az bir Yönetim Kurulu Üyesinin Özgeçmişinde Sürdürülebilirlik Tecrübesi Bulunuyor	Yetkinlik Matrisi Paylaşıyor	Sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde Gösteriyor
GRI	%71	%43	%54	%36	%33
	%43	%36	%33	%12	
IR	%81	%53	%68	%50	%61
	%53	%50	%23		
SASB	%79	%47	%55	%50	%37
	%47	%50	%17		
UNGC	%78	%46	%53	%32	%36
	%46	%32	%8		
Diğer Şirketler	%63	%28	%50	%30	%30
	%28	%30	%4		

- Küresel inisiyatifleri ya da raporlama standartlarını benimseyen KSL'lerin, yönetim kurullarında sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir üyeye sahip olma oranı, herhangi bir inisiyatif benimsemeyen şirketlere göre daha yüksek.
- Entegre Raporlama yapan şirketler, diğer inisiyatifleri ya da standartları benimseyen şirketlere göre daha iyi performans gösteriyor. Entegre Raporlama yapan şirketlerin %81'inde en az bir yönetim kurulu üyesi sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip; bu şirketlerin %68'i Yetkinlik Matrisi yayımlıyor, %61'i ise sürdürülebilirliği Yetkinlik Matrisinde bir yetkinlik olarak belirtiyor. Entegre Raporlama yapan şirketleri sırasıyla, SASB raporlaması yapan, UNGC imzacısı ve GRI raporlaması yapan şirketler takip ediyor.

## İyi Uygulama Örnekleri

## YETKİNLİK MATRİSİ



Perakende

Güney  
Afrika

TRUWORTHS

## BOARD INFORMATION

## Age and tenure

**Policy:** Directors are appointed to the board based on skill, leadership, integrity, experience, diversity and business requirements. No maximum age limit is applicable and tenure on the board is determined with reference to contribution and engagement as assessed through the annual director evaluation process.



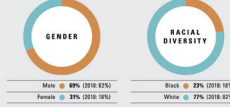
## Independence

**Policy:** The majority of the board should consist of non-executive directors, the majority of whom should be independent.



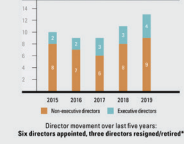
## Gender and racial diversity

**Policy:** At least 30% of the board should comprise females in the medium term. At least 30% of the board should comprise black directors in the medium term.



## Board size and turnover

**Policy:** The board should comprise sufficient directors, having regard for suitable diversity of skills, experience and background, and in order to meet regulatory requirements and ensure the board and board committee workload is adequately performed.



\*Dr Thandi Ndlovu tragically passed away on 24 August 2019 and as such has been retired as a director of the Group. Please refer to the tribute to Dr Ndlovu on page 35.

As Dr Ndlovu was a director of the company throughout the reporting period and at the period-end, the age and tenure, independence, gender and racial diversity, and board size and turnover statistics have been calculated including her.

Board of Directors	Hilton Saven Chairman	Michael Mark Executive Director/Chief Executive Officer	Deoy Dare Executive Director/Group and Merchandising	Rob Dow Independent non-executive director	Hans Hawinkels Independent non-executive director	Cindy Hess Independent non-executive director	Maya Mkanjane Independent non-executive director	David Pfaff Executive Director/Chief Financial Officer and Chief Operating Officer	Sarah Proudfoot Executive Director/Director Merchandise Ladieswear	Roddy Sparks Independent non-executive director	Tony Taylor Independent non-executive director	Michael Thompson Independent non-executive director
<b>Board expertise</b>	Collective expertise											
Strategic planning	82%											
Finance and taxation	58%											
Retail	50%											
Corporate affairs and communication	42%											
Financial services	30%											
Information technology and communication	25%											
Risk management, compliance and governance	25%											
Distribution and logistics	33%											
Construction and engineering	17%											
Human resources and transformation	25%											
Corporate finance, mergers and acquisitions	67%											
Marketing	17%											
<b>Diversity of expertise</b>	Policy: To have a well-rounded board with the necessary skills and expertise to govern effectively and satisfy business requirements.											
<b>Board committees</b>	Committee chair											
Remuneration												
Risk												
Nominations												
Audit												
Social and Ethics												

- Her yönetim kurulu üyesinin deneyimini yetkinlik matrisinde belirtmiştir.
- Farklı politikalar bazında çeşitlilik göstergelerini kapsamlı olarak paylaşmıştır.



Kaynak: <https://www.truworthsinternational.com/annualreport2019/assets/pdfs/other-reports/integrated-report-2019.pdf>, p. 36





## YETKİNLİK MATRİSİ



Makine &amp; Ekipman



ABD

Honeywell

	Darius Adamczyk (Chair & CEO)	D. Scott Davis (Incoming Lead Director)	Duncan B. Angove	William S. Ayer	Kevin Burke	Linnet F. Deilly	Deborah Filth	Judd Gregg	Clive Hollick	Grace D. Lieblein	Raymond T. Odierno	George Paz	Robin L. Washington
<b>STRATEGIC SKILLS</b>													
Global Experience	●	●	●			●		●	●	●	●	●	●
Regulated Industries / Government Experience	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Innovation and Technology	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Marketing	●		●	●		●	●	●	●	●		●	
Industries, End-Markets & Growth Areas	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●		
<b>CORE COMPETENCIES</b>													
Senior Leadership Experience (most senior position held)	Chair and CEO	Chair and CEO	CEO	Chair and CEO	Chair and CEO	Ambassador, Chair and CEO	CEO	Governor and Senator	CEO	VP	Four-Star General	Chair and CEO	EVP and CFO
No. of Public Company Boards (Current*   Past)	1   0	2   2	1   0	1   2	1   1	1   3	1   0	2   1	1   5	3   0	2   0	2   1	4   2
Risk Management	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Financial Expertise	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Technical Expertise (direct, hands-on experience or subject-matter expert during his/her career)
- Managerial Expertise (expertise derived through direct managerial experience)
- Working Knowledge (experience derived through investment banking, private equity investing, serving as a member of a relevant board committee at Honeywell or at another public company, or serving as an executive officer or on the board of a public company in the relevant industry)

- Teknik, yönetsel ve çalışma deneyimi bazında Yetkinlik Matrisini detaylandırmıştır.

Kaynak: [https://s27.q4cdn.com/359586471/files/doc\\_financials/irw/proxy\\_2020/images/Honeywell-Proxy2020.pdf](https://s27.q4cdn.com/359586471/files/doc_financials/irw/proxy_2020/images/Honeywell-Proxy2020.pdf), p. 8

## YETKİNLİK MATRİSİ



Kimya



ABD

3M

Qualifications and Attributes	Brown	Craig	Dillon	Eskew	Hopewell	Hood	Keint	Moyro	Page	Roman	Woertz
Leadership	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Manufacturing	•			•	•				•	•	•
Supply Chain	•		•	•	•		•		•	•	•
Technology		•	•	•	•	•		•		•	
Finance	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Global	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
Risk Management	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Marketing			•	•	•	•	•	•	•		
<b>Demographic Background</b>											
Tenure (Years)	7	1	5	17	13	3	7	2	4	2	4
Age (Years)	64	63	68	70	71	48	67	51	68	60	67
Gender (Male/Female)	M	F	M	M	M	F	M	F	M	M	F
<b>Race/Ethnicity</b>											
African American/Black	•							•			
Caucasian/White		•	•	•	•	•	•		•	•	•

<b>Leadership</b> Significant leadership experience with understanding of complex global organizations, strategy, risk management, and how to drive change and growth.	11/11
<b>Manufacturing</b> As a vertically integrated Company, manufacturing experience is important to understanding the operations and capital needs of the Company.	6/11
<b>Supply Chain</b> Directors with expertise in the management of the upstream and downstream relationships with suppliers and customers provide important perspectives on achieving efficient operations.	8/11
<b>Technology</b> As a diversified technology, science-based Company, directors with technology backgrounds understand 3M's 51 technology platforms and the importance of investing in new technologies for future growth.	7/11
<b>Finance</b> Financial metrics measures our performance. All directors must understand finance and financial reporting processes. All, but one, Audit Committee members qualify as "audit committee financial experts."	11/11
<b>Global</b> Global business experience is critical to 3M's international growth with 60 percent of sales from outside the U.S. in 2019.	10/11
<b>Risk Management</b> Directors with experience in risk management and oversight, including cybersecurity, play an important role in the Board's oversight of risks.	11/11
<b>Marketing</b> Organic growth is one of 3M's financial metrics and directors with marketing expertise provide important perspectives on developing new markets.	7/11

- Yetkinlik Matrisinde farklı deneyimleri, demografik ve ırk/etnik ölçütleri paylaşmıştır.
- Tüm yetkinlikleri detaylı olarak paylaşmıştır. Ayrıca, ilgili yetkinliklerin yönetim kurulu tarafından sağlanma yüzdelerini de belirtmiştir.



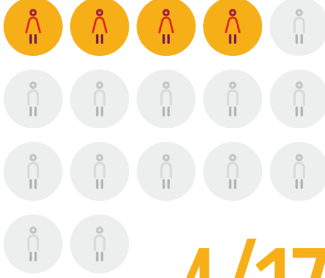
## YETKİNLİK MATRİSİ



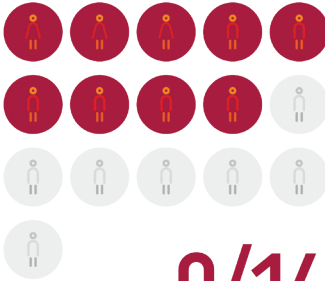
Gıda

Birleşik  
Krallık

*Coca-Cola*  
EUROPEAN PARTNERS

Women on the Board<sup>(A)</sup>

4/17

Independent Directors on the Board<sup>(A)</sup>  
(excluding the Chairman)

9/16

Directors' skills and experience<sup>(A)</sup>

- Yönetim kurulunun çeşitlilik, denetim, bilgi ve uzun dönemli yetkinliklerini Yetkinlik Matrisinde paylaşmıştır.



Kaynak: <https://www.cocacolaep.com/assets/Sustainability/Documents/158f6ebd12/CCEP-2019-Integrated-Report-v2.pdf>, p. 59

## YETKİNLİK MATRİSİ

Doğal  
Kaynaklar

ABD



## Skills, Qualifications and Experience

	GREGORY BOYCE	BRUCE BROOK	J. KOFI BUCKNOR	MAURA CLARK	MATTHEW COON COME	NOREEN DOYLE	VERONICA HAGEN	RENÉ MÉDORI	JANE NELSON	THOMAS R. PALMER	JULIO QUINTANA
Public Company CEO Experience	✓						✓			✓	✓
Public Company Chair or Lead Director Experience	✓	✓				✓	✓	✓			✓
Extractive Experience	✓	✓						✓		✓	✓
Operational Delivery	✓			✓			✓			✓	✓
International Business Experience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mergers & Acquisition Experience	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finance Expertise	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓
Designated Audit Committee Financial Expert		✓	✓	✓		✓	✓				
Accounting Experience		✓		✓				✓			
Environmental & Social Responsibility Experience	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓
Health & Safety Experience	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓
Compensation Expertise	✓			✓	✓	✓	✓				✓
Leading Academic									✓		
Risk Management Experience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Government/Regulatory Affairs Experience	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓
Innovation and Technology Expertise	✓	✓					✓				✓

## 2020 Committee memberships

(following Annual Meeting, effective April 21, 2020)

## AUDIT

Chair: Bruce R. Brook

Members: Maura Clark and René Médori

Oversight and Areas of Focus:

- ▶ Integrity of financial statements
- ▶ Compliance
- ▶ Internal audit function
- ▶ Independent auditors
- ▶ Auditing matters

## LEADERSHIP DEVELOPMENT AND COMPENSATION

Chair: Veronica M. Hagen

Members: Noreen Doyle and Julio Quintana

Oversight and Areas of Focus:

- ▶ Compensation and its components
- ▶ Senior leadership development, succession planning and talent management
- ▶ Global inclusion and diversity strategy
- ▶ Awards of stock-based compensation

## CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATING

Chair: Noreen Doyle

Members: Gregory Boyce, Bruce R. Brook, Veronica M. Hagen and Jane Nelson

Oversight and Areas of Focus:

- ▶ Director and Chair succession planning
- ▶ Slates of directors and officers for election
- ▶ Evaluation of CEO performance
- ▶ Organization, size, operation, practice, and tenure policies of the Board
- ▶ Independence of directors
- ▶ Annual Board, Director Peer and Committee evaluations
- ▶ Board committees
- ▶ Corporate governance issues

## SAFETY AND SUSTAINABILITY

Chair: Jane Nelson

Members: Gregory Boyce, J. Kofi Bucknor and Matthew Coon Come

Oversight and Areas of Focus:

- ▶ Health, safety and security issues and management of related risks
- ▶ Sustainable development, environmental affairs, community relations, human rights, operational security and communications issues, annual Beyond the Mine Report
- ▶ Furtherance of commitment to adoption of best practices in promotion of a healthy and safe work environment

- Yönetici ücret ve primleri, iş sağlığı ve güvenliği, deneyim gibi farklı yetkinlikleri Yetkinlik Matrisinde paylaşmıştır.





## ÖNERİLER

1. Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili finansal performans için önemli ve uzun vadeli stratejilere uygun göstergeleri belirleyin.
2. Ekonomik, çevresel ve sosyal konular ve bu konuların yönetişimine ilişkin hedefleri yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirin.
3. Sürdürülebilirlik konusunda kararlılığınızı göstermek için paydaşları özenli ve nitelikli bir biçimde bilgilendirin.
4. Sürdürülebilirliği, şirket organizasyonunun tamamında performans yönetim sistemlerine entegre edin.

## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

**Yönetim ekibini sürdürülebilirlik fırsatlarına odaklanmaya teşvik etmek** ve sürdürülebilirlik uygulamalarının günlük karar mekanizmalarına yerleşmesini sağlamak için, yönetim kurulları performans mekanizmaları şirketin çevresel, sosyal ve yönetim konularındaki öncelikleri ile ilişkilendirilmelidir.

Yönetim kurulları, **yönetici ücret ve primlerini stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirerek** ve performans bazlı ödemeleri sürdürülebilirlik göstergelerine bağlayarak yöneticilerin sürdürülebilirliğe odaklanmasını sağlayabilir.

### Bulgular

Tablo 5: Yönetici Ücret ve Primleri

	SGS 2021	SGS 2020
Yönetici ücret ve primlerini paylaşıyor	%100	%100
Yönetici ücret ve primlerini finansal hedeflerle ilişkilendiriyor	%88	%88
Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendiriyor	%31	%29
Çevresel KPG'leri paylaşıyor	%18	%12
Sosyal KPG'leri paylaşıyor	%28	%27
Yönetişim KPG'lerini paylaşıyor	%12	%7

- Tüm şirketler yönetici ücret ve primlerini paylaşmakta, %88'i bu ücret ve primleri finansal hedeflerle ilişkilendirirken yalnızca %31'i sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirmekte.
- Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleriyle ilişkilendiren şirketlerin oranı %31'e yükseldi.
- Şirketler, sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleri (KPG) arasında %28 oranla en çok sosyal göstergelere odaklanmaktadır. %18'le çevresel KPG'ler ve %12'yle yönetim ile ilgili KPG'ler sosyal göstergeleri takip etmektedir.

**Tablo 6: Sürdürülebilirlikle İlgili Kilit Performans Göstergelerinin Ülkelere, Sektörlere ve İnisiyatlara Göre Dağılımı**

	Sonuç Paylaşımı	Finansal KPG'ler	Sürdürülebilirlik KPG'leri	Çevresel KPG'ler	Sosyal KPG'ler	Yönetişim KPG'leri
Tüm Şirketler	%100	%88	%31	%18	%28	%12
<b>ÜLKE BAZINDA</b>						
Çin	%100	%38	%8	%8	%8	%8
Almanya	%100	%100	%29	%17	%29	%13
Hindistan	%100	%75	%7	%4	%7	%7
Güney Afrika	%100	%100	%62	%31	%58	%27
Türkiye	%86	%50	%0	%0	%0	%0
Birleşik Krallık	%100	%98	%44	%32	%34	%7
ABD	%100	%100	%35	%18	%33	%16
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>						
Otomotiv	%92	%92	%23	%23	%23	%23
Kimya	%100	%94	%24	%18	%18	%6
Tüketim Ürünleri	%100	%100	%23	%15	%23	%8
Gıda	%100	%82	%27	%9	%23	%9
Makine & Ekipman	%100	%100	%22	%15	%22	%11
Doğal Kaynaklar	%100	%87	%63	%40	%60	%23
İlaç	%100	%92	%42	%8	%33	%17
Perakende	%100	%92	%8	%0	%4	%4
Telekomünikasyon	%92	%77	%31	%15	%23	%8
Enerji Hizmetleri	%100	%72	%40	%28	%40	%12
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>						
 GRI	%99	%90	%36	%18	%34	%17
 IR	%100	%100	%55	%26	%52	%19
 SASB	%100	%97	%45	%26	%39	%26
 UNGC	%99	%90	%40	%22	%38	%15
Diğer Şirketler	%98	%81	%17	%13	%11	%4



- Sürdürülebilirlik kilit performans göstergelerini (KPG) yönetici ücret ve primleriyle en çok ilişkilendiren ülke Güney Afrika oldu. Güney Afrika'daki şirketlerin %62'si, İngiltere'deki şirketlerin %44'ü ve Amerikan şirketlerinin %35'i yönetici ücret ve primleri için belirledikleri sürdürülebilirlik KPG'lerini paylaşıyor. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde de aynı ülkeler bu alanda önde geliyordu. Bununla birlikte Almanya, yönetici ücret ve primleri için belirledikleri sürdürülebilirlik KPG'lerini paylaşmakta en çok gelişim gösteren ülke; özellikle sosyal konulara ilişkin KPG'lerde (bir önceki yıla göre %19'luk artış).
- Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketler, yönetici ücret ve primleri için belirledikleri sürdürülebilirlik KPG'lerini paylaşmakta ilk sırada yer alıyor (%63). Bu konuda en geride kalan sektör ise Perakende. Perakende sektöründeki şirketlerin %92'si KPG'lerini paylaşıyor, fakat sürdürülebilirlik KPG'si paylaşma oranı oldukça düşük.
- İlaç şirketleri, yönetici ücret ve primleri için belirlenen sürdürülebilirlik KPG'lerini paylaşma noktasında en çok gelişim gösteren sektör oldu (2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre %19'luk artış). İlaç sektöründeki şirketler en çok sosyal konularda KPG'lerini paylaşıyor.
- Yönetici ücret ve primleri için sürdürülebilirlik KPG'lerinin belirlenmesi açısından, en az bir küresel inisiyatif benimseyen Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, herhangi bir inisiyatif benimsemeyen şirketlere göre daha ön sırada yer alıyor. SASB ve <IR> Raporlaması yapan şirketlerin %90'ından fazlası yönetici ücret ve primleri için sürdürülebilirlik KPG'lerini paylaşıyor.

## İyi Uygulama Örnekleri

## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



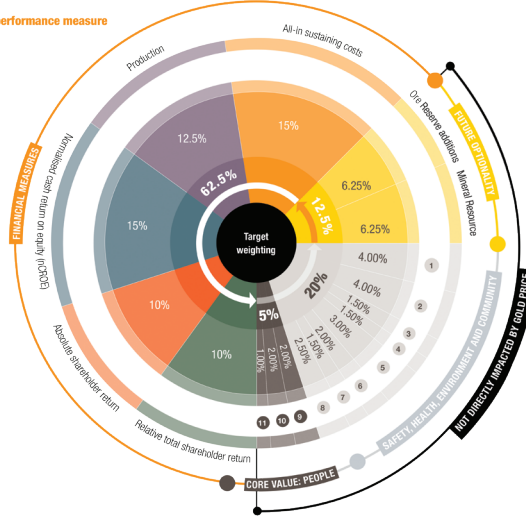
Doğal  
Kaynaklar



Güney  
Afrika



## 2019 DSP performance measure



## Safety, health, environment and community

- 1 All injuries frequency rate (AIFR)
- 2 Major hazard management critical control percentage compliance
- 3 Health – site compliance to the global safety standards on organisational health, wellness and fitness for work standards
- 4 Completion of risk assessments per region, including identification of critical controls and actions managed to closure
- 5 Number of reportable environmental incidents at operating mines
- 6 Greenhouse gas emissions intensity at gold producing operations, measured in kg CO<sub>2</sub>e/tonne

## 7 Community: number of human rights violations

- 8 Number of business disruptions as a result of community unrest

## Core value: people

- 9 Strategic successor coverage ratio for leadership roles
- 10 Key staff retention
- 11 Gender diversity

## 2019 Comparator benchmark group

Anglo American Platinum  
Agnico Eagle Mines  
Barrick Gold Corporation  
B2Gold Corporation  
Eldorado Gold Corporation  
Evolution Mining Limited  
Gold Fields Limited  
IAMGOLD Corporation  
Impala Platinum Holdings Limited  
Kinross Gold Corporation  
Newcrest Mining Limited  
Newmont / Goldcorp  
Sibanye-Stillwater Limited  
South32  
Yamana Gold Incorporated

- Yönetici ücret ve primleri sağlık, güvenlik, çevre, toplum ve insanlarla ilgili hedeflerle ilişkilendirmiştir.
- Sürdürülebilirlikle ilgili eşik değerler, hedefler, sonuçları, bu hedeflerle ilgili gerçekleşen rakamları farklı göstergeler bazında paylaşmıştır.
- Muadil şirketlere göre yönetici ücret ve primlerini karşılaştırmış ve bu şirketlerin listesini paylaşmıştır.



## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

Doğal  
KaynaklarGüney  
Afrika

DSP performance measure	Weighting	Threshold measures	Target measures	Stretch measures	Actual achievement	2019 achievement %	
Financial Measures	Relative total shareholder return	10.00%	Median TSR of comparators	Haltway between median and upper quartile	Upper quartile TSR of comparators	18.88%	15.00%
	Absolute total shareholder return	10.00%	US\$ COE	US\$ COE + 2%	US\$ COE + 6%	18.88%	15.00%
	Normalised cash return on equity (nCROE)	15.00%	US\$ COE	US\$ COE + 2%	US\$ COE + 6%	14.00%	22.50%
	Production	12.50%	3.280Moz	3.350Moz	3.420Moz	3.280Moz	6.34%
	All-in-sustaining costs	15.00%	US\$998/oz	US\$983/oz	US\$968/oz	US\$991/oz	10.90%
Future Optionality	Ore Reserve additions (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	Plus 0.9Moz	Plus 1.7Moz	Plus 2.6Moz	Plus 3.34Moz	9.38%
	Mineral Resource (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	Plus 2.8Moz	Plus 5.7Moz	Plus 8.5Moz	Plus 1.11Moz	0.00%
DSP performance measure	Weighting	Threshold measures	Target measures	Stretch measures	Actual achievement	2019 achievement %	
Safety, health, environment and community	AIFR – three-year rolling average	4.00%	≥5% performance improvement (4.57)	≥10% performance improvement (4.33)	≥15% performance improvement (4.09)	3.31	6.00%
	Major hazard management critical control percentage compliance	4.00%	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.	98.47%	6.00%
	Health – site compliance to the global safety standards on organisational health, wellness and fitness for work standard	1.50%	90% compliance	95% compliance	100% compliance	99.27% compliance	2.14%
	Completion of risk assessments per region, including identification of critical controls and actions managed to closure	1.50%	1	2	3	21 Assessments completed group wide	2.25%
	Number of reportable environmental incidents at operating mines	3.00%	2	1	0	3	0.00%
	Greenhouse gas emissions intensity at gold producing operations, measured in Kg CO <sub>2</sub> e/tonne	2.00%	7.171	7.150	7.121	7.69	0.00%
	Community: number of human rights violations	1.50%	(0.3)% off base ≤ 2 human rights violations	(0.6)% off base ≤ 1 human rights violations	(1)% off base 0 human rights violations	0	2.25%
	Number of business disruptions as a result of community unrest	2.50%	5	3	1	23	0.00%
	Strategic coverage ratio	2.00%	1:1.375	1:1.5	1:1.75	1:1.375	1.00%
	Key staff retention	2.00%	85% pa	90% pa	95% pa	95.5%	3.00%
Gender diversity	1.00%	13% female representation	15% female representation	17% female representation	19.27%	1.50%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>					<b>103.25%</b>	

- Yönetici ücret ve primleri sağlık, güvenlik, çevre, toplum ve insanlarla ilgili hedeflerle ilişkilendirmiştir.
- Sürdürülebilirlikle ilgili eşik değerler, hedefler, sonuçları, bu hedeflerle ilgili gerçekleşen rakamları farklı göstergeler bazında paylaşmıştır.
- Muadil şirketlere göre yönetici ücret ve primlerini karşılaştırmış ve bu şirketlerin listesini paylaşmıştır.



## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Kimya

Güney  
Afrika

sasol



## REMUNERATION IMPLEMENTATION REPORT

Remuneration as a strategic enabler

To drive our top priorities, which are aligned with the delivery of our strategy, our executives' remuneration is linked to key performance indicators marking progress on these priorities.

## Strategic targets\*

**ROIC**  
(US\$) >12% through the cycle  
>2% uplift by 2022

**EBIT growth**  
(US\$ real) >5% CAGR through the cycle

**Dividend returns** stepping up payout to 40% of core HEPS (2.5x cover) by 2022 thereafter moving payout towards 45% (2.2x cover)

**Zero harm**  
at all our operations globally

**Culture**  
ensuring engagement and growth of all our employees

\* Future Sasol targets will be refined up and articulated at our Investor Day briefing in November 2020.

Short-term incentives (STI)

## Our top priorities

Our Group top priorities are determined annually by our Group Executive Committee in response to the environment in which we operate and focus the organisation on those key deliverables that will bring us closer to realising our strategy.

## Our Group strategic priorities for 2020 were:

- Pursue zero harm
- Nurture our foundation business
- Sustainable growth and future investment
- Resilient organisation
- Drive customer, operational and capital excellence

ESG measures

Long-term incentives (LTI)

2020 GEC STI targets	Link to value creation	Weighting %	2020 Achievement	Weighted score %	2019	2018
High-severity injuries (HSIs)	Given our commitment and approach to safety we believe zero harm is possible	5%	3 HSIs	6%	2 high-severity injuries	6 injuries
Penalty for fatalities			6 fatalities	(18%)	3	4
Year-on-year increase in cash fixed cost (CFC) not to exceed 5.5%	Enhancing our foundation business to remain relevant and competitive by improving our gross margin, reducing our cost base and optimising our balance sheet	20%	Increased by 0%	30%	CFC 1.6% below target	Above target working capital and gross margin 4% below target 3.66%
Year-on-year growth in core headline earnings		25%	Decreased by 38%	0%	Core headline earnings increased by 5.6%	Below threshold 0%
Year-on-year growth in production volumes from key plants	Improving production volumes in our foundation businesses and ramp-up production from our new facilities in the Sale Chemiea Complex to increase earnings and ROIC	15%	Decreased by 5%	0%	0.8% below 2019	0.9% growth
LCDP delivery within schedule and budget	Delivering projects within estimated time and budget to improve capital investments and project practices to increase business value	15%	Did not achieve the committed schedule but costs remained within approved budget given in May 2019 to the market	3%	6 milestones missed	On target 5%
To achieve 23.63 out of 27 on the Preferential Procurement scorecard	The aim of the PP scorecard is to encourage the usage of Black-owned professional services and entrepreneurs as suppliers while encouraging measured entities to empower themselves on the principles of B-BBEE	5%	Over-achieved against the preferential procurement target	6%	20.79 out of 25	Exceed stretch target 7.5%
Appointment of African and Coloured employees in senior positions	Integral to our culture is that we value and promote diversity and inclusion while growing the Company	5%	Under-achieved against the employment equity target due to employment and promotion freeze	0%	5% of opportunities utilised	49% of opportunities utilised 0%
Significant fires, explosions and releases (FERs)	The decrease in the number of significant fires, explosions and releases (FERs) is important to us as it ensures safe and reliable operations and improves energy efficiency	5%	23 FERs	0%	19 FERs	18% 5% 15 FERs 7.5%
1% improvement in energy efficiency (South African operations)	We have a long-standing commitment towards promoting energy efficiency (EE) as a key business driver. We strive to continuously improve the EE of all our manufacturing operations in support of asset integrity, and we are committed to the global Energy Productivity 100 initiative	5%	0.2% energy efficiency improvement	1%	3% improvement	0.4% energy efficiency improvement 2.6%
<b>GEC STI score</b>		<b>100%</b>		<b>28.3%</b>	<b>66.70%</b>	<b>63.01%</b>

As part of a comprehensive response plan, no short-term incentives were paid for 2020, despite the fact that some of the targets had been met.

LTI corporate performance targets (CPT)	Link to value creation	Weighting %	2020 Achievement	Weighted score %	2019	2018
1% Growth in production volumes/headcount (compound over the vesting period)	Through production improvements and an efficient workforce we increase earnings for our shareholders	25%	1% compound growth on base	26%	1.65% improvement on base	Achieved stretch target 55%
Three-year average ROIC (excluding assets under construction) at 1.3 times WACC	ROIC reflects on earnings return measure in respect of capital investments, effective capital allocation and driving timely project completion	25%	(8%) three-year average	0%	Three year average ROIC (incl. AUC) at 9.14%	N/A
Sasol TSR vs MSCI World Chemical Index at 60 <sup>th</sup> percentile	Total shareholder return (TSR) is a measure of the performance of the Group's share price over time, and combines both share price appreciation and dividends paid to indicate the total value created in alignment with shareholders	25%	Below threshold	0%	6 <sup>th</sup> percentile of the index	Below threshold 0%
Sasol TSR vs MSCI World Energy Index at 60 <sup>th</sup> percentile		25%	Below threshold	0%	41 <sup>st</sup> percentile of the index	Above threshold 19%
<b>GEC CPT score for LTI</b>				<b>20%</b>	<b>47%</b>	<b>69%</b>

- Yönetici ücret ve primleriyle ilgili raporu bütünsel olarak paylaşmıştır.
- Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik göstergeleriyle ilişkilendirmiş ve mevcut/önceki yılların verilerini paylaşmıştır.
- Uzun ve kısa vadeli hedefleri belirlemiştir.



Kaynak: [https://www.sasol.com/sites/default/files/financial\\_reports/Integrated%20Report%202020.pdf](https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Integrated%20Report%202020.pdf), p. 75

## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Doğal  
Kaynaklar



Birleşik  
Krallık



ANTOFAGASTA PLC

Link to strategy	Objective	Threshold (0% vesting)	Target (50% vesting)	Maximum (100% vesting)
Link to strategy	EBITDA – Mining division (15%)		70%	
	Copper production (25%)		50%	
	Costs (20%)		50%	
	Growth projects execution (15%)		50%	
	Exploration programme (5%)		85%	
	Safety (5%)		100%	
	People (5%)		85%	
	Environmental performance (5%)		100%	
	Social performance (5%)		100%	

+ See page 131 for more information

#### CEO's bonus outcome (% of maximum)

The CEO's 2019 bonus outcome was 82.5% of maximum.

Objective	Threshold (0% vesting)	Target (50% vesting)	Maximum (100% vesting)
Overall Group annual bonus score (70%)		75%	
Individual bonus score (30%)		100%	
CEO's annual bonus outcome		82.5%	

Weighting	Objective	Measure	2019 Threshold 90 (0% vesting)	2019 Target 100 (50% vesting)	2019 Maximum 110 (100% vesting)	2019 Outcome	2019 Performance score <sup>6</sup> (% of maximum)	2019 vesting (% of maximum)	
<b>60%</b>	<b>Core business</b>						<b>101</b>	<b>55</b>	
15%	EBITDA – Mining division <sup>2</sup>	\$m	2,036	2,262	2,488	2,359	104	70	
25%	Copper production <sup>3</sup>	kt	733.1	756.5 – 779.2	803.3	770.0	100	50	
20%	Costs <sup>4</sup>								
	Cash costs before by-product credits (17%)	\$/lb	1.75	1.65	1.55	1.65	100	50	
	Corporate expenditure (3%)	\$m	75.6	72.0	69.9	72.0	100	50	
<b>20%</b>	<b>Business development</b>						<b>102</b>	<b>60</b>	
15%	Growth projects – construction execution <sup>5</sup>	Measured according to the schedule and budget as described in more detail in the footnotes						100	50
5%	Exploration programme <sup>6</sup>						107	88	
<b>20%</b>	<b>Sustainability and organisational capabilities</b>						<b>109</b>	<b>95</b>	
5%	Safety – Frequency Index – Mining division <sup>7</sup>	Index	1.20	1.00	0.90	0.75	110	100	
5%	People – Diversity and Inclusion Strategy <sup>8</sup>	Measured according to the KPIs and milestones as described in more detail in the footnotes						107	85
5%	Environmental performance <sup>9</sup>						110	100	
5%	Social performance <sup>10</sup>						110	100	
	<b>Total – pre-adjustments</b>						<b>102.8</b>	<b>64</b>	
	Adjustment for meeting zero fatality target <sup>11</sup>						1.9	N/A	
	Board discretion applied						0.3	N/A	
	<b>Total – post-adjustments</b>						<b>105</b>	<b>75</b>	

- Yönetici ücret ve primleri için iş sağlığı ve güvenliği, insanlar, çevresel performans, sosyal performans gibi farklı sürdürülebilirlik kriterleri belirlenmiştir.
- Yönetici ücret ve primlerin amaçları için eşik değerler, hedefler, maksimum değerler paylaşılmıştır.
- Eşik değerlerin, hedeflerin, sonuçların, puan ve maksimum değerlerin verileri ilgili yıllar için belirtilmiştir.

Kaynak: <https://www.antofagasta.co.uk/media/3772/antofagasta-2019-annual-report.pdf>, p. 118, 131

## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

Doğal  
Kaynaklar

ABD

ConocoPhillips

Metric Category	Category Weighting	Metric	VCIP Target	VCIP Results & Performance Summary	Payout	Weighted Payout
HSE	20%	Total Recordable Rate ("TRR") (relative)	Top-quartile performance and industry leader	Achieved a new record in safety with <b>lowest workforce TRR on record</b> ; ranked <b>Best-in-Class</b> and recognized as <b>HSE industry leader</b> , but a serious incident resulted in fatal injuries to a contractor	120%	24%
		Process Safety Events ("PSE")	Continuous Improvement	A 30% reduction in incidents with only one Tier 1 process safety event (a 75% reduction from last year)		
		Operational <sup>1)</sup>	20%	Production (MBOED)	1,325	Operating performance in line with target producing <b>1,325 MBOED</b> ; challenges in certain BUs were offset by better than expected performance in others
Capital (\$B)	\$6.1	Delivered capital scope within target of <b>\$6.1B</b>		100%	20%	
		Operating and Overhead Costs (\$B)	\$6.1	Managed operating and overhead costs to <b>\$6.1B</b> , reflective of our ongoing focus on driving cost efficiencies across our portfolio		
		Operational Milestones	See Operational Milestones discussed on page 75	Achieved or exceeded all operational milestones, except for the start-up of the Montney Gas Plant in Canada, which was impacted due to a third-party pipeline delay		
Financial <sup>2)</sup>	20%	Adjusted ROCE (absolute and relative to peers)	Internal target and outperform peers	Slightly exceeded internal absolute target (100% per HRCCL); finished <b>2nd</b> in peer group ( <b>98th percentile</b> , 200% payout per matrix)	150%	30%
		Adjusted CROCE (absolute and relative to peers)	Internal target and outperform peers	Slightly exceeded internal absolute target (100% per HRCCL); finished <b>2nd</b> in peer group ( <b>95th percentile</b> , 200% payout per matrix)		
Strategic Milestones <sup>3)</sup>	20%	Return of CFO to Stockholders	At least 30%	Stockholder contributions <b>exceeded target</b> ; distributed <b>~43%</b> of CFO to stockholders by increasing the dividend by 38% (paying \$1.5B in dividends) and completing \$3.5B in share repurchases		
		Strategic Dispositions	Deliver by target date	Completed sale of UK assets and entered into agreements to sell assets in Australia West and Nebraska	150%	30%
		Production/Year-end Debt Adjusted Share CAGR	8%	Delivered underlying production <b>growth of 9.7%</b> on a per debt-adjusted share basis, <b>exceeding target</b>		
		Setting and monitoring emissions reductions targets	Establish <b>integrated management and governance system</b>	Received emission reduction projects from BUs, and integrating the internal BU emissions targets and plans with the Company's long-range plan		
TSR	20%	Total shareholder return (relative to peers)	Outperform peers	Finished 4th in peer group ( <b>65th percentile</b> , 142% payout per matrix) with absolute TSR of +1.1% based on 20-day average methodology; maintained positive TSR and outperformed total peer and independent peer averages	142%	28%
					<b>Total Payout</b>	<b>132%</b>
Metric Category <sup>1)</sup>	Category Weighting	Metric	PSP Results & Performance Summary		Payout	Weighted Payout
TSR	50%	Total shareholder return (relative to peers)	1st in peer group ( <b>100th percentile</b> ); 200% payout per matrix for 2017-2019 based on 20-day average methodology; outperformed three-year peer average		200%	100%
Financial <sup>2)</sup>	30%	Adjusted ROCE (absolute improvement relative to peers)	1st in peer group ( <b>100th percentile</b> ); 200% payout per matrix		200%	60%
		Adjusted CROCE (absolute improvement relative to peers)	1st in peer group ( <b>100th percentile</b> ); 200% payout per matrix			
Strategic Objectives <sup>3)</sup>	20%	Execute on the accelerated value proposition strategy	Reduced gross debt by <b>\$12B</b> , exceeding debt level target by 5B; single A-rated by all credit agencies; exceeded distribution target to stockholders by returning <b>~45%</b> of CFO through dividends and share repurchases; exceeded asset disposition program target and optimized the portfolio with <b>~\$19B</b> of completed strategic asset sales			
		Reduce cost of supply and advance strategy for organic resource development and exploration	Increased the size of the resource base with <b>&lt;\$40/BBL</b> WTI cost of supply and reduced the average cost of supply of these resources to <b>&lt;\$30/BBL</b> WTI		180%	36%
		Improve three-year HSE performance	Three-year improvements in significant incidents, process safety and TRR; however, a serious incident at a drilling location resulted in fatal injuries to a contractor in 2019			
		Enhance internal organizational aspect and undertake external engagement goals	Advanced organization and focused on external engagement issues and stakeholders critical for success			
					<b>Total Payout</b>	<b>196%</b>

- Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleriyle ilişkilendirmiştir. Bu göstergeler arasında iş sağlığı ve güvenliği de bulunuyor.
- İş sağlığı ve güvenliği yönetici ücret ve primlerini %20 oranında etkileyen bir kriter olarak belirtmiş ve SMART hedeflere bağlamıştır.
- Performans hedefleriyle ilgili verileri paylaşmıştır (hedef ve sonuç).



## YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Enerji Hizmetleri



ABD



AMERICAN WATER

Performance Measure	Percentage Included in the Corporate Performance Factor	Threshold Performance (Weighting)	Target Performance (Weighting)	Maximum Performance (Weighting)	Actual Performance (Percentage Earned)	How We Calculate the Performance Measure	Why We Use this Measure
Adjusted EPS (1)	50.0%	\$3.30 (0.0%)	\$3.59 (50.0%)	\$3.64 (75.0%)	\$3.61 (60.0%)	Adjusted EPS is diluted EPS calculated in accordance with GAAP as reported in the Company's audited consolidated financial statements, adjusted to eliminate the impact of the items shown with respect to 2019 adjusted diluted earnings per share as set forth on Appendix A.	Adjusted EPS is a key measure of our financial and operational success, and achieving our earnings and strategic goals creates long-term shareholder value and provides greater total return to our shareholders.

Performance Measure	Percentage Included in the Corporate Performance Factor	Threshold Performance (Weighting)	Target Performance (Weighting)	Maximum Performance (Weighting)	Actual Performance (Percentage Earned)	How We Calculate the Performance Measure	Why We Use this Measure
Customer Satisfaction	15.0%	Third Quartile (0.0%)	Second Quartile (3.75% to 11.25%)	First Quartile (15.0% to 22.5%)	First Quartile - Medium (18.8%)	A quarterly survey is conducted by a third-party firm of random regulated water and wastewater customers.	Our service quality and customer issues are a focus of state public utility commissions in evaluating rate cases.
ORIR (2)	7.5%	1.63 (0.0%)	1.30 (7.5%)	1.24 (11.25%)	1.13 (11.25%)	ORIR is a measure of injuries and illnesses requiring treatment beyond first aid for every 200,000 hours worked.	To continue our momentum toward becoming an industry leader with respect to the safety and well-being of our workforce.
DART Injury Rate (2)	7.5%	1.13 (0.0%)	0.90 (7.5%)	0.86 (11.25%)	0.57 (11.25%)	DART injury rate measures the number of OSHA defined recordable injuries that resulted in days away from work, work restrictions, or job duty/position transfers in the calendar year per 100 employees.	DART reflects serious incidents that result in the employee being placed in restricted duty or time away from work.
Environmental Leadership	10.0%	10x (0.0%)	20x (10.0%)	25x (15.0%)	20x (10.0%)	Environmental leadership is determined by comparing our performance to the EPA national drinking water industry average, and assessing how many times better we perform compared to the industry average.	We are committed to excellent water quality, protecting the environment and maintaining our history of materially complying with, and in many cases, surpassing, minimum standards required by applicable laws and regulations.
Operational Efficiency Improvement (3)	10.0%	35.6% (0.0%)	34.5% (10.0%)	34.2% (15.0%)	34.5% (10.0%)	Based on our 2019 adjusted O&M efficiency ratio, which is the ratio of adjusted regulated O&M expenses to adjusted regulated operating revenues, each for the year ended December 31, 2019.	We want to focus management on improving the overall cost structure of our regulated businesses and improving our return on equity.

- Yönetici ücret ve primleriyle ilgili yönetim kurulunun performans kriterlerini paylaşmıştır. Bu kriterler arasında çevresel liderlik bulunuyor.
- Eşik göstergeleri, hedefler, maksimum ve gerçekleşen performansın hesaplama kriterlerini ve detaylarını paylaşmıştır.



Kaynak: [https://s26.q4cdn.com/750150140/files/doc\\_financials/2019/ar/2020-Proxy-Statement.pdf](https://s26.q4cdn.com/750150140/files/doc_financials/2019/ar/2020-Proxy-Statement.pdf), p. 47, 48

## ÖNERİLER

1. Yönetim Kurulu'nun sürdürülebilirlik konusunda liderlik etmesini ve yönlendirme yapmasını sağlayın.
2. Sürdürülebilirlik politikaları belirleyerek sürdürülebilirlik konusunda kararlılık gösterin; politikalarınızın ekonomik, çevresel, sosyal konular ve bu konuların yönetimiyle ilgili tüm gerekli yönleri kapsamalarını sağlayın.
3. Şirketin sürdürülebilirlik politikaları, çalışanlar, tedarik zinciri ve toplumu da dâhil edecek şekilde tüm ilgili paydaş gruplarını kapsasın.
4. Şirket politikalarını düzenli olarak gözden geçirin.
5. Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik sorumluluklarını tanımlayın.
6. Resmî yapılar oluşturarak ekonomik, çevresel, sosyal konular ve bu konuların yönetiminin yönetim kurulunca düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlayın.
7. Şirketin tamamına kademeli olarak sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluk aşılansın.
8. Risklere ve fırsatlara odaklanın.
9. İç ve bağımsız denetimin tüm önemli ekonomik, çevresel, sosyal konuları ve bu konuların yönetimini, tedarik zincirini ve coğrafyaları kapsamalarını sağlayın.
10. Yönetim kurulunu değerlendirin; değerlendirmeye ekonomik, çevresel, sosyal konuları ve bu konuların yönetimi ile ilgili konuları entegre edin ve sonuçları paylaşın.



## YÖNLENDİRME ve GÖZETİM

Yönetim kurulu, **şirketi yönlendirmekle yükümlüdür**. Şirketlerin **risk yönetimi** yapmaları, sürdürülebilirlikle ilgili **fırsatlardan yararlanmaları** ve daha sürdürülebilir bir gelecek yaratılmasında 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, ekonomik konuları ve bu konuların yönetişimini, şirketin değerlerine, politikalarına ve stratejilerine entegre ederek sürdürülebilirlik konusundaki yönlendirmenin kapsayıcılığını sağlayacak şekilde yönlendirme yapar.

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 iletişimi 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 sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları değerlendirmek amacıyla önemli bilgilerin yönetim kuruluna zamanında raporlanmasını sağlamalıdır.

## Bulgular

### Şirket Politikaları

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, şirketin değer yaratma kabiliyeti ile ilgili 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 7: Sürdürülebilirlik Politikalarının Ünelere Göre Dağılımı

	Tüm Şirketler	Çin	Almanya	Hindistan	Güney Afrika	Türkiye	Birleşik Krallık	ABD
<b>ÇEVRESEL</b>	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Su	%97	%92	%96	%100	%100	%86	%95	%100
İklim Değişikliği	%99	%100	%96	%96	%100	%100	%100	%100
Enerji	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Atık & Paketleme	%99	%92	%100	%100	%100	%100	%98	%100
Biyoçeşitlilik	%72	%69	%58	%79	%65	%93	%78	%69
Tehlikeli Maddeler	%86	%85	%100	%86	%85	%85	%83	%84
Sorumlu Tedarik	%87	%69	%96	%93	%96	%86	%85	%82
<b>SOSYAL</b>	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
İnsan Hakları & Çalışan Koşulları	%98	%85	%100	%100	%100	%100	%100	%98
Çalışan Hakları	%88	%85	%96	%96	%92	%93	%90	%76
İş Sağlığı ve Güvenliği	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	%99	%92	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Kapasite Geliştirme & Çalışan Refahı	%99	%92	%100	%100	%100	%100	%98	%100
Ürün Tasarımı & Portfolyo	%95	%92	%100	%100	%92	%100	%93	%94
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği	%98	%92	%100	%96	%100	%100	%95	%100
Sosyal Sorumluluk & Yerel Halk	%89	%92	%88	%100	%92	%100	%88	%78
<b>YÖNETİŞİM</b>	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	%93	%85	%88	%89	%96	%79	%100	%98
Risk Yönetimi	%99	%92	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	%94	%77	%100	%89	%100	%71	%98	%100
Uyum	%99	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
İş Etiği	%98	%85	%96	%100	%100	%100	%100	%100
Yolsuzlukla Mücadele	%99	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%98
Yönetici Ücret ve Primleri	%97	%92	%100	%100	%85	%100	%100	%100
Bağışlar	%85	%62	%67	%89	%77	%100	%95	%90
İlişkili Taraf İşlemleri	%93	%77	%96	%100	%96	%86	%98	%90
Yedekleme Planlaması	%89	%38	%96	%82	%92	%71	%100	%98

Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin (KSL) tümü Ç, S, Y politikalarını paylaşıyor (tüm şirketler için %100).

- **Çevre Politika:** Şirketlerin hepsinin enerji politikası var. Şirketlerin %90'undan fazlası iklim değişikliği, atık ve paketlenme ve su konusunda politikalara sahip. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde de vurguladığımız gibi sorumlu kaynak kullanımı, tehlikeli maddeler ve biyoçeşitlilik üzerine politikalarda gelişime açık alanlar bulunmakta (Biyöçeşitlilik %18, Tehlikeli maddeler %17, Sorumlu kaynak kullanımı %11 oranında artış göstermiştir). Tüm ülkeler biyoçeşitlilik ile ilgili politika paylaşımında gelişim göstermiştir.
- **Sosyal Politika:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin (KSL) tamamı iş sağlığı ve güvenliği politikasını belirlemiştir. KSL'lerin %90'undan fazlasının şirket politikaları çeşitlilik, kapasite geliştirme ve çalışan refahı, insan hakları, çalışma uygulamaları, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ve ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili konuları kapsıyor. Sosyal sorumluluk, toplumsal konular ve çalışan haklarıyla ilgili politikalarda iyileşme fırsatı bulunmaktadır. 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde veri güvenliği ve müşteri gizliliğiyle ilgili politika belirlenmesinde gelişme kat edilmiştir (%9 artış). Güney Afrika, Amerika ve Almanya şirketleri veri güvenliği ve müşteri gizliliği alanında %10'dan fazla artış göstermiştir.
- **Yönetişim Politikası:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yönetim politikaları; yönetici ücret ve primleri, yolsuzlukla mücadele, tedarik zinciri davranış kuralları, ilişkili taraf işlemleri ve yönetim kurulu çeşitliliği gibi konuları kapsamaktadır. Yedekleme planlaması ve bağışlar yönetim politikaları arasında en az yer alan konulardır. Politika belirleme açısından bir önceki yıla kıyasla en çok gelişme gösterilen konular sırasıyla Yönetim Kurulu Çeşitliliği (+%18), Yedekleme Planlaması (+%17) ve İlişkili Taraf İşlemleri (+%13) oldu. Yedekleme planlamasında en yüksek gelişim Almanya, Hindistan ve Türkiye'de görüldü. Bağışlarla ilgili politikaların belirlenmesi, geçen yıl olduğu gibi bu yıl da en çok gelişim potansiyeli bulunan alan olarak karşımıza çıkıyor.

## Yönetim Kurulu'nun 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 iletişimi, sürdürülebilirlik gözetiminin kalitesini artırmak için çok önemlidir.

Yönetim kurulları, önemli konuların gözetimi için sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını bir “Sürdürülebilirlik Tüzüğü” ile açıkça tanımlamalıdır. Bu tüzük, kurulun sürdürülebilirlik konularındaki 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: Yönetim Kurulu Tüzüğü**

	Tüm Şirketler	Çin	Almanya	Hindistan	Güney Afrika	Türkiye	Birleşik Krallık	ABD
<b>Yönetim Kurulu Tüzüğü'nün Kapsadığı Konular</b>								
Çevresel Konular	%91	%62	%92	%100	%100	%79	%90	%94
İnsan Hakları	%90	%46	%79	%100	%100	%93	%93	%94
Çalışan Hakları	%85	%46	%63	%100	%96	%71	%88	%92
Müşteri/Toplumsal Konular	%89	%62	%58	%100	%100	%79	%93	%98
Önemlilik Eşiğinin Belirlenmesi	%62	%23	%38	%75	%73	%64	%61	%73
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	%91	%69	%96	%89	%96	%86	%90	%96
Yönetici Ücret ve Primleri	%96	%85	%100	%100	%96	%86	%95	%98
Yedekleme Planlaması	%89	%54	%96	%82	%92	%79	%100	%92
İş Etiği	%97	%85	%96	%100	%100	%93	%98	%100
Yolsuzlukla Mücadele	%95	%85	%100	%100	%100	%93	%98	%88
İlişkili Taraf İşlemleri	%87	%92	%88	%100	%85	%79	%90	%80
Bağışlar (Ör: Politik)	%66	%54	%29	%86	%65	%93	%76	%61
Düzenlemelere Uyum	%93	%77	%96	%100	%96	%93	%95	%88
<b>Tüzükte Paylaşılan Yönetim Kurulu Sorumlulukları</b>								
Gelişim Planlaması	%89	%38	%96	%82	%96	%64	%100	%98
Yönetim Kurulu Bağımsızlığı	%96	%77	%83	%100	%100	%93	%100	%100
Bilgiye Erişim/Bağımsız Tavsiye	%81	%38	%83	%61	%96	%79	%95	%82
Eğitim/Oryantasyon	%92	%77	%92	%96	%96	%71	%100	%92
Yönetim Kurulu Öz Değerlendirmesi	%93	%54	%75	%100	%100	%93	%100	%100
Üyelerin Sorumlulukları	%99	%100	%96	%100	%100	%100	%100	%100
Komiteler	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Çıkar Çatışması ve İlişkili Taraf İşlemleri	%94	%92	%100	%100	%92	%100	%98	%86
Davranış Kuralları	%97	%92	%100	%100	%96	%86	%98	%98

- Yönetim kurulunun gözetimi konusunda 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre en çok gelişme gösterilen alan Müşterilere/Topluma ilişkin konular oldu (+%18, 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi: %89).
- Müşteri/Topluma ilişkin konuları, yönetim kurulunun önemlilik eşiklerini belirlemesi konusundaki liderliği takip ediyor, fakat bu alanda hâlâ gelişim potansiyeli bulunuyor (+%12, 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi: %62).
- Bir diğer gelişim alanı bağış politikası. Bağışlara ilişkin politika belirlenmesinde ve yönetim kurulunun gözetiminde bir önceki yıla göre ilerleme görülmekle birlikte (+%13; 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi: %66) gelişim potansiyeli hâlâ mevcut, özellikle Almanya ve Amerika'daki şirketlerde.
- Bilgiye erişim/bağımsız tavsiye, yönetim kurulu tüzüklerinde sıklıkla listelenmekle birlikte, hâlâ en çok gelişim potansiyeli barındıran alan (2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi: %81).

## Bağımsız Denetim ve Bilgiye Erişim

Çevresel, sosyal, ekonomik konuların ve bu konuların yönetişiminin performansı 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 ölçütler içermesidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik konularının önemliliği, sektöre ve hatta şirkete bağlı değişim gösterebilir. Sürdürülebilirlik konuları ile ilgili tutarlı ve bağımsız güvence/denetim yöntemleri, sürdürülebilirlik raporlamasında belirli standartlarının oluşmasını destekleyebilir. Böylece tedarik zincirine yönelik sürdürülebilirlik performansı karşılaştırılabilir olur ve standartlaştırılmış veriler ile takip edilebilir, yatırımcıların karar verme süreçlerinde kullanılabilir hale gelir.

**Tablo 9: Sürdürülebilirlik Alanında İç Denetim**

	<b>SGS 2021</b>	<b>SGS 2020</b>	Sürdürülebilirliği Kapsiyor	Çevresel Konuları Kapsiyor	Sosyal Konuları Kapsiyor	Yönetişim Konuları Kapsiyor	Doğrudan Yönetim Kuruluna Raporluyor	
Tüm Şirketler	%98	%94	%85	%72	%88	%75	%97	%93
	%100	%93	%85	%64	%85	%71	%100	%93
Çin	%100	%93	%100	%69	%100	%72	%100	%86
	%100	%91	%100	%82	%100	%82	%100	%100
Almanya	%96	%97	%81	%72	%88	%86	%92	%100
	%100	%100	%71	%58	%93	%67	%93	%100
Hindistan	%100	%100	%93	%83	%93	%100	%100	%83
	%100	%95	%90	%85	%88	%85	%100	%98
Güney Afrika	%100	%94	%90	%85	%88	%85	%100	%98
	%94	%94	%73	%61	%75	%63	%94	%89
Türkiye	%100	%94	%90	%85	%88	%85	%100	%98
	%100	%95	%90	%85	%88	%85	%100	%98
Birleşik Krallık	%94	%94	%73	%61	%75	%63	%94	%89
	%94	%94	%73	%61	%75	%63	%94	%89
ABD	%94	%94	%73	%61	%75	%63	%94	%89
	%94	%94	%73	%61	%75	%63	%94	%89

Tablo 10: Sürdürülebilirlik Alanında Bağımsız Denetim

	SGS 2021	Sürdürülebilirliği Kapsiyor	Çevresel Konuları Kapsiyor	Sosyal Konuları Kapsiyor	Yönetişim Konuları Kapsiyor	Tedarik Zincirini Kapsiyor
	SGS 2020					
Tüm Şirketler		%83	%74	%71	%69	%59
		%80	%73	%67	%58	%47
Çin		%62	%38	%54	%46	%23
		%57	%43	%57	%43	%29
Almanya		%100	%96	%96	%96	%92
		%93	%90	%83	%76	%62
Hindistan		%89	%89	%86	%86	%68
		%85	%76	%73	%79	%52
Güney Afrika		%88	%81	%85	%62	%65
		%93	%86	%86	%72	%48
Türkiye		%50	%50	%29	%29	%29
		%42	%42	%25	%17	%8
Birleşik Krallık		%83	%66	%68	%76	%56
		%80	%68	%63	%63	%49
ABD		%84	%76	%63	%63	%57
		%78	%74	%57	%37	%48

- 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla, KSL'ler iç denetimin sürdürülebilirlik konularını kapsamı açısından gelişim gösterdi (Ç: +%14, S: +%12, Y: +%4). Ülke bazında değerlendirdiğimizde, Almanya ve Türkiye'deki şirketlerde özellikle sosyal konularda bu denetimler gerçekleşiyor (+%25). Tüm şirketlerin iç denetim fonksiyonları, Yönetim Kurulu'na raporluyor.
- Bağımsız denetimin sürdürülebilirlik açısından kapsamı da artış gösterdi. Yönetişim ile ilgili konuların bağımsız denetimde kapsanma oranı %11 arttı ve böylelikle çevresel ve sosyal konularla arasındaki fark azaldı.
- Bağımsız denetimin tedarik zincirini kapsamında bir önceki yıla göre gelişim gözlemlendi (+%12, 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi: %59).

## İyi Uygulama Örnekleri

## SU SORUMLULUĞU POLİTİKASI



Doğal  
Kaynaklar



Güney  
Afrika



GOLD FIELDS

Anti-Bribery and Corruption Policy (PDF - 392KB)		People Policy - Group Harassment (PDF - 20KB)	
Community Policy (PDF - 946KB)		People Policy - Sexual Harassment (PDF - 773KB)	
Climate Change Policy (PDF - 593KB)		Risk Management Policy (PDF - 356KB)	
Environmental Policy (PDF - 546KB)		Stakeholder Relationship And Engagement Policy (PDF - 372KB)	
Group Diversity Policy (PDF - 383KB)		Sustainable Development Policy (PDF - 789KB)	
Group Whistleblowing Policy (PDF - 16KB)		Tax Strategy and Policy (PDF - 206KB)	
Human Rights Policy (PDF - 435KB)		TSE Management Policy (PDF - 662KB)	
Materials and Supply Chain Stewardship Policy (PDF - 376KB)		Water Stewardship Policy (PDF - 354KB)	
Occupational Health and Safety Policy (PDF - 546KB)			

© 2021 Gold Fields Limited | Membership, Associations & Standards | Site Map | Disclaimer | Cookies | Help & Accessibility

GOLD FIELDS

GOLD FIELDS LIMITED

### WATER STEWARDSHIP POLICY STATEMENT

Access to clean water is a fundamental human right and a vital resource for Gold Fields' mining and ore processing activities. As water is a shared resource, we are committed to responsible water stewardship, in particular in the catchments within which we operate. Managing our impacts on water users and resources is essential to maintaining our licence to operate.

To attain this vision, we at Gold Fields commit to continually improving our water stewardship performance by:

- complying with regulatory requirements and obligations relating to industry rules, codes and standards to which we subscribe
- applying strong and transparent corporate water governance by:
  - allocating clear responsibilities and accountabilities for water, from board and corporate to site levels
  - integrating water into business planning, including company strategy, investment planning and integrated mine closure planning
  - publicly reporting water performance, material risks, opportunities and management responses using industry metrics and recognised approaches
- ensuring consistent security of water supply for our operations without compromising catchment users or the environment
- regularly updating our water security risks, including those related to climate change, for all operations, with long-term operational plans to mitigate them
- effectively managing water at our operations by:
  - proactively reducing social and environmental impacts and risks
  - investing in relevant solutions for efficient utilisation of water at our operations
  - establishing an appropriate level of employee awareness and training
  - setting context-relevant water performance targets at each site
- ensuring all employees have access to clean drinking water, gender-appropriate sanitation facilities and hygiene at their workplace
- collaborating to achieve responsible and sustainable water use through:
  - engaging proactively and inclusively with stakeholders, especially those in our host communities, that may influence or be affected by our water use and discharges
  - supporting water stewardship initiatives that promote better water use, effective catchment management and contribute to improved water security and sanitation.

Everyone working for, on behalf of, and third parties to Gold Fields' operations plays an active role in achieving these commitments by:

- encouraging business partners, contractors and suppliers to adopt similar principles
- adhering to this Water Stewardship Policy Statement.

- Tüm politikaları bütünsel olarak paylaşmıştır.
- Su sorumluluğuyla ilgili politika belirlemiştir ve paylaşmıştır.
- Su performansını uzun vadeli net hedeflerle takip etmiştir.



Kaynak: <https://www.goldfields.com/pdf/about-us/corporate-governance/policies/water-stewardship-policy-statement.pdf>,  
<https://www.goldfields.com/policies.php>





## ÖNERİLER

1. Ekonomik, çevresel, sosyal konular ve bu konuların yönetişimi ile ilgili kilit performans göstergeleri ve SMART (spesifik, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi, zamana bağlı) hedefler belirleyin, gelişimi takip etmek için sonuçları gözden geçirin, raporlayın.
2. Sürdürülebilirlik konusunda gelişim göstermek için sonuçları ve uygulamalarınızı paylaşın.
3. Sürdürülebilirlik performansı yaklaşımınızda tüm çalışanları, coğrafyaları ve tedarik zincirini kapsayın.
4. Maddi olmayan kavramları (şirket kültürü, insan kaynakları, çeşitlilik, kapsayıcılık vb.) ölçmek için güvenilir ve tutarlı göstergeler geliştirin.
5. Entegre bir raporlama çerçevesi geliştirmek (sürdürülebilirlik veri, metodoloji ve ölçütlerinin standart hâle getirmek) için iş birliği yapın.
6. Ölçütlerin değeri ve karar verme süreçlerine yararı hakkında geri bildirim yapın.
7. Şirket ve paydaşları için önemli olan ekonomik, çevresel, sosyal boyutlar ve bu boyutların yönetişimi ile ilgili konuları tanımlayın ve önceliklendirin.
8. Önemlilik matrisi paylaşın.
9. Önemli konularda paydaşlarla iletişim kurarken raporlamayı bir şeffaflık aracı olarak kullanın.

# BÖLÜM II - 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 duyduğu güven 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 yönetim ile ilgili sonuçların daha şeffaf raporlanması, şirketin sürdürülebilirlik konusunda gösterdiği faaliyetleri daha iyi paylaşmasını ve böylelikle şirkete duyulan güveni artırır. Bu da paydaşları, 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.

**Önemlilik analizi,** şirketlere yaptıkları iş için en kritik olan ekonomik, çevresel ve sosyal konulara ilişkin yönetişimi gerçekleştirerek, sürdürülebilirlik çalışmalarında önceliklendirme olanağı sunmanın yanı sıra, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama sistemleri 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 kritik sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanması için büyük önem taşır.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE BÜTÜNSEL YAKLAŞIM

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sürdürülebilirlik performansını bütünsel bir yaklaşımla ele alır. Politikaları, önceliklendirilen konular ve paylaşılan sonuçların çevre, sosyal konular, yolsuzlukla mücadele gibi alanları, tedarik zincirini, ürün yaşam döngüsünü, tüm paydaş gruplarını, şirket organizasyonunun tüm seviyelerini ve tüm coğrafyaları kapsamı gibi çok yönlü olarak değerlendirir. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, kilit performans göstergeleri bazında sürdürülebilirlik performansının kapsamını değerlendirir. Ayrıca, farklı çevresel, sosyal ve yönetim kategorileri bazında politikaların, kilit performans göstergelerinin ve hedeflerin belirlenmesini, sonuçların paylaşılmasını ve ilgili sonuçların değerlendirilmesi inceleniyor.

### Bulgular

#### 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, çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili konulara sürdürülebilirlik açısından planlı ve kararlı bir yaklaşım benimsemesini ve bunu açıkça göstermesine gün geçtikçe daha çok dikkat etmektedir.

Sınıfında 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.

Tablo 11: Önemlilik Kriterleri Değerlendirmesi ve Önemlilik Matrisi

	SGS 2021	SGS 2020
Önemli konuların belirlenme sürecini paylaşıyor	%90	%75
Önemli sürdürülebilirlik konularının listesini paylaşıyor	%89	%78
Çevresel konuları paylaşıyor	%88	%77
Sosyal konuları paylaşıyor	%87	%77
Yönetişim konularını paylaşıyor	%82	%74
Önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor	%79	%68
Şirket için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor	%79	%68
Paydaşlar için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor	%72	%53
Önemlilik matrisi paylaşıyor	%55	%46

- Şirketlerin %89'u önemli ekonomik, çevresel, sosyal konuları ve bu konuların yönetişimini; %90'u ise önemli konuları seçme sürecini paylaşıyor. Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketler ve Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketlerin %95'inden fazlası önemli konularını ve bu konuları seçme sürecini paylaşıyor.
- Şirketlerin %79'u şirket için önemli konuların değerlendirmesini, %72'si paydaş için önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre paydaşlar için önemli konuların paylaşılmasında %19 oranında bir artış gerçekleşti.
- Almanya ve Çin şirketleri önemli konuların paylaşımında ön sıralarda yer alıyorlar. Yine de, tüm ülkeler için önemlilik matrisinin paylaşımında gelişim potansiyeli mevcut.
- Örneğimizdeki şirketlerin yalnızca yarısı önemlilik matrisi paylaşmakta. Gelişime açık olan bu alanda, önemlilik matrisi paylaşan sektörlerde ilk sırada Kimya (%78), son sırada ise İlaç sektörü geliyor (%33).

Tablo 12: Önemli Konuların Listesi

<b>Çevresel Konular</b>	<b>%88</b>
Su	%60
İklim Değişikliği/Emisyon	%83
Enerji	%62
Atık	%64
Biyoçeşitlilik	%36
Kimyasal & Tehlikeli Maddeler	%28
Sorumlu Tedarik	%38
<b>Sosyal Konular</b>	<b>%87</b>
İnsan Hakları	%60
Çalışan Hakları	%30
İş Sağlığı ve Güvenliği	%72
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	%67
Kapasite Geliştirme & Çalışan Refahı	%70
Ürün Tasarımı & Portfolyo	%53
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği	%42
Sosyal Sorumluluk & Yerel Halk	%44
<b>Yönetişim Konuları</b>	<b>%82</b>
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	%12
Yönetici Ücret ve Primleri	%2
Uyum	%39
Etik	%52
Yolsuzlukla Mücadele	%34
Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	%17
<b>Ekonomik Konular</b>	<b>%79</b>
Müşteri Deneyimi & Memnuniyeti	%44
Kârlılık & Ekonomik Performans	%43
Teknoloji & İnovasyon	%55
Tedarik Zinciri Yönetimi	%54

- Önemli konular içinde ilk sırada İklim değişikliği geliyor (%83). Bu alanı, İş sağlığı ve güvenliği (%72) ve Yetenek geliştirme (%70) takip ediyor. Ülke bazında baktığımızda ise İklim değişikliği en çok Çin ve Alman şirketleri tarafından önemli olarak belirtilirken, Enerji, Teknoloji ve İnovasyon konuları göreceli olarak en çok Çin şirketleri tarafından belirtilmiştir.
- İklim değişikliği, Atık ve İnsan hakları konuları, Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketler tarafından önemli olarak belirlenmiştir. Bu sektörü, İklim değişikliği ve Atıklar konusunu önemli olarak belirleyen Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketler takip ediyor (%90'dan fazla oranla).
- Tüketim Ürünleri ve Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketlerin %85'inden fazlası tarafından İş sağlığı ve güvenliği önemli konular arasında belirtilmiştir.
- Ekonomik alandaki önemli konuların belirlenmesinde tüm şirketler için gelişim fırsatı mevcut.
- Küresel inisiyatiflerden birini benimseyen şirketler, hem önemli konuları paylaşıyor hem de nasıl belirlendiğini paylaşıyor (%94'ten fazlası).
- İnsan hakları konusu, şirketlerin %90'undan fazlası tarafından önemli olarak belirlenmiştir (Herhangi bir inisiyatif benimsemeyen şirketlerin ise önemli konular arasında insan haklarına yer verenlerin oranı %75).
- İklim değişikliği, şirketlerin %80'inden fazlası tarafından önemli olarak belirlenmiştir.
- UNGC şirketlerinde önemli konular arasında en çok belirtilenler İş sağlığı ve güvenliği ile Yetenek geliştirme (%80'den fazla).

**İklim değişikliği önemli konular arasında ilk sırada yer alıyor (%83), aynı zamanda bütünsel olarak raporlamada da en çok benimseniyor (%75).**

## Sürdürülebilirlik Performansı

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları, şirket politikaları, kilit performans göstergeleri ve sonuçlarına başarıyla entegre etmesine rağmen hâlâ gelişime açık alanlar mevcut. 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 Liderleri'nin %81'i çevresel, %68'i sosyal, %84'ü ise yönetim ile ilgili konularda düzenli raporlama yapmaktadır.

**Tablo 13: Sürdürülebilirlik Yönetişimi Performansı**





	Bütünsel Yaklaşım	Önemli Konular	Politika	Hedefler	Sonuçlar	Sonuçların Değerlendirilmesi
<b>Çevresel Konular</b>	<b>%81</b>	<b>%88</b>	<b>%100</b>	<b>%81</b>	<b>%99</b>	<b>%96</b>
İklim Değişikliği	%75	%83	%99	%77	%98	%94
Enerji	%61	%62	%100	%63	%98	%93
Atık & Paketleme	%52	%64	%99	%54	%93	%85
Su	%51	%60	%97	%52	%95	%88
Sorumlu Tedarik	%22	%38	%87	%34	%62	%44
Tehlikeli Maddeler	%21	%28	%86	%24	%66	%60
Biyoçeşitlilik	%8	%36	%72	%16	%43	%21
<b>Sosyal Konular</b>	<b>%68</b>	<b>%87</b>	<b>%100</b>	<b>%70</b>	<b>%98</b>	<b>%93</b>
İş Sağlığı ve Güvenliği	%51	%72	%100	%55	%96	%84
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	%47	%67	%99	%48	%95	%86
Kapasite Geliştirme & Çalışan Refahı	%28	%70	%99	%33	%85	%71
Ürün Tasarımı & Portfolyo	%22	%53	%95	%31	%65	%46
Sosyal Sorumluluk & Yerel Halk	%14	%44	%89	%21	%60	%53
İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	%9	%60	%98	%15	%68	%32
Çalışan Hakları	%5	%30	%88	%7	%35	%19
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği	%1	%42	%98	%5	%20	%10
<b>Yönetişim Konuları</b>	<b>%84</b>	<b>%82</b>	<b>%100</b>	<b>%86</b>	<b>%100</b>	<b>%97</b>
Yönetici Ücret ve Primleri	%69	%2	%97	%69	%99	%96
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	%33	%12	%93	%58	%100	%40
Uyum	%9	%52	%99	%24	%61	%27



- Çevre ile ilgili en tutarlı raporlanan konu İklim Değişikliği. Bununla birlikte, Sorumlu kaynak kullanımı, Tehlikeli maddeler ve Biyoçeşitlilik konularının daha tutarlı bir biçimde raporlanması için ciddi ilerleme kaydedilmesi gerekiyor.
- Atık ve paketlenme, 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla tutarlı raporlama açısından en çok gelişim gösterilen alan.
- Uyum, Ürün tasarımı ve güvenliği, Tehlikeli maddeler, Biyoçeşitlilik, Sorumlu tedarik alanlarında politikalar ve belirlenen hedefler arasındaki açık fazla (%50'den fazla).
- Sosyal sürdürülebilirlik performansını tutarlı olarak raporlayan şirketler, genelde İş sağlığı ve güvenliği alanındaki ölçütlere odaklanıyor. Neredeyse tüm şirketlerin Çeşitlilik ve kapsayıcılık, Yetkinlik geliştirme ve Çalışan refahı konularında politikaları ve sonuç paylaşımları olmasına rağmen, bu kategorilerde hedef belirleme noktasında daha fazla ilerleme kaydedilebilir.
- Veri güvenliği ve Müşteri gizliliği politikaları, tüm şirketler tarafından belirlenmiş, fakat bu konularda hedef belirleme, sonuç paylaşımı ve sonuçların değerlendirilmesi oranında gelişim potansiyeli bulunuyor.
- Yönetişim ile ilgili alanlarda hedef belirleme ve sonuç değerlendirme açısından gelişime açık noktalar mevcut. Şirketlerin %69'u Yönetici ücret ve primleri, %33'ü Yönetim kurulunda çeşitlilik, yalnızca %10'u ise Uyumluluk (etik, yolsuzlukla mücadele vb.) alanlarında düzenli raporlama yapmakta.





## SMART Hedefler Belirlenmesi

Tablo 14: Çevresel Hedeflerin Ülke, Sektör ve İnisiyatif Bazında Dağılımı

	Çevre	Su	İklim Değişimi / Emisyon	Enerji	Atık & Paketleme	Biyçeşitlilik	Kimyasallar & Atık Malzemeler	Sorumlu Tedarik
Tüm Şirketler	%81	%53	%77	%64	%54	%16	%24	%34
<b>ÜLKE BAZINDA</b>								
Çin	%38	%8	%23	%31	%8	%0	%0	%0
Almanya	%96	%48	%96	%76	%60	%8	%44	%68
Hindistan	%64	%39	%54	%46	%54	%11	%21	%18
Güney Afrika	%73	%50	%62	%54	%42	%23	%19	%31
Türkiye	%64	%57	%57	%64	%57	%21	%21	%29
Birleşik Krallık	%93	%56	%93	%63	%61	%12	%17	%37
ABD	%94	%71	%94	%80	%63	%25	%31	%35
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>								
Otomotiv	%69	%62	%69	%62	%69	%15	%31	%31
Kimya	%94	%78	%89	%78	%61	%22	%44	%61
Tüketim Ürünleri	%85	%69	%77	%77	%85	%8	%38	%62
Gıda	%91	%77	%86	%68	%86	%27	%23	%64
Makine & Ekipman	%78	%44	%78	%56	%52	%7	%11	%15
Doğal Kaynaklar	%83	%60	%83	%57	%37	%30	%40	%23
İlaç	%75	%50	%75	%50	%50	%8	%17	%25
Perakende	%80	%36	%72	%64	%60	%12	%24	%28
Telekomünikasyon	%62	%8	%46	%62	%15	%0	%0	%15
Enerji Hizmetleri	%84	%40	%76	%68	%36	%16	%12	%28
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>								
 GRI	%89	%58	%88	%70	%53	%16	%27	%38
 IR	%81	%58	%71	%61	%52	%16	%26	%39
 SASB	%100	%74	%97	%79	%69	%18	%38	%44
 UNGC	%95	%69	%88	%82	%68	%20	%35	%54
Diğer Şirketler	%61	%39	%56	%43	%50	%15	%9	%15





- Kimya ve Gıda sektörlerindeki şirketlerin %90'dan fazlası çevre ile ilgili hedefler belirliyor. Otomotiv (%69) ve Telekom (%62) hedef belirlemede en düşük oranlara sahip. Almanya, İngiltere ve Amerika'daki şirketlerin %90'ından fazlası, Güney Afrika'daki şirketlerin %70'inden fazlası çevre ile ilgili hedeflerini açıklamakta. En düşük oran ise Çin şirketlerine ait (%38).
- Örneğimizde Kimya, Tüketim Ürünleri ve Gıda sektörlerindeki şirketlerin %85'inden fazlası çevre ile ilgili hedeflerini raporlarken hedef, kapsam ve derinlik belirlemekteler. Söz konusu şirketlerin %75'inden fazlası, bu belirleme sürecini 3'ten fazla alanda gerçekleştiriyor.
- İklim Değişikliği, hedef belirlemede en ön sırada yer alıyor:
  - Kimya, Gıda ve Doğal Kaynaklarda bu hedef en yüksek oranda belirlenmiş (%80'den fazla).
  - Almanya, Amerika ve İngiltere'de bu hedef en yüksek oranda belirlenmiş (%90'dan fazla).
  - Çin şirketleri İklim değişikliği hedefinin belirlenmesinde gelişim göstermeli (%38).
  - SASB raporlaması yapan şirketlerin %97'si, GRI raporlaması yapanların %88'i, benzer şekilde UNGC imzacısı şirketlerin %88'i ve <IR> raporlaması yapanların %71'i bu hedefi belirliyor.
- Enerji alanında en çok Tüketim Ürünleri ve Kimya sektörü hedef belirlemekle birlikte diğer tüm sektörlerde ve ülkelerde bu hedef ortalama olarak paylaşılıyor. Amerikan ve Alman şirketleri, SASB raporlaması yapan ve UNGC imzacısı şirketler hedef belirlemede ön sırada yer alıyor.
- Kimya ve Gıda sektöründeki şirketlerin %75'ten fazlası su ile ilgili hedef belirliyor. Bu oran Amerikan şirketlerinde en yüksek, Çin şirketlerinde ise en düşük seviyede.
- Atık ve Paketleme konusunda hedef belirleyen şirketler en çok Gıda ve Tüketim Ürünlerinde sektörlerinde (%85'ten fazlası).
- Atık malzemeler, Biyoçeşitlilik ve Sorumlu tedarik konusunda tüm ülkelerde hedef belirleme oranı düşük. Sorumlu tedarik (%68) ve Kimya & Atık malzemeler (%44) konularında hedef belirlemede Alman şirketler ön sırada yer alıyor.
- Sorumlu tedarik alanında hedef belirlemede ilk sıralarda Kimya sektörü (%61), Tüketim Ürünleri (%62) ve Gıda (%64) yer alıyor.
- SASB raporlaması yapan tüm şirketler çevresel konularda hedef belirliyorlar. SASB şirketlerini UNGC (%95), GRI (%91) ve <IR> (%81) şirketleri takip ediyor. Herhangi bir inisiyatif benimsemeyen şirketlerde çevresel konularda hedef belirleme oranı en düşük seviyede (%61).
- Çevresel alanda hedef belirlemede SASB raporlaması yapan şirketler en ön sırada yer alıyor.

Tablo 15: Sosyal Hedeflerin Ülke, Sektör ve İnisiyatif Bazında Dağılımı

	Sosyal	İnsan Hakları	Çalışan Hakları	İş Sağlığı ve Güvenliği	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Kapasite Geliştirme & Çalışan Refahı	Ürün Tasarımı & Portfolyo	Veri Güvenliği & Çalışan Gizliliği	Sosyal Sorumluluk & Yerel Halk
Tüm Şirketler	%70	%15	%7	%55	%48	%33	%32	%5	%22
<b>ÜLKE BAZINDA</b>									
Çin	%38	%0	%8	%31	%15	%15	%23	%8	%15
Almanya	%100	%28	%8	%92	%92	%56	%56	%20	%40
Hindistan	%50	%4	%4	%29	%25	%18	%25	%0	%29
Güney Afrika	%69	%15	%8	%58	%50	%35	%19	%4	%8
Türkiye	%43	%21	%21	%36	%36	%29	%21	%0	%21
Birleşik Krallık	%78	%17	%5	%54	%59	%39	%32	%2	%27
ABD	%76	%14	%6	%63	%43	%31	%35	%2	%14
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>									
Otomotiv	%54	%8	%8	%46	%46	%23	%46	%0	%15
Kimya	%78	%17	%6	%67	%50	%50	%39	%0	%33
Tüketim Ürünleri	%77	%23	%0	%38	%54	%38	%46	%0	%54
Gıda	%77	%18	%14	%59	%59	%45	%36	%9	%32
Makine & Ekipman	%70	%7	%0	%63	%30	%26	%30	%0	%11
Doğal Kaynaklar	%80	%17	%10	%77	%50	%27	%20	%0	%13
İlaç	%75	%17	%8	%42	%50	%33	%50	%8	%17
Perakende	%64	%24	%12	%40	%60	%40	%28	%12	%8
Telekomünikasyon	%69	%8	%8	%46	%46	%31	%23	%15	%38
Enerji Hizmetleri	%56	%8	%4	%48	%44	%24	%24	%4	%20
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>									
 GRI	%78	%14	%7	%63	%59	%37	%28	%5	%27
 IR	%74	%16	%6	%58	%55	%39	%29	%6	%16
 SASB	%82	%15	%8	%69	%51	%33	%38	%0	%23
 UNGC	%81	%22	%14	%72	%66	%45	%46	%4	%30
Diğer Şirketler	%50	%9	%0	%37	%26	%24	%24	%6	%13

- Alman şirketlerin tümü sosyal konularda hedef belirliyor. Alman şirketleri, İngiliz ve Amerikan şirketleri takip ediyor (%75'ten fazla).
- Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketlerin %80'i, Otomotiv şirketlerinin %54'ü ve Enerji Hizmetleri sektöründeki şirketlerin %56'sı sosyal konularda hedef belirliyor.
- Sosyal konularda hedef belirlemede SASB raporlayan ve UNGC imzacısı şirketler ön sıralarda yer alıyor (ikisi de %80'den fazla).
- İş sağlığı ve güvenliği, Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanlarında Alman şirketler diğer alanlara kıyasla daha yüksek oranda hedef belirliyor (%90'dan fazla).
- İş sağlığı ve güvenliği:
  - En yüksek olan ülkeler Almanya (%92), Amerika (%63) ve Güney Afrika (%58). En düşük olduğu ülke ise Hindistan (%29).
  - En yüksek olan sektörler Doğal Kaynaklar (%77), Kimya (%67), Makine & Ekipman (%63) ve Gıda (%59).
  - UNGC imzacısı şirketlerin %72'si İş sağlığı ve güvenliği hedefleri belirliyor.
- Çeşitlilik & Kapsayıcılık:
  - Otomotiv, Makine & Ekipman ve Telekom sektörlerindeki şirketlerin %50'sinden fazlası bu alanda hedef belirliyor.
  - Alman şirketlerin %92'sinden fazlası bu alanda hedef belirliyor.
  - Hedef belirlemede en düşük seviyede olan ülkeler Türkiye, Hindistan, Çin, İngiltere ve ABD.
  - Küresel inisiyatiflerden en az birini benimseyen şirketler bu alanda ön sıralarda yer alıyor.
- Ürün tasarımı & portföyü konusunda Alman şirketleri yüksek oranda hedef belirliyor.
- Veri güvenliği ve Müşteri gizliliğinde tüm kategorilerde hedef belirleme oranı düşük.

**Tablo 16: Yönetişim Hedeflerinin Ülke, Sektör ve İnisiyatif Bazında Dağılımı**

	Yönetişim	Yönetim Kurulu Çeşitliliği	Yönetici Ücret ve Primleri	Uyum
Tüm Şirketler	%86	%58	%69	%25
<b>ÜLKE BAZINDA</b>				
Çin	%38	%15	%15	%8
Almanya	%96	%84	%76	%56
Hindistan	%57	%43	%0	%25
Güney Afrika	%100	%77	%96	%15
Türkiye	%57	%36	%0	%29
Birleşik Krallık	%100	%83	%98	%22
ABD	%98	%41	%98	%20
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>				
Otomotiv	%54	%31	%23	%15
Kimya	%89	%56	%83	%44
Tüketim Ürünleri	%92	%69	%69	%38
Gıda	%91	%59	%68	%9
Makine & Ekipman	%93	%44	%89	%26
Doğal Kaynaklar	%87	%70	%67	%20
İlaç	%92	%50	%75	%33
Perakende	%92	%76	%80	%24
Telekomünikasyon	%77	%62	%46	%23
Enerji Hizmetleri	%80	%52	%60	%24
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>				
 GRI	%90	%63	%77	%27
 IR	%97	%74	%90	%19
 SASB	%100	%54	%95	%18
 UNGC	%96	%77	%80	%32
Diğer Şirketler	%69	%48	%46	%19

- Tüm İngiltere ve Güney Afrika şirketleri yönetim hedefi belirliyor. Amerikan (%98) ve Alman (%96) şirketlerin neredeyse hepsi yönetim hedefi belirliyor. Çin ise bu alanda en yüksek gelişim potansiyeli bulunan ülke.
- Kapsayıcılık oranı %90'ın üzerinde olan sektörler Tüketim Ürünleri, Gıda, Makine & Ekipman, İlaç ve Perakende. Kapsayıcılığın en düşük olduğu ülke ise Otomotiv (%54).
- SASB raporlaması yapan tüm şirketler yönetim hedefi belirliyor. <IR> raporlaması yapan ve UNGC imzacısı olan şirketlerin %95'ten fazlası, GRI şirketlerinin ise %90'dan fazlası yönetim hedefi belirliyor. İnisiyatiflerden en az birini benimsemiş olan şirketler yönetim hedefi belirlemede daha ön sırada yer alıyor.
- Yönetim kurulu çeşitliliğiyle ilgili hedef belirlemede en üst sırada Almanya ve İngiltere şirketleri yer alıyor (%80'den fazla). En düşük oran ise Otomotiv sektöründe (%31). İnisiyatiflerden birinin benimsenmesi, bu alanda ayrıştırıcı bir özellik sergilemiyor.
- Yönetici ücret ve primlerini açıklama oranı Amerika, İngiltere ve Güney Afrika'da %90'ın üstündeyken; Hindistan ve Türkiye'de bu hedef mevcut değil. Telekom ve Otomotiv sektörleri, gelişime açık en çok noktanın bulunduğu sektörler olarak öne çıkmakta. Ayrıca SASB ve <IR> raporlaması yapan şirketler en iyi performans gösterenler(%90'dan fazla).
- Tüm ülkelerde, sektörlerde ve inisiyatiflerde en düşük hedef belirleme oranı uyum alanında. Uyum konusunda hedef belirlemede ilk sırada gelen ülke ise Almanya (%56).

## ÖNERİLER

1. Hem şirketi hem de içinde bulunulan ekosistemi (çevre, toplum, ortaklıklar) yönetin.
2. İşlerin yürütülme biçiminde anlamlı bir değişim yaratmak için etki odaklı iş birliği ve ortaklıklar gerçekleştirin.
3. Önemli olan unsurları tanımlamak için sektör içi iş birliklerine gidin, ölçüm ve raporlama sistemlerine yatırım yapın.



## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUMLULUĞU

**Sürdürülebilirlik için yalnızca gündeme ayak uydurmak ve reaktif yaklaşımlar sergilemek 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 üstlenmesini 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 (KSL) arasında bile henüz yeterli sayıda değil.

**Bulduğunuz ekosistemi yönetmek, şirketin faaliyet gösterdiği çevre, toplum ve ağlara yönelik sorumluluk üstlenmeyi gerektirir.**

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 etkilemesini kapsar. Yönetişim açısından bilinçli olmak ise iş ortamını iyileştirme konusunda sorumluluk üstlenmeyi içerir. Ekosistem sorumluluğu, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na yönelik etkiyi hızlandırmak için kamuda, özel sektörde ve toplum genelinde veya aynı sektördeki rakipler arasında alışılmışın dışında ortaklıklar kurmayı gerektirir.

### Bulgular

- Neredeyse tüm KSL'ler, ÇSY sonuçlarını paylaşıyor ve büyük çoğunluğu ÇSY hedeflerini açıklıyor (81%, 70% ve %86). Bu yılın sonuçlarını 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'yle kıyasladığımızda, sürdürülebilirlik ile ilgili hedef belirleme konusunda gelişme görünüyor.
- Şirketler, değer zinciri yerine ekosistem için sosyal ve yönetim konularında sonuç paylaşımı ve hedef belirlemede ön sıralarda yer alıyor. Çevresel konularda ise tam tersi bir durum söz konusu. KSL'ler çevresel konularda daha çok değer zinciri için sonuçları ve hedefleri paylaşıyorlar.

Tablo 17: Değer Zinciri ve Ekosistem için Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Sonuçları

SGS 2021	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
SGS 2020			
Şirketi için Hedef Belirliyor	%81	%70	%86
	%76	%62	%76
Değer Zinciri için Hedef Belirliyor	%41	%27	%27
	%29	%20	%19
Ekosistem için Hedef Belirliyor	%25	%36	%39
	%16	%29	%34
Şirketi için Sonuçları Paylaşıyor	%99	%98	%100
	%97	%99	%98
Değer Zinciri için Sonuçları Paylaşıyor	%66	%62	%17
	%53	%44	%19
Ekosistem için Sonuçları Paylaşıyor	%43	%77	%41
	%25	%66	%35

### Değer Zinciri için

- Almanya ve Amerika şirketleri, değer zinciri için hedef belirlemede ön sıralarda yer alıyor (%76 ve %63). En çok çevresel konularda, en az yönetim konularında hedef belirleniyor. Değer zinciri için hedef belirlemede son sırada ise Çin yer alıyor (%8); Çin şirketlerinde değer zincirinde çevresel ve sosyal hedefler hiç belirlenmemiş.
- Gıda, Kimya ve Tüketim Ürünleri sektörlerindeki şirketlerin %60'tan fazlası değer zinciri için sonuçlarını paylaşıyor.
- UNGC imzacısı şirketler ve SASB raporlaması yapan şirketlerin paylaşım oranları daha yüksek (%69 ve %67). <IR> ve GRI raporlaması yapan şirketler Ç, S ve Y kategorilerinde daha düşük oranlara sahip.

### Ekosistem için

- Almanya ve Amerika şirketlerinde oranlar en yüksekken (%68 ve %59), en düşük orana sahip ülke Türkiye (%21). Sosyal konuların ve Yönetişim konularının sorumluluğu, ekosistem açısından çevresel konulara göre daha çok benimsenmiş durumda. Sosyal ve Yönetişim ile ilişkili konularda hedefler en çok Almanya, Güney Afrika ve Amerika'daki şirketler tarafından benimseniyor.
- En yüksek oran Tüketim Ürünleri sektöründe (%77), bu sektörü Kimya takip ediyor (%67).

- “Amaçlar için İş birliği” hedefi en çok Tüketim Ürünleri ve Kimya sektöründeki şirketler tarafından benimseniyor (%60’tan fazla).
- İnisiyatifler bazında ekosistem için hedef belirleme oranı UNGC şirketlerinde daha yüksek (%65’ten fazla).

**Tablo 18: Sürdürülebilirlik Sorumluluğunun Ülkeler, Sektörler ve İnisiyatifler Bazında Dağılımı**

	Değer Zinciri için Sürdürülebilirlik Hedefleri	Ç	S	Y	Ekosistem için Sürdürülebilirlik Hedefleri	Ç	S	Y
Tüm Şirketler	%49	%41	%28	%27	%47	%25	%36	%39
<b>ÜLKE BAZINDA</b>								
Çin	%8	%0	%0	%8	%31	%8	%8	%31
Almanya	%76	%76	%48	%44	%68	%44	%48	%60
Hindistan	%43	%25	%18	%29	%36	%14	%32	%25
Güney Afrika	%38	%23	%23	%19	%42	%27	%31	%42
Türkiye	%29	%29	%14	%14	%21	%7	%14	%21
Birleşik Krallık	%46	%46	%22	%20	%59	%22	%44	%39
ABD	%63	%53	%41	%37	%47	%33	%41	%41
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>								
Otomotiv	%46	%31	%15	%15	%38	%15	%38	%31
Kimya	%67	%61	%50	%50	%67	%39	%39	%61
Tüketim Ürünleri	%62	%62	%54	%38	%77	%46	%62	%62
Gıda	%68	%73	%50	%41	%55	%41	%55	%41
Makine & Ekipman	%59	%44	%15	%30	%30	%15	%22	%19
Doğal Kaynaklar	%40	%20	%23	%23	%50	%20	%37	%37
İlaç	%33	%33	%17	%17	%25	%8	%17	%25
Perakende	%44	%40	%24	%28	%56	%36	%44	%56
Telekomünikasyon	%31	%31	%8	%8	%38	%8	%31	%31
Enerji Hizmetleri	%36	%28	%24	%16	%36	%20	%20	%32
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>								
 GRI	%52	%47	%28	%28	%52	%30	%40	%42
 IR	%45	%29	%26	%26	%42	%19	%35	%35
 SASB	%67	%64	%38	%33	%54	%33	%44	%54
 UNGC	%69	%65	%42	%36	%66	%39	%53	%58
Diğer Şirketler	%39	%26	%20	%24	%31	%17	%20	%26

## ÖNERİLER

1. SKA'ları stratejilerle ilişkilendirin ve önceliklendirin.
2. Sunduđunuz katkıyı ölçün.
3. Etkiyi artırmak için az ama öz alana odaklanın.
4. Spesifik olun –alt amaçlarla ilişkilendirin– tercihen hedefler seviyesinde.
5. Hedef belirleyin ve kaydedilen ilerlemeyi ölçün.
6. Eksikleri gidermek için bir eylem planı oluşturun ve bu planı paylaşın.
7. Etki alanındaki ekosistemi düşünün.
8. Hem sektör hem sistem düzeyinde etkiyi artırmak için ortaklıklar kurun.

## 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 geçtiğini ve amaç-eylem açığının ortadan kaldırmanın gerekliliğini vurguladı. 2030 yılında eğer SKA'lara ulaşmak istiyorsak, 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 büyütmek gerekiyor. SKA'lar, işletmeler tarafından iş stratejilerini küresel önceliklerle ilişkilendirmek için bir araç olarak kullanılabilir. SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahip. 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.

### Bulgular

SKA'lar, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahip. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi; SKA'ların stratejiyle ilişkilendirilmesini, bu konuda elde edilen sonuçların paylaşılmasını ve SKA'lara yönelik spesifik hedeflerin belirlenmesini analiz ediyor.








Tablo 19: SKA'lar ile Strateji, Sonuçlar ve Hedefler Eşleşmesi

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları			■ SGS 2021	■ SGS 2020	■ SGS 2019	
Strateji İlişkisi	Sonuçlar İlişkisi	Hedef Belirleme				
	%86 %73 %62	%71 %57 %48	%50			SKA'larla İlişkilendirme
	%78 %58 %53	%66 %50 %43	%42			SKA 13 İklim Eylemi
	%77 %61 %50	%63 %51 %40	%25			SKA 8 İnsana Yakınsız İş ve Ekonomik Büyüme
	%68 %56 %45	%54 %47 %36	%25			SKA 12 Sorumlu Üretim ve Tüketim
	%66 %51 %39	%56 %44 %32	%23			SKA 3 Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam
	%66 %50 %38	%57 %43 %31	%21			SKA 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
	%63 %48 %40	%50 %41 %33	%25			SKA 7 Erişilebilir ve Temiz Enerji
	%62 %43 %37	%48 %36 %28	%21			SKA 6 Temiz Su ve Sanitasyon
	%59 %50 %41	%49 %41 %32	%13			SKA 4 Nitelikli Eğitim
	%59 %45 %39	%47 %38 %28	%15			SKA 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	%54 %43 %36	%43 %36 %29	%17			SKA 17 Amaçlar için Ortaklık
	%53 %39 %33	%41 %34 %28	%14			SKA 15 Karasal Yaşam
	%53 %37 %31	%41 %33 %25	%14			SKA 10 Eşitsizliğin Azaltılması
	%47 %35 %33	%38 %30 %26	%11			SKA 11 Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar
	%44 %31 %31	%33 %26 %24	%5			SKA 1 Yoksulluğa Son
	%42 %30 %28	%32 %25 %24	%10			SKA 2 Açlığa Son
	%38 %28 %20	%29 %22 %14	%8			SKA 16 Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
	%37 %25 %23	%28 %21 %18	%10			SKA 14 Sudaki Yaşam

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











- Geçen yıla kıyasla SKA'ları benimseme yönünde olumlu bir yönelim var, ancak özellikle sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesinde ve SKA'lara yönelik hedef belirlemede gelişime açık alanlar mevcut: SKA'lar ile bağlantı kurma, hem stratejide (%73'ten %86'ya), hem de sonuçlarda (%58'den %71'e) %13 oranında arttı. Şirketlerin SKA'lara yönelik hedef belirlemiş oranı ise %50.
- Geçen yıla benzer olarak bu yıl da hem strateji hem de sonuç ilişkilendirmesinde en fazla SKA 8 (%77, %66), SKA 13 (%78, %66) ve SKA 12 (%68, %54) benimseniyor. Bu SKA'lar, şirketlerin temel değer önermesiyle daha yakından ilgili hedefler.
- Benimsenen SKA'nın strateji ve sonuç ilişkilendirmesi arasındaki farkın en az olduğu SKA'lar; SKA 14: Sudaki Yaşam (%37, %28), SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar (%47, %38), SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar (%38, %29) ve SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (%66, %57).
- Benimsenen SKA'nın strateji ve sonuç ilişkilendirmesi arasındaki farkın en fazla olduğu SKA ise SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (%77 ve %63). SKA 8 en çok benimsenen üç amaçtan birisi olmakla birlikte, SKA 8'in sonuç paylaşımı ve hedef belirlemede daha üst sıralarda yer alması gerekirdi.
- 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, benimsenen SKA'nın strateji ve sonuç ilişkilendirmesinde en büyük artış olan SKA'lar; SKA 4: Nitelikli Eğitim, SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, SKA 3: Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam, SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar.

Tablo 20: Ülke Bazında Strateji, Sonuçlar ve SKA'lar Eşleşmesi

	Strateji İlişkisi	FARK	Sonuç Paylaşımı
 Almanya	%88	%5	%83
 ABD	%82	%9	%73
 Birleşik Krallık	%85	%14	%71
 Hindistan	%78	%15	%63
 Güney Afrika	%100	%15	%85
 Çin	%77	%23	%54
 Türkiye	%93	%36	%57











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

Tablo 21: Sektör Bazında Strateji, Sonuçlar ve SKA'lar Eşleşmesi

	Strateji ilişkisi	FARK	Sonuç Paylaşımı
 Makine & Ekipman	%63	%7	%56
 Otomotiv	%77	%8	%69
 İlaç	%92	%9	%83
 Kimya	%89	%11	%78
 Perakende	%92	%13	%79
 Gıda	%90	%14	%76
 Telekomünikasyon	%85	%16	%69
 Enerji Hizmetleri	%92	%16	%76
 Doğal Kaynaklar	%93	%20	%73
 Tüketim Ürünleri	%85	%31	%54

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

Tablo 22: SKA'ların Sektörler Tarafından Benimsenmesi

	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																		

İşaretili kutular ilgili sektörde incelenen şirketlerin %50'sinden fazlasının stratejilerini SKA'larla ilişkilendirdiğini göstermektedir. Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.



- Tüm sektörlerde şirketler, stratejilerini ortalama 10 SKA ile ilişkilendirirken, sonuçları ise 8 amaçla ilişkilendiriyor.
- Doğal Kaynaklar sektöründeki şirketler, stratejilerini 12 SKA ile; Kimya, Tüketim Ürünleri, Perakende, Gıda sektöründeki şirketler 10 SKA ile; Telekom, Otomotiv ve İlaç şirketleri ise 9 SKA ile ilişkilendiriyor. SKA ilişkilendirmesinde en düşük benimsenme oranı Makine & Ekipman sektöründe (tüm SKA'lar için %40), fakat bir önceki yıllara kıyaslandığında yine de gelişme gösterdiği anlaşılıyor (2020 raporumuzda %30). 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 sektörlerin, küresel hedefleri benimsemekte daha yavaş kaldığı gözleniyor.
- SKA 8, tüm sektörlerdeki şirketlerin yarısından fazlası tarafından benimseniyor. SKA 8'i, sırasıyla SKA 7, 5, 12 ve 13 takip ediyor. Bu SKA'lar, tüm sektördeki şirketlerin neredeyse tümü tarafından benimsenmiş (10 sektörden 9'unda şirketlerin %50'den fazlası tarafından)
- Makine & Ekipman sektöründeki şirketler bir önceki yıla göre gelişim gösterdi. Geçen yıl sektördeki şirketlerin %50'den fazlası herhangi bir SKA benimsemezken, bu yıl SKA 6, 7, 8 ve 9 sektörlerdeki şirketlerin yarısından fazlası tarafından benimseniyor.
- Farklı sektörlerde bazı spesifik SKA'lar da %50'den yüksek oranda benimsenmiş: Kimya sektöründe SKA 12; Tüketim Ürünleri ve Gıda sektörlerinde SKA 13; Doğal Kaynaklar sektöründe SKA 3, 4, 5, 6, 8, 13, 15 ve 17; İlaç sektöründe SKA 3, 5 ve 13; Perakende sektöründe SKA 8, 12 ve 13; Telekom sektöründe SKA 4; Enerji Hizmetlerinde ise SKA 7, 8 ve 13.

## İyi Uygulama Örnekleri

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN ÖNEMLİ KONULAR



Kimya

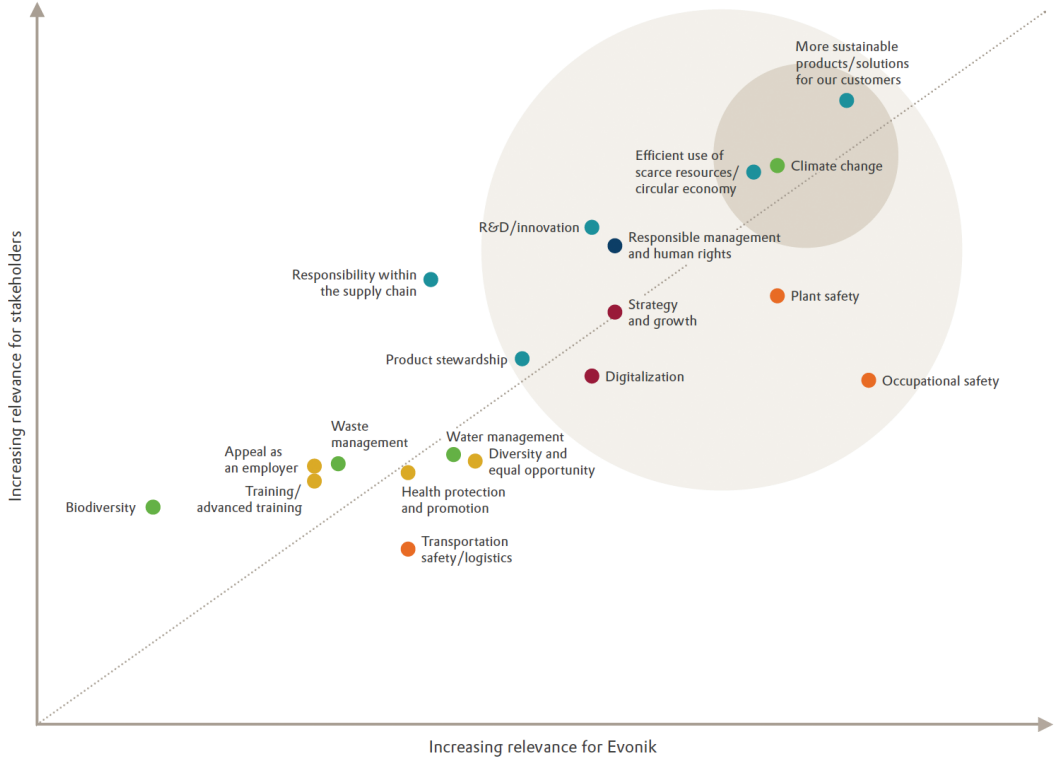


Almanya

EVONIK  
INDUSTRIES

Materiality analysis 2019 102-44, 102-46, 102-47, 102-48, 102-49, 103-2

C12



## Areas of action

- Strategy and growth
- Governance and compliance
- Value chain and products

- The environment
- Employees
- Safety

- Top 3 sustainability issues of relevance for Evonik
- Top 10 sustainability issues of relevance for Evonik

## Further information:

- ★ Case study "Sustainable products: oxidation agents" p.9
- ★ Case study "Circular economy" p.41
- ★ Case study "Sustainable products: cosmetics" p.44

- Farklı Ç,S,Y göstergeleri bazında şirket ve paydaşlar için en önemli 3 ve 10 konuyu önemlilik matrisinde paylaştığımızdır.



Kaynak: [https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik\\_Sustainability\\_Report\\_2019.pdf](https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik_Sustainability_Report_2019.pdf), p. 21

## HEDEF BELİRLEME SÜRECİ



Kimya



ABD



## Sustainable Development Targets 2028

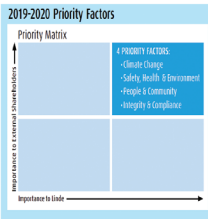
102-47

Linde's ambitious Sustainable Development (SD 2028) targets are our roadmap and plan for the coming 10 years. The targets are organized in four categories or Priority Factors (PFs) that we consider relevant to the company and its internal and external stakeholders: Climate Change; Safety, Health & Environment; People & Community; and Integrity & Compliance. The PFs are shown in the box: 2019-2020 Priority Factors.

Within the four PFs are 10 sub-areas, covering 20 targets. The Climate Change targets span Linde's full value chain, from pre-investment and R&D to operations, customers and growth strategy. These are discussed in the Climate Change section. Our PF for Safety, Health & Environment is supported by targets for personnel safety, distribution safety and product safety, and in the environment area, for sustainable productivity, water and waste. The People & Community PF has targets for diversity and inclusion, community engagement and global giving. In the Integrity & Compliance category, we are targeting 100% of employees and contractors certified in our Code of Ethics & Compliance.

This set of targets has several features worth noting:

- They are 10-year targets that set a long-term strategy for sustainable development at Linde. They are consistent with Linde's business model, its mission and values, and the strategic business objectives named by the Board as a basis for variable compensation.
- Linde's businesses and functions are accountable to deliver these targets—they are embedded into our businesses and operations. Each target is a business KPI and managed as part of the business.



- The targets were developed with reference to external expectations. These include ESG investors, who look for non-financial information as the basis to make better informed investor decisions (such as the Sustainability Accounting Standards Board [SASB]). They were also developed with stakeholders involved in understanding Linde's impacts within the context of global needs and planetary boundaries (such as described by the GRI Sustainability Reporting Standards and the UN SDGs). Our SD targets contribute to several SDGs, as shown in the Value Creation section on page 11, and in the targets table. Linde also provides indexes that show how its SD strategy and targets align with the GRI Standards, ICD and with SASB. For more information please visit: <https://www.linde.com/about-linde/sustainable-development/reports/scenec>.

## The Target Setting Process

Linde followed a management system logic in setting its SD targets: see Linde's 2028 Target Setting Process diagram on the next page. We started with a grounding in Linde's internal drivers — its values, principles, business model, risk factors, governance and compliance, and compensation structure. Next, we considered relevant external frameworks, standards, guidelines and opinions that represent the views of our industry, general stakeholders, investors and customers. These included the chemical industry's Responsible Care® program, the GRI Sustainability Reporting Standards, the UN SDGs, the SASB Standard for the chemical sector and the frameworks of the international Integrated Reporting (IIR) Council, the Climate Disclosure Standards Board and the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). We also conducted an internal management survey to assess management priorities.

As these are a new generation of sustainability targets, Linde performed a full Sustainable Development Materiality Assessment (SDMA). Based on these first two steps, we worked with the businesses and functions to define Linde's PFs, KPIs, work processes and reporting. "Materiality" is defined differently for different stakeholders. For ESG investors, materiality is defined as information needed to make better investment decisions (e.g., SASB, TCFD). Linde is investor-focused, and we weighed these issues strongly in our materiality considerations. Linde also collected perspectives

from employees, potential employees, customers, regulators and local communities, to name just some additional relevant stakeholders. An SDMA must consider multiple inputs and consolidate these into a coherent set of priorities and KPIs.

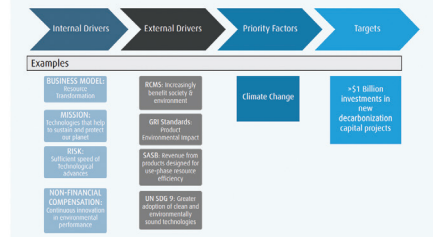
In addition, as part of its continuous improvement process, Linde will conduct a condensed SDMA each year to confirm alignment and consider adjustments and improvements. The SDMA will be repeated after 5 years to confirm that the key issues remain relevant.

The full SDMA process is described on our website at: <https://www.linde.com/about-linde/sustainable-development/underlying-approach>.

Following the SDMA, we were able to finalize the SD 2028 targets. An example of the iterative process of continuous review of PFs, KPIs and targets against internal drivers and external frameworks is provided below for Linde's Decarbonization Investment Target that was developed as part of the company's Sustainable Development strategy.

Targets were presented to the executive leadership team at the end of 2019 and approved by the Board in January 2020. The targets are based on 2018, and this report presents the first year of results towards these targets. Our management system process is now in place for regular reporting from the businesses and functions, management and Board review, and continuous improvement.

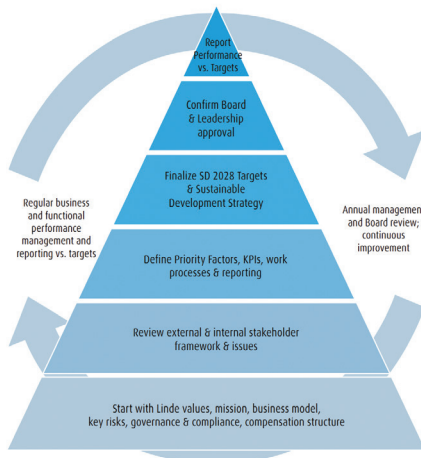
## How Linde's Decarbonization Investment Target Was Developed



## Diagram of Linde's 2028 Target Setting Process

Linde's SD targets are a result of a rigorous and comprehensive process, which entails several rounds of internal and external stakeholders' input collection, based upon which a list of suggested

targets is created and submitted to the Board for final approval. Once approved, performance is regularly monitored against the targets and subject to continuous improvement reviews.



- Hedef belirleme süreci için sistematik bir yaklaşım tanımlamıştır.
- Uzun vadeli hedefleri belirlerken hem şirketin hem de paydaşların önceliklerinin değerlendirmesini göz önünde bulundurmıştır.
- Yıllık olarak hedeflere ulaşma durumunu paylaşmıştır.
- Ç, S ve Y hedeflerini önceliklendirdiği SKA'larla ilişkilendirmiştir.



Kaynak: <https://www.linde.com/-/media/linde/merger/documents/sustainable-development/2019-sustainable-development-report.pdf?la=en, p. 12,14,15>

## HEDEF BELİRLEME SÜRECİ













Kimya



ABD



## Sustainable Development Targets 2018-2028\*

Climate Change 	Safety, Health & Environment 	People & Community 	Integrity & Compliance 		
<b>Invest &amp; Innovate in Decarbonization</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;\$1 billion in decarbonization initiatives</li> <li>&gt;1/3 annual R&amp;D budget to decarbonization</li> </ul>	<b>Occupational and Distribution Safety</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achieve annual operational safety better than industry levels (LWCR, TRCR)</li> <li>Achieve annual Commercial Vehicle Incident Rate (CVIR) of &lt;2.5 / million km</li> </ul>	<b>Diversity &amp; Inclusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achieve 30% representation of women globally by 2030</li> </ul>	<b>Integrity &amp; Compliance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm 100% annual Certification to Linde's Code of Business Integrity</li> </ul>		
<b>Achieve 35% intensity reduction in GHG vs. EBITDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;2x low-carbon power sourcing, primarily from active renewable electricity</li> <li>Improve energy &amp; GHG intensity               <ul style="list-style-type: none"> <li>4% for HyCO GHG</li> <li>7% for ASU energy</li> <li>10% for distribution fleet GHG</li> </ul> </li> <li>10% absolute reduction in GHG emissions from Other GHG</li> </ul>	<b>Health/Product Stewardship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zero global sales of coating slurries that contain hexavalent chrome by 2029 (Surface Coatings)</li> </ul>	<b>Employee Community Engagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribute 550 CE projects by 2028</li> <li>Integrate Community Needs Assessments into Engineering project design phase (U.S. only)</li> </ul>			
<b>Deliver Innovative &amp; Sustainable Solutions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribute &gt;50% annual sales from Sustainability Portfolio</li> <li>Enable &gt;2x annual carbon productivity</li> </ul>	<b>Environment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achieve \$1.3 billion Sustainable Productivity</li> <li>Implement Water Management Plans at 100% relevant sites</li> <li>Achieve Zero Waste at 450 sites</li> </ul>	<b>Global Giving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase environmental / climate-related philanthropic spend by 50%</li> </ul>			
 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	 9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	 3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	 16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

\* See Performance Towards Targets for definitions of scope and boundary of each target. All targets run 2018-2028 except where otherwise noted.

- Hedef belirleme süreci için sistematik bir yaklaşım tanımlamıştır.
- Uzun vadeli hedefleri belirlerken hem şirketin hem de paydaşların önceliklerinin değerlendirmesini göz önünde bulundurmıştır.
- Yıllık olarak hedeflere ulaşma durumunu paylaşmıştır.
- Ç, S ve Y hedeflerini önceliklendirdiği SKA'larla ilişkilendirmiştir.



Kaynak: <https://www.linde.com/-/media/linde/merger/documents/sustainable-development/2019-sustainable-development-report.pdf?la=en>, p. 13

## SMART HEDEF BELİRLEME



Gıda

Birleşik  
Krallık

DIAGEO

Performance against 2020 targets<sup>(1)</sup>

## Water stewardship

2020 target	KPI	Performance	Progress
Reduce water use through a 50% improvement in water use efficiency	% improvement in litres of water used per litre of packaged product	6.0% <sup>Δ</sup> 2019 43.8% cumulative	<p>We have made significant further progress this year at our sites, driven by continuous improvement and innovation projects in brewing, maltings and distilling operations worldwide.</p> <p>This year, 16,442m<sup>3</sup> of water were used for agricultural purposes on land under our operational control. We report this separately from water used in our direct operations.</p> <p>The volume of water we recycled or reused in our own production was 1,029,305m<sup>3</sup>, representing 5.2% of total water withdrawals.</p>
Return 100% of wastewater from our operations to the environment safely	% reduction in wastewater polluting power measured in BOD (000 tonnes)	13.6% <sup>Δ</sup> 2019 36.0% cumulative	<p>While we met all regulatory requirements on wastewater at our sites and have made good progress this year, we recognise we will not achieve our full target by 2020.</p> <p>Over 80% of our sites have achieved the 2020 target. We are now concentrating on our remaining cluster of sites. As part of a range of solutions, we are planning further investment in wastewater treatment together with the use of new technologies to create value from our by-products.</p>
Replenish the amount of water used in our final product in water-stressed areas	% of water replenished in water stressed areas (m <sup>3</sup> )	11.8% 2019 60.5% cumulative	<p>This year we replenished 11.8% of the total water used in our final product, and cumulatively 60.5% of the water used in water-stressed locations is now replenished. Significant progress will be required in Nigeria, Ghana and Kenya in 2020 to ensure we achieve our ambitious target.</p>
Equip our suppliers with tools to protect water resources in our most water-stressed locations	% of key suppliers engaged in water management practices	86% 2019	<p>We engaged 128 suppliers to disclose their water management practices through CDP's Supply Chain Water Programme, with an 86% response rate. We prioritised more than 100 third-party operators for more in-depth water risk assessment and support, and have begun mapping site water performance and rolling out our water guidance for the most water stressed.</p>

## Carbon

2020 target	KPI	Performance	Progress
Reduce absolute greenhouse gas emissions from direct operations by 50%	% reduction in absolute GHG (kt CO <sub>2</sub> e)	5.9% <sup>Δ</sup> 2019 44.7% cumulative	<p>We made important progress this year, achieving a 5.9% decrease in carbon emissions. In addition to continuous improvement at our operations and fuel switching, we have purchased energy attribute certificates to support our decarbonisation strategy.</p> <p>As a signatory to RE100, we aim to source 100% of our electricity from renewable sources by 2030. This year 45.4% of electricity at our production sites came from renewable sources such as wind, hydro and solar (2018 – 18.5%). In the United Kingdom, 100% of our electricity came from renewable sources.</p> <p>We use the World Resources Institute/World Business Council for Sustainable Development Greenhouse Gas Protocol as a basis for reporting our emissions, and we include all facilities where we have operational control for the full financial year.</p> <p>Diageo's total direct and indirect carbon emissions (location/gross) this year were 785,545<sup>1</sup> tonnes (2018 – 782,294 tonnes), comprising direct emissions (Scope 1) of 620,573<sup>1</sup> tonnes (2018 – 620,608 tonnes), and indirect (Scope 2) emissions of 164,971<sup>1</sup> tonnes (2018 – 164,971 tonnes). The intensity ratio for this year was 185 grams per litre packaged (2018 – 186 grams per litre packaged).</p>
Achieve a 30% reduction in absolute greenhouse gas emissions along the total supply chain	% reduction in absolute GHG (kt CO <sub>2</sub> e)	5.9% 2019 27.1% cumulative	<p>Our total supply chain carbon footprint this year was 3,165 million tonnes, a 5.9% improvement and important progress towards our target.</p> <p>We engaged suppliers directly on measuring and managing their carbon emissions and made further data analysis improvements. This year we received responses from 86% of the 224 suppliers we engaged through the CDP, and 50% of these suppliers reported that they had emissions reduction targets.</p>
Ensure all our new refrigeration equipment in trade is HFC-free, with a reduction in associated greenhouse gas emissions from 2015	% of new equipment sourced HFC-free from 1 July 2015	99.5% 2019	<p>Eliminating HFCs plays a role in reducing our overall carbon footprint. 99.5% of the 48,000 new fridges we have purchased since July 2015 were HFC-free.</p>

- Ç, S, Y bazında kilit performans göstergelerini, baz performansını, gerçekleşen performansını ve ölçülebilir hedefleri belirlemiştir.



## SMART HEDEF BELİRLEME



Gıda

Birleşik  
Krallık

DIAGEO

## Waste

2020 target	KPI	Performance	Progress
<b>Achieve zero waste to landfill</b>	% reduction in total waste to landfill (tonnes)	75.7% <sup>Δ</sup> 2019 <b>96.2%</b> cumulative	Following a setback in 2018 caused by hurricanes in the Caribbean, we achieved significant progress this year. Over 80% of our sites have now achieved our 2020 target of zero waste to landfill. We continue to focus on our residual volumes and sites.

## Packaging

2020 target	KPI	Performance	Progress
<b>Reduce total packaging by 15%, while increasing recycled content to 45% and making 100% of packaging recyclable</b>	% of total packaging by weight	1.4% 2019 <b>10.8%</b> cumulative	We made significant progress this year in reducing total packaging by weight, predominantly through initiatives to optimise glass and carton weight in India. However, despite recent improvements, delivery of this target in full will stretch beyond 2020.
	% of recycled content by weight	0% 2019 <b>40.5%</b> cumulative	Our commitment to increase recycled content in our packaging, set in 2009, has resulted in a 19% improvement against our baseline. We continue to work with suppliers and other partners to improve recycled content. We reuse returned glass bottles in parts of our business, but do not currently include them in our reported recycled content data. We are reviewing our reporting boundaries for recycled content so that we can consider including returned glass in our recycled content data from 2020.
	% of recyclable packaging by weight	0% 2019 <b>98.7%</b> cumulative	As we approach our target, we are finding challenges in the areas of recycling infrastructure and technology solutions. We plan to carry out a review of the options available in order to achieve the final 1.3% to meet our target.
<b>Sustainably source all of our paper and board packaging to ensure zero net deforestation</b>	% of sustainably sourced paper and board packaging	94% 2019	We define sustainably sourced as Forest Stewardship Council (FSC) or Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) certified, or recycled fibre. To date we have engaged over 280 suppliers, with 93% responding. Collectively these suppliers have self-reported that 94% of the paper and board packaging they supply meets our sustainable sourcing criteria, and we continue to work with our suppliers to deliver our goal of 100% by 2020.

(i) Baseline year is 2007 except for packaging which is 2009 and water replenishment which is 2015.

Δ Within PwC's limited assurance; see page 173 for further details.

Performance against 2025 targets<sup>(ii)</sup>

## Packaging (plastic)

2025 target	KPI	Performance	Progress
<b>Achieve 40% average recycled content in all plastic bottles (and 100% by 2030)</b>	Tonnes (metric) of recycled content/ total tonnes of plastics used	0.02% 2019 cumulative 0.02%	In our first year of reporting against this target, we have identified opportunities to increase the use of recycled content in plastic (PET) bottles, particularly in North America. Although only 2% of our packaging is made from plastic (PET), we nonetheless consider this an important target.
<b>Ensure 100% of our plastics will be designed to be recyclable, reusable or compostable in countries where we operate</b>	Tonnes (metric) plastics widely recyclable (or reusable/ compostable)/ total tonnes of plastic used	81% 2019 <b>81%</b> cumulative	We continue to work with our suppliers and other partners to remove non-recyclable plastics from our products and to promote better recycling infrastructure in selected markets.

(ii) These targets were introduced in 2018.

- Ç, S, Y bazında kilit performans göstergelerini, baz performansını, gerçekleşen performansını ve ölçülebilir hedefleri belirlemiştir.





## HEDEFLERİ İNİSİYATİFLERLE İLİŞKİLENDİRME



Gıda



ABD



NEW	NEW	STRIVE 35 5-YEAR TARGETS		
<b>100%</b> deforestation-free by 2030 (aim to eliminate deforestation from all of our supply chains by 2030)	<b>1.5%</b> reduction in GHG emissions by 2025	<b>6%</b> reduction in energy intensity by 2025	<b>5%</b> reduction in water intensity by 2025	<b>87%</b> diverted waste from landfill by 2025

MATERIAL TOPIC	GOAL	PROGRESS	TARGET DATE	SDG	SASB
<b>Emissions</b>	<b>25% absolute reduction</b> in GHG emissions over 2019 baseline by 2035*	<b>In progress</b> 8.9% reduction	12/31/2035	13 Climate Action, 15 Life on Land	Greenhouse Gas Emissions
<b>Energy</b>	<b>15% reduction</b> in energy intensity over 2019 baseline by 2035	<b>In progress</b> 1.7% reduction	12/31/2035	13 Climate Action, 15 Life on Land	Energy Management
<b>Water</b>	<b>10% reduction</b> in water intensity over 2019 baseline by 2035	<b>In progress</b> 1.9% reduction	12/31/2035	6 Clean Water and Sanitation, 13 Climate Action, 15 Life on Land	Water Management
<b>Waste</b>	<b>90% diverted</b> waste from landfill over 2019 baseline by 2035	<b>In progress</b> 83.4% diverted	12/31/2035	6 Clean Water and Sanitation, 13 Climate Action, 15 Life on Land	

MATERIAL TOPIC	GOAL	PROGRESS	TARGET DATE	SDG	SASB
<b>Traceability</b>	<b>Traceability to Mill:</b> improve traceability of palm oil and palm kernel oil to mill to maintain high visibility into ADM's palm supply chain and reduce deforestation risk	<b>In progress</b> Palm Oil 99.60%	Ongoing	2 Zero Hunger, 6 Clean Water and Sanitation, 8 Decent Work and Economic Growth, 13 Climate Action, 15 Life on Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmental and Social Impacts of Ingredient Supply Chain</li> <li>Ingredient Sourcing</li> </ul>
		<b>In progress</b> Palm Kernel Oil 99.20%	Ongoing	13 Climate Action, 15 Life on Land	
<b>Supplier Engagement</b>	<b>100%</b> of direct suppliers committed to responsible sourcing of palm oil aligned with ADM's policy	<b>Achieved</b> 100%	12/31/2021		
	<b>100%</b> of volumes sourced from direct suppliers who have implemented a Grievance Management System	<b>In progress</b> 85.3%	12/31/2021		
	<b>100%</b> of volumes sourced from direct suppliers with an implementation plan for responsible sourcing of palm oil	<b>In progress</b> 99.3%	12/31/2021		
<b>Monitoring and Verification</b>	<b>100%</b> of volumes sourced from direct suppliers with human rights due diligence process in place	<b>In progress</b> 99.4%	12/31/2021		

- Hedeflerin gerçekleşmesi için zamanı, gelişim durumunu ve amaçları paylaşmıştır.
- Önemli konuları SKA'lar ve SASB Raporlama detaylarıyla ilişkilendirmiştir.

Kaynak: <https://www.adm.com/sustainability>

# FINANSAL OLMAYAN KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ



Gıda



Birleşik Krallık



## Non-financial KPIs

Great Place to Work trust index  
**77%**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Talent – see page 38

### Related policies

Code of Conduct, Equality and Diversity Policy, Employee Community Fund Policy, Safe Driving Policy, Family Leave Policy, Whistleblowing Policy

### Further information

Employee engagement on page 24

Women in leadership  
**38%**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Talent – see page 38

### Related policies

Equality and Diversity Policy

### Further information

Diversity and inclusion on page 24

Average calories per 250ml  
**27.5 kcal**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Health concerns – see page 35

### Related policies

Responsible Marketing Code

### Further information

Consumers on page 22

Manufacturing carbon intensity ratio  
**27.41 kg CO<sub>2</sub>e/ tonnes product**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Sustainability and environment – see page 36

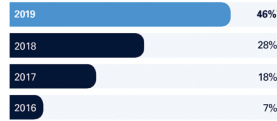
### Related policies

Healthier Planet Policy, Ethical Business Policy

### Further information

Climate action on page 27

Manufacturing energy from renewable sources  
**46%**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Sustainability and environment – see page 36

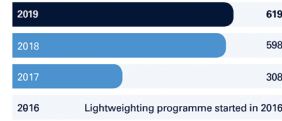
### Related policies

Healthier Planet Policy, Ethical Business Policy

### Further information

Climate action on page 27

Primary plastic packaging removed in GB through light-weighting  
**619 tonnes**



### Alignment to strategy



**Principal risk:**  
Sustainability and environment – see page 36

### Related policies

Healthier Planet Policy, Sustainable Packaging Policy

### Further information

Packaging and the circular economy on page 28

Strategic Report

Corporate Governance

Financial Statements

Additional Information

- Finansal olmayan kilit performans göstergeleri (KPG'ler) için hesaplama yöntemini paylaşmıştır.
- Finansal olmayan KPG'leri paylaşırken politikalarla, stratejiyle, risklerle ilişkilendirmiş ve yıllık karşılaştırma olarak paylaşmıştır.

Kaynak: <https://www.britvic.com/media/amghifsy/2019-annual-report.pdf>, p. 3



## YÖNETİŞİM PERFORMANSI



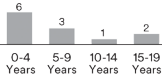
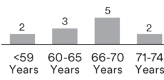
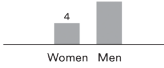
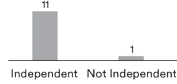
Kimya



ABD

3M

## Corporate governance highlights\*

DIRECTOR TENURE  
Avg. 7  
yearsDIRECTOR AGE  
Avg. 64,3  
yearsGENDER DIVERSITY  
33,3%  
Women DirectorsBOARD SIZE AND  
INDEPENDENCE  
11/12  
Directors are independent

## INDEPENDENT LEAD DIRECTOR

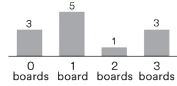


- Independent Lead Director with robust authority
- Combined Chairman and CEO positions

## MEETING ATTENDANCE

96%

- Overall attendance at Board and committee meetings
- There were **EIGHT** Board meetings in 2019

OTHER PUBLIC  
COMPANY BOARDS  
1.3  
Average Board Positions

\* The "Corporate governance highlights" above reflect the Board's current 12 directors and related information for 2019. One of them, Edward M. Liddy, is no longer eligible to stand for re-election as he has reached the mandatory retirement age.

The Qualifications and Attributes, and Demographic Background information below reflect the eleven Director Nominees for this Annual Meeting.

Qualifications and Attributes	Brown	Craig	Dillon	Eskew	Henkel	Hood	Kent	Moyo	Page	Roman	Woertz
Leadership	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Manufacturing	•			•	•				•	•	•
Supply Chain	•		•	•	•		•		•	•	•
Technology		•	•	•	•	•		•		•	
Finance	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Global	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
Risk Management	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Marketing			•	•	•	•	•	•	•		
<b>Demographic Background</b>											
Tenure (Years)	7	1	5	17	13	3	7	2	4	2	4
Age (Years)	64	63	68	70	71	48	67	51	68	60	67
Gender (Male/Female)	M	F	M	M	M	F	M	F	M	M	F
<b>Race/Ethnicity</b>											
African American/Black	•							•			
Caucasian/White		•	•	•	•	•	•		•	•	•

- Yönetişim göstergelerini ve kilit performans göstergelerini Yetkinlik Matrisiyle ilişkilendirerek paylaşmıştır.
- Yönetim kurulu toplantılarına katılma tutanaklarını ve yönetişim göstergelerini geniş bir perspektiften paylaşmıştır.



Kaynak: [https://s24.q4cdn.com/834031268/files/doc\\_financials/2019/ar/3M-Proxy-2020.web.pdf](https://s24.q4cdn.com/834031268/files/doc_financials/2019/ar/3M-Proxy-2020.web.pdf), p. 7

## YÖNETİŞİM PERFORMANSI



Makine &amp; Ekipman

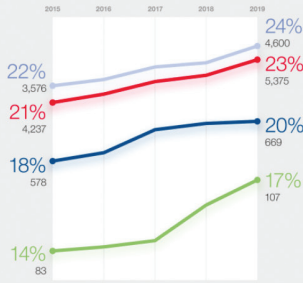


ABD



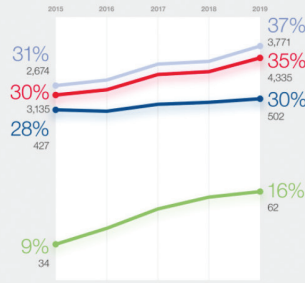
## 2019 Diversity Key Statistics

## Gender Diversity

Steadily increasing  
(percent and number of women)

Board of Directors: **22%**  
Group Executive Committee: **29%**

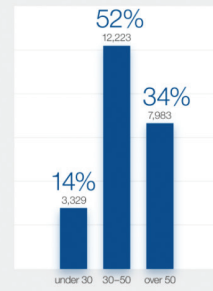
## US Ethnic Diversity

Steadily increasing  
(percent and number of ethnic minorities)

Board of Directors: **11%**  
Group Executive Committee: **29%**

## 2019 Age Diversity

(percent and number of ethnic minorities)



BOARD OF DIRECTORS over 50: **100%**  
GROUP EXECUTIVE COMMITTEE 30-50: **29%** over 50: **71%**



24% of the Dover global workforce are women.



17% of senior leaders are women.\*

\*Includes Director and above



36% of the Dover US workforce are ethnic minorities.\*

\*Includes all races except white

- Kilit çeşitlilik göstergelerini cinsiyet, etnik köken ve yaş bazında paylaşmıştır.
- Çeşitlilik göstergelerini farklı seviyelere göre karşılaştırarak görselleştirmiştir.



Kaynak: <https://www.dovercorporation.com/sustainability/social/diversity-and-inclusion>

## YÖNETİŞİM PERFORMANSI



Ilaç

Güney  
Afrika

## Board composition

## Diversity of expertise

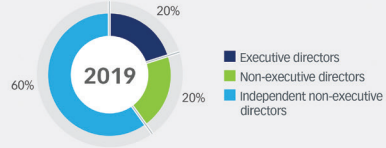
**Policy:** To create an experienced Board with the appropriate balance of knowledge and skills in areas relevant to the Group.

The following areas of expertise are relevant to Aspen



## Independence

**Policy:** To comprise a majority of non-executive directors, the majority of whom should be independent.



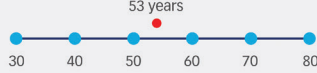
## Board size

**Policy:** To target a Board size which promotes accountability and encourages healthy, constructive debate and decision-making, while meeting regulatory and MOI requirements. The appropriateness of the Board size is evaluated annually by the Remuneration & Nomination Committee.

## Diversity of age

**Policy:** Executive directors retire from their positions and from the Board at the age of 65. The company's retirement policy does, however, make provision to extend the relationship beyond the normal retirement age. Non-executive directors, 70 years and older, retire at each AGM and are proposed for re-election if recommended by the Board.

## Average age

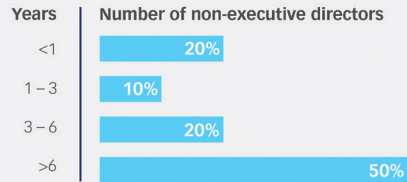


## Younger than 55 years



## Succession and diversity of tenure

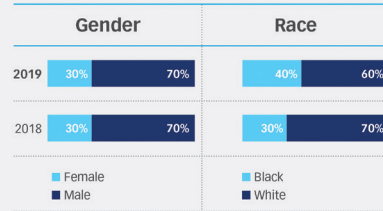
**Policy:** Periodic, staggered rotation of members so as to ensure the introduction of members with new expertise and perspectives, while retaining valuable industry knowledge, skills, experience and maintaining continuity.



Succession planning makes provision for the identification, mentorship and development of future members.

## Gender and racial diversity

**Policy:** The company's gender diversity policy promotes a voluntary target of 40% female representation on the Board over a three-year period, while the racial diversity policy promotes a voluntary target of 50% black representation on the Board over the same period.



- Çeşitlilik göstergeleri deneyim, yaş, cinsiyet ve etnik köken çeşitliliğini ve aynı zamanda bağımsızlık ve başarı/deneyim çeşitliliğini de içermiştir.
- Çeşitlilik göstergelerini ilgili politikalarla ilişkilendirerek paylaşmıştır.



## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUMLULUĞU



Doğal  
Kaynaklar



Hindistan



## Our Initiatives and their Impact

## Education

With our initiatives, we aim to drive a change by empowering our society. Our belief in the power of knowledge is showcased through our efforts in the area of education. We see education as a means to socioeconomic development, and therefore, promote a learning environment for all through our initiatives. Pre-school education, educational support program, vocational and technical education training and infrastructure of the school are some of the key areas that we focus on as part of our education initiatives. Our Shala Pravesh Utsav helps us improve the retention rate at government schools. Our project at Dahaj has been successful in achieving 100% enrolment of students in government schools. We have seen participation of more than 513 students in our digital education programme. We have partnered with the Department of Education and NIFT Foundation to conduct capacity building of rural youth through computer education. Through our initiatives, 60% of our youth participants received employment opportunities during the year.

Expenditure on Education (INR Lakhs)



Impact of Initiatives - Educational Sector		
Initiatives	Unit	FY 2019-20
Anganwadis and Balwadis	No. of Centres	191
Students in Anganwadis and Balwadis	No.	7,628
Rehabilitation of Malnutrition children (number)	No.	537
Adult Literacy Program	No. of Adults	139
Schools (Aditya Birla Public and Aditya Birla Vidya Mandirs)	No.	19
Students	No.	6,869
Distribution of Educational materials and uniforms	No. of Students	14,562
Construction, repair and maintenance of schools and Fixtures	No. of Schools	37
Scholarships	No. of Students	402
Teacher support to schools	No. of teachers	65
Mid-day meal Program (infrastructure set up at Lohardaga)	No. of Students	40,000

An impact assessment study of CSR activities of Utkal Alumina International Ltd. carried out by NABARD Consultancy Services during FY 2018-19 for our education sector initiatives indicated the following impact:

Data from Impact Assessment			
Key Performance Indicator	Unit	Baseline (FY 2010-11)	Impact (FY 2018-20)
Total literacy rate	%	37.74*	51.56**
Women literacy rate	%	22.51*	36.51**
School enrolment	%	92.06***	97.85**
School attendance	%	65%	100%*
School dropouts	%	4.75%	2.65%*

\*Indicates 2011 census data.

\*\*Indicates NABCO's study data, 2018

\*\*\*Indicates Child Tracking System Data of the operational Gram Panchayats, Odisha Primary Education Programme Authority, Government of Odisha, Bhubaneswar, 2009-10.

\*Impact assessment study conducted by Xavier Institute of Social Services Ranchi at Dahaj in 2016-17

- Paydaşlarını önceliklendirmiştir, katılım yöntemlerini beklenen sonuçlar ile ilişkilendirmiştir ve toplumsal katılım yaklaşımlarını paylaşmıştır.
- Paydaş katılımı sonrasında KSS bütçesini belirlemiştir.
- Toplumsal gelişime katkıda bulunmuş ve bu katkının etkisini ölçmüştür.

Kaynak: <http://www.hindalco.com/upload/pdf/sustainability-report-2019-20.pdf>, p. 85

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUMLULUĞU



Doğal  
Kaynaklar



Hindistan

ADITYA BIRLA



### Impact Assessment and Review Process

We conducted a social audit to measure the impact on communities after establishing UAIL in the state of Odisha. This was done via a framework for impact assessment and a review process.

For this purpose, we collaborated with Xavier Institute of Management, Bhubaneswar. The study evidenced a significant impact of the establishment of UAIL on the development of the community. One of the major positive impacts was the generation of opportunities for local people, in the areas of agriculture, infrastructure, economic status, education, accessibility and healthcare.

The impacts as a result of the establishment are given as follows:

01

Average annual household income has gone up from Rs. 24,520/- in 2005 to Rs. 68,200/- in 2018.

02

Average annual household expenditure has gone up from Rs. 25,110/- in 2005 to Rs 64,325/- in 2018.

03

Percentage of pucca houses in the area has gone up to 35.16% in 2018 as compared to 4.39% in 2005.

04

Percentage of electrified households has gone up to 91.56% in 2018 as compared to 17.08% in 2005.

05

There has been a significant increase in the standard of living, literacy rate, education and quality of life.

06

Accessibility to basic amenities, such as medical assistance, housing, safe drinking water and transportation, has increased.

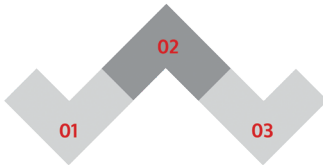
07

Due to the establishment of UAIL, migration of people has significantly decreased.

08

The results obtained revealed the development in five focus areas through our initiatives and helped communities become more resilient.

- Dialogue with the community
- Socioeconomic survey, baseline study and need assessment
- Identification of issues and community concerns



- Rapport-building with the community
- Participation in community events
- Entry point activities for the common interest

- Structured meeting with the community
- Wider consultation with the issues and need of the area
- Public hearing about the project
- Receiving feedback and sharing

## Geographic Spread of Our Initiatives

We not only aim at a positive community impact throughout our operational activities but also work towards responsible resource consumption. Our vast geographical spread makes it important for us to take adaptable community efforts; for this, we act on our focus areas to bridge existing developmental gaps.

We follow a village adoption model, wherein we support a village through our development projects. The adoption of villages is done as per the allocated CSR budget decided by our CSR committee. These projects are designed as per the needs of the villagers. Also, initiatives are taken to make the villages sustainable by providing them with the requisite training and education. Focus groups, which are formed within the villages, set priorities and work in accordance with them. The ownership of these village-level projects is passed on to the village development committee, which leads them at a later stage.

Presently, we selected 108 villages, out of a total of 714 villages, for a transformative process that raises them to become model villages. In the past seven years, we have been able to transform 55 villages into model villages. Impact assessment studies by external agencies have commended the transformation of these villages.

Spanning a vast geographical horizon, we strive to meet needs of our communities with the help of these developmental programmes. We touched the lives of 1.13 million people by extending our support to 714 villages across 11 states within India.

- Paydaşlarını önceliklendirmiştir, katılım yöntemlerini beklenen sonuçlar ile ilişkilendirmiştir ve toplumsal katılım yaklaşımlarını paylaşmıştır.
- Paydaş katılımı sonrasında KSS bütçesini belirlemiştir.
- Toplumsal gelişime katkıda bulunmuş ve bu katkının etkisini ölçmüştür.

Kaynak: <http://www.hindalco.com/upload/pdf/sustainability-report-2019-20.pdf>, p. 82-83-90

## SKA'LARI DESTEKLEME



Enerji Hizmetleri



Çin



香港中華煤氣有限公司  
The Hong Kong and China Gas Company Limited

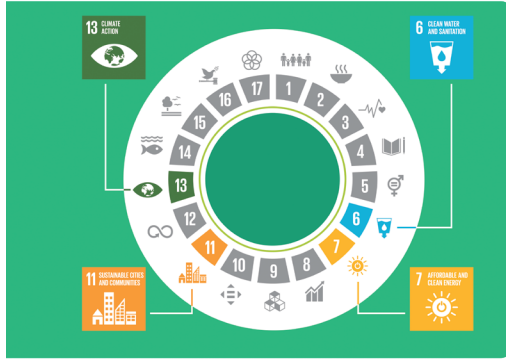
14 | Environmental, Social and Governance Report 2019

## Supporting the Sustainable Development Goals

As a responsible energy supplier, we support the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) as part of our efforts to overcome the global challenges we face and achieve a better and more sustainable future.

When mapping the SDGs to our operations and value chain, we prioritised the four goals that would make the greatest contribution, while also addressing any negative impact. In particular, we explored our risks to people and the environment and examined which of our products, services or investments would contribute to the SDGs. We also reviewed the impacts and contributions of all SDGs for our company at each stage of our value chain.

## Our Impacts and Actions Taken on SDGs



## 8 Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all

Potential Impacts	Actions Taken/Achievements
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deliver a safe and reliable supply of drinking water to our customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production processes consume/generate significant amounts of water/wastewater</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.38 million customer accounts with drinking water up to national standard</li> <li>3<sup>rd</sup> reverse osmosis waste water treatment facility to be installed at Tai Po Gas Production Plant</li> </ul>

Our ESG Approach | 15

## 7 Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all

Potential Impacts	Actions Taken/Achievements
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expedite our coverage of gas supply and promote fuel conversion to gas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fossil fuels as the major raw materials of town gas production</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop a clean energy business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.93 million town gas customer accounts in Hong Kong</li> <li>29.78 million city-gas customer accounts in mainland China</li> <li>Secured 8 new distributed energy system projects</li> <li>Landfill gas accounts for approximately 1% of fuel mix for town gas production in Hong Kong</li> <li>2 research and development centres in Shanghai and Jiangsu to develop clean energy technologies</li> </ul>

## 11 Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable

Potential Impacts	Actions Taken/Achievements
<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide a safe and reliable supply of energy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produce both hazardous and non-hazardous waste during operation and along the value chain</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote recycling and reuse within our company's businesses and to customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Town gas supply reliability 99.99%</li> <li>43% reduction of serious gas-related accidents (mainland China) in last five years</li> <li>&gt;1,600 tonnes of metal recovered through Used Gas Appliance Recycling Programme</li> <li>1<sup>st</sup> food waste processing and utilisation project at Suzhou Industrial Park in trial production</li> <li>ECOs pilot biomass project in Tangshan city, Hebei province to convert agriculture waste into furfural and paper pulp scheduled for trial production in 2020</li> </ul>

## 13 Take urgent action to combat climate change and its impacts

Potential Impacts	Actions Taken/Achievements
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote a low-carbon lifestyle along our value chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Physical and transition risks that affect our operations and businesses</li> <li>Generate greenhouse gas emissions that accelerate climate change</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Climate Change Risk Assessment extended from Hong Kong to mainland China</li> <li>Kickstarted a study on the implementation of Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) recommendations</li> <li>22% reduction in carbon intensity of gas production compared with the 2005 baseline</li> <li>Partnerships with green groups to promote environmental protection and sustainable development</li> </ul>

- Belirli SKA'larla ilgili olumlu ve olumsuz etkileri paylaşmıştır.

Kaynak: <http://www.chinagasholdings.com.hk/Private/NewsImgs/63737072769577328644697070.pdf>, p. 14, 15



## ÖNERİLER

1. Şirketin varoluş amacını açıkça ifade edin ve sürdürülebilirlik stratejisini tanımlayın.
2. Bütünsel ve sürdürülebilir bir değer yaratma modeli tasarlayın.
3. İç ve dış paydaşlar için sonuçları ölçüp açıklayın.
4. Entegre düşünce ve/veya raporlamayı benimseyin.
5. Paydaş katılımını desteklemek için yönetim yapıları tanımlayın.



# BÖLÜM III - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

## AMAÇ, DEĞER YARATMA MODELİ VE PAYDAŞ KATILIMI

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 temsili. Müşteriler için, bilinçli tercih yapılmasını ve markaya bağlılığı artıran, hükümetler için ise küresel faaliyetler potansiyel ortakları öne çıkaran unsurlar. Bu faaliyetler, toplum için ise şirketlerin sosyal kabul görmesini, ve işletmesini çalıştırmalarını 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.

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 anlamasını 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 yaratmalarını da sağlar.

## Bulgular

### Değer Yaratma Modeli

Maddi olmayan bu alanları etkileme potansiyeli olan sürdürülebilirlik konuları, şirketlerin değeri için önemli bir risk unsuru oluşturabilir. Söz konusu etkileme potansiyelini göz önünde bulundurarak; şirketlerin, karmaşık olan çevresel, sosyal ve yönetim meselelerinden ortaya çıkan riskler arasında bağlantılar kurmasını ve bu riskleri yönetebilmesini sağlar. Bazı şirketler bir adım daha 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 farkındalar.

- Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketler değer yaratma modelinde çevresel, sosyal ve yönetim alt kategorilerini paylaşıyor. Bu oran en düşük Türkiye ve Hindistan şirketlerinde (%50 ve %62).
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %83'ü iş modellerini paylaşıyor ve şirketlerinin değer yaratma sürecini görselleştiriyor.
- Güney Afrika şirketlerinin tamamının değer yaratma sürecini paylaşmasından, Entegre Raporlama'nın bu alandaki olumlu etkisi anlaşılıyor.
- Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketler, çevresel, sosyal ve yönetim alt kategorilerinde detaylandırılmış iş modellerini paylaşıyor. Diğer ülkelere kıyasla, Türkiye (%50) ve Hindistan'da (%62) bu oran daha düşük düzeyde.

Tablo 23: Değer Yaratma Modeli

	Değer Yaratma Modeli	Çevresel Konular	Sosyal Konular	Yönetişim Konuları
Tüm Şirketler	%83	%77	%76	%62
<b>ÜLKE BAZINDA</b>				
Çin	%62	%62	%62	%62
Almanya	%88	%76	%72	%76
Hindistan	%89	%82	%86	%89
Güney Afrika	%100	%96	%96	%92
Türkiye	%50	%36	%36	%29
Birleşik Krallık	%90	%85	%80	%61
ABD	%76	%73	%75	%35
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>				
Otomotiv	%85	%62	%77	%85
Kimya	%83	%78	%72	%61
Tüketim Ürünleri	%100	%92	%92	%92
Gıda	%82	%68	%73	%50
Makine & Ekipman	%78	%74	%70	%44
Doğal Kaynaklar	%87	%83	%83	%63
İlaç	%83	%67	%75	%58
Perakende	%88	%88	%84	%64
Telekomünikasyon	%69	%62	%62	%69
Enerji Hizmetleri	%76	%80	%72	%60
<b>İNİSYATİF BAZINDA</b>				
 GRI	%85	%80	%78	%61
 IR	%94	%90	%90	%84
 SASB	%91	%84	%82	%68
 UNGC	%85	%82	%77	%46
Diğer Şirketler	%74	%63	%65	%59

## Paydaş Katılımı

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 eski düşünürlerin de önem verdiği bir altın kural: “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran.”

**Tablo 24: Paydaş Haritası ve Amaçları**

	SGS 2021	SGS 2020
<b>Paydaş haritasını paylaşıyor</b>	<b>%89</b>	<b>%94</b>
Çevre	%23	%38
Kamu/Medya	%38	%47
Toplum	%83	%87
STK'lar	%63	%74
Devlet	%74	%82
Müşteriler	%85	%92
Tedarik Zinciri	%83	%90
Çalışanlar	%87	%92
Hissedarlar	%87	%92
<b>Paydaşlarla ilgili amaçlarını paylaşıyor</b>	<b>%77</b>	<b>%84</b>
Çevre	%23	%37
Kamu/Medya	%32	%39
Toplum	%55	%72
STK'lar	%61	%74
Devlet	%59	%70
Müşteriler	%67	%81
Tedarik Zinciri	%68	%79
Çalışanlar	%69	%81
Hissedarlar	%67	%80

- Örneğimizdeki şirketlerin %94'ü paydaş haritası yayımlıyor. Şirketlerin %84'ü ise her paydaş grubuna yönelik hedeflerini paylaşıyor.
- Kamu/basın (%47) ve çevreye (%38) paydaşları arasında yer veren şirketlerin oranı çok daha düşük.
- Tüketim Ürünleri, İlaç, Telekomünikasyon ve Enerji Hizmetleri sektörlerindeki şirketlerin tümü paydaş haritalarını ve neredeyse tamamı paydaşlarına yönelik hedeflerini paylaşmakta.

## İyi Uygulama Örnekleri

## DEĞER YARATMA MODELİ

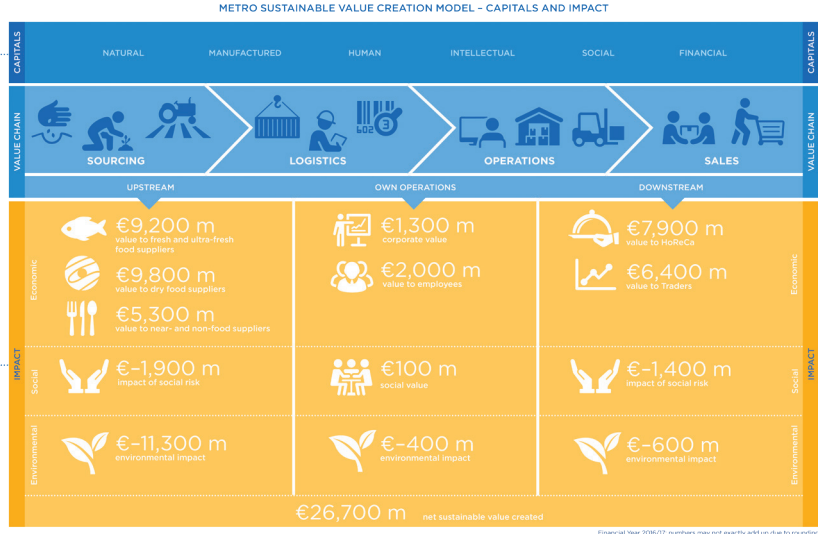


Perakende



Almanya

METRO



CATEGORY	IMPACT	DATA INPUT	IMPACT MODELLING	VALUATION	
UPSTREAM	Economic	Value to suppliers	Value of purchases from goods suppliers	-	World Input-Output Database
		Value to contractors	Value of services purchased (e.g. consultancy)	-	World Input-Output Database
		Value to service providers	Value of services purchased (e.g. maintenance, cleaning, waste management)	-	World Input-Output Database
	Social	Social risk from exploitative labour	Value of purchases from goods suppliers	estell model by Sustain (based on i.a. EXIOBASE 2.2, ILO)	Value of exploitative labour
Environmental	As for own operations	As for economic value	estell Model by Sustain (based on EXIOBASE 2.2), LC-IMPACT*	As for own operations except for land use (damage to ecosystem health used)	
OWN OPERATIONS	Economic	Value to stakeholders	Distributed dividends	-	Taken 1:1
		Value to creditors	Paid interests	-	Taken 1:1
		Value to employees	Paid salaries	-	Taken 1:1
		Value to national and local government	Paid taxes and fees (incl. social security)	-	Taken 1:1
	Social	Value of employee training	Investments in training	-	Multiplied by employee turnover
		Health and safety	Days lost due to accidents	-	Damage to human health
		Food donations	Value of food donated	Gustavsson et al. (2011) + ExternE (2008)	METRO value of a meal (METRO France)
		Other donations	Value of donations	-	Taken 1:1
Environmental		Greenhouse gases	METRO GHG accounting (Scope 1, 2 and 3)	-	METRO GHG price
		Air pollution	Energy use (facilities), fuel use (logistics)	EMEP/EEA inventory guidebook, Tier 1 + LC-IMPACT	Damage to human health Damage to ecosystem health
		Water use	Water use (blue water)	LC-IMPACT	Damage to human health Damage to ecosystem health
		Water pollution	Water use (blue water)	ecoinvent v3.4 + ReCIpe2016	Damage to human health Damage to ecosystem health
	Land use	Floor area of facilities and parking lots	LC-IMPACT	Value of grassland ecosystem services	
DOWNSTREAM	Economic	Value to clients	Value of sales to HoReCa and Traders	World Input-Output Database (turnover)	World Input-Output Database (share of employee compensation only)
	Social	As for upstream	As for economic value	Derived from upstream + vulnerable employment rate (ILO)	As for upstream
	Environmental	As for upstream	As for economic value	As for upstream	As for upstream

\*With the exception of water pollution - modelled in the same way as for Own operations

- Değer yaratma modelini, tedarik zinciri ve satış operasyonları bazında detaylandırarak paylaşmıştır.
- Elde edilen sonuçları; tedarikçiler, kendisi ve satış operasyonları bazında yayımlamıştır.



Kaynak: [https://responsibility.metroag.de/-/assets/responsibility-mag/documents/responsibility/201808-white-paper-sustainable-value-creation\\_en.pdf?dl=1](https://responsibility.metroag.de/-/assets/responsibility-mag/documents/responsibility/201808-white-paper-sustainable-value-creation_en.pdf?dl=1), p. 8, 14, 13, 16, 18, 20, 28, 29, 30, 31

## DEĞER YARATMA MODELİ



Perakende



Almanya

METRO

## 4.1.2 Upstream

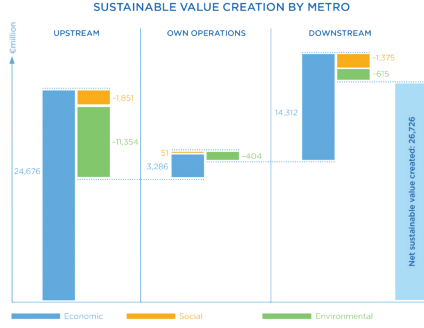


Figure 1: Net results of the assessment, divided into scopes and impact dimensions.

## SUSTAINABLE VALUE CREATION BY METRO - UPSTREAM

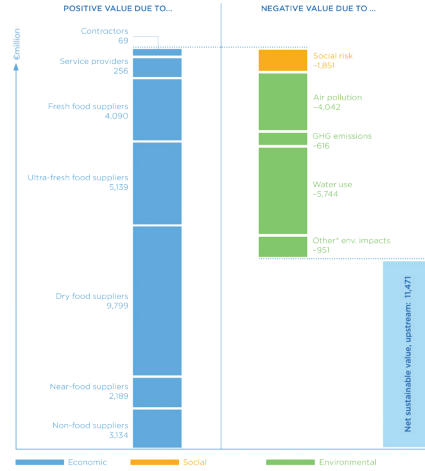


Figure 2: Upstream results broken down by impact category.

## 4.1.3 Own operations

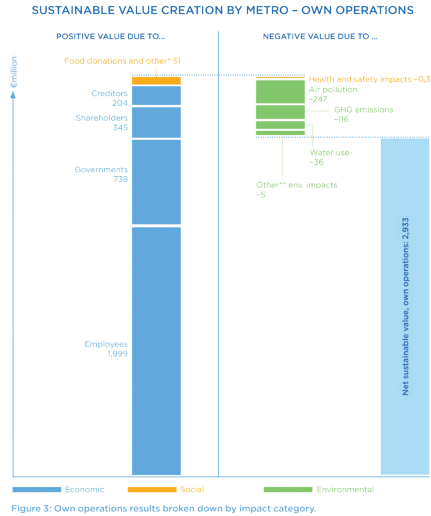


Figure 3: Own operations results broken down by impact category.

## 4.1.4 Downstream

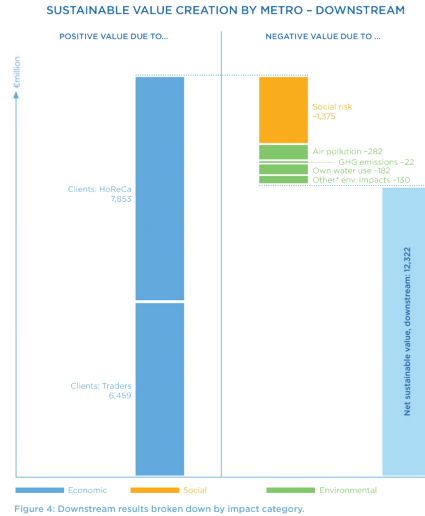


Figure 4: Downstream results broken down by impact category.

- Değer yaratma modelini, tedarik zinciri ve satış operasyonları bazında detaylandırarak paylaşmıştır.
- Elde edilen sonuçları; tedarikçiler, kendisi ve satış operasyonları bazında yayımlamıştır.



Kaynak: [https://responsibility.metroag.de/~assets/responsibility-mag/documents/responsibility/201808-white-paper-sustainable-value-creation\\_en.pdf?dl=1](https://responsibility.metroag.de/~assets/responsibility-mag/documents/responsibility/201808-white-paper-sustainable-value-creation_en.pdf?dl=1), p. 8, 14, 13, 16, 18, 20, 28, 29, 30, 31

## ÖNEMLİ KONULARLA İLGİLİ PAYDAŞ KATILIMI



Gıda



Türkiye



## Communication Platforms with Key Stakeholders

Stakeholder Groups	Dialog Platform	Frequency of Engagement	Key Topics
Employees	Employee Engagement and Satisfaction Survey, Workplace, CokePort, Digital Info Boards, Townhall Meetings, CCidea Platform and Innovation Day, CCI training programs, leadership development trainings, sales incentive programs, reputation surveys, press reports, volunteer programs	Regular	Business results, environmental performance, community projects, awards and recognitions, compensation and benefits topics
Distributors/Sellers	Distributor meetings, process improvement studies, regular visits, training programs, plant visits, distributor satisfaction questionnaire, distributor portal, CCI Call Center	Periodic	Business performance, commercial plans, satisfaction scores
Shareholders	General Assemblies, CCI website, Public Disclosure Platform (PDP)	Regular	Financial and operational performance and reporting
Customers	Coca-Cola Customer Road Show, Customer Satisfaction Survey, CCI Call Center, trainings, support programs, regular visits, plant visits, focus group studies, business planning meetings	Periodic	Business performance, commercial plans, products, marketing plans
Suppliers	Training programs, improvement audits, plant visits, supplier days Supplier performance scores, supplier surveys, cooperation portal, industrial development and pilot activities	Regular	Quality of materials and services, future plans, strategic initiatives Business performance, sustainability, workplace rights, innovation in cooling equipment
Investors	Annual reports, investor conferences, analyst meetings, investor presentations, sustainability reports, social media accounts, webcast, e-mail distributions, special case announcements, Public Disclosure Platform, direct feedback forms through CCI's corporate website, CCI Climate Change Report, CCI Water Report, BIST Sustainability Index Assessment	Every year	CCI's financial, operational and sustainability performance and future investment plans
Public Institutions and Organizations	Reputation surveys, conferences, industry meetings, stakeholder days, plant visits	Regular	CCI's operational, environmental, quality and community-related performance; compliance with regulations
NGOs	Project partnerships, corporate and individual employee memberships, participation in conferences and presentations, reputation surveys, Stakeholder Day	Regular	CCI's operational, environmental, quality and community-related performance; transparency and reporting
Union	Union representation, collective labor agreements, representative meetings, plant visits	Regular	Human and workplace right
Media	Periodical information, regular updated statements, support programs, regular visits, website, plant visits, reputation surveys	Regular	Products, marketing and promotion campaigns, product ingredients, sustainability performance, community development projects
Consumers	Coca-Cola Call Center, Coca-Cola Open to Curiosity Platform, Coca-Cola Social Interaction Center, website, informative publications, plant visits, product labels	Regular	Product quality, consumer satisfaction, low-and-no-calorie product alternatives, nutritional labeling, product ingredients
Sector Groups	Corporate memberships, joint projects, participation in meetings and conferences.	Regular	Industry-wide issues, regulations, legal compliance, speaking engagements at conferences, benchmark visits to plants
Society	Coca-Cola Open to Curiosity Platform, donations, website, plant visits, support programs, voluntary practices, Coca-Cola Call Center, information through mass communication, product labels, advertisement and marketing activities, environmental training sessions, social engagement projects, field studies, meetings, survey and eliciting opinions, reputation surveys, annual reports, sustainability reports	Regular	Product quality, product ingredients, marketing and promotion campaigns, sports tournaments

## Highlights of Stakeholder Engagement Activities in 2019

Material Topics Supported	Programs / Activities	Primary Stakeholders Involved	Engagement Agenda
Product Safety and Quality	"Sustainable Beet Sugar Production" Project	Leading FMCG & beverage companies and Suppliers	Acting with the industry to understand and implement effectively the best practices for the sustainable production of beet sugar in Turkey.
Superior Execution	Women Distributors' Empowerment Program	Women distributors of CCI	Developing leadership and institutional capacities of 17 female distributors of CCI and enhancing our commercial relations.
Human Rights Along the Value Chain	"CCI'm Human" Program	Employees	Training of CCI employees provided in 7500 hours. The International <b>Human Rights Day</b> celebration at CCI on December 10th
Talent Management	Leadership Capability Development Programs	Employees	Women Empowerment via "Women in Leadership" Program (22 women from CCI operations) Leadership Development via "Accelerate" Program (78 participants) Young Leaders Development via "U30" Program (47 participants under the age of 30 from CCI operations)
Talent Management	Talent Acquisition Programs	Universities	Meeting with university students through CCI at Campus Program designing series of events to present CCI and attract young talents. <b>CCI Next Talent Program</b>
Water Stewardship	Pakistan Water Workshop	NGOs, private sector, media and Chairman Water Commission	Focus was on highlighting CCI's crucial role in Pakistan's economy and CCI's commitment towards water efficiency via water conservation projects as well as water saving initiatives.
Energy Management and Climate Protection	Conferences and Forums	Sector Groups	Representation at CEVVO "Turkey's Fight against Climate Change" Conference Representation at the 11th Global Warming Council Hosted by Economic Journalists Association
Sustainable Packaging	Conferences and Forums	Sector Groups	Representation at Zero Waste Forum Representation at the panel as part of 6th International Plastic Packaging Congress hosted by PAGEV (Turkish Plastic Industry Foundation)
Sustainable Packaging	Kollekt App	Nature Conservation Centre and UNDP and TCCC, Consumers, Public, Kemer Municipality	Raising consumer awareness through an app and improving recycling rates in the region. Kemer district was chosen as the pilot region. Based on learning points from the pilot phase, the app is planning to be rolled out to Antalya and other cities in the medium term.
CCI's Value Creation Communication	Stakeholder Day in Izmir	Local stakeholders including municipality and relevant local NGOs	Information sharing on the operations in Izmir region, CSR efforts and the sustainability vision and feedback collection from local stakeholders on improvement areas.
CCI's Value Creation Communication	ESG Investor Roadshow	Investors	Briefing to Investors in Europe on CCI's ESG related achievements and performance via a roadshow. Feedbacks were shared with relevant departments accordingly.
CCI's Value Creation Communication	Conferences and Forums	Sector Groups	Representation at Turkey-Kazakhstan Business Forum to present CCI's investments and economic and social contributions in Kazakhstan. CCI's investments in Kazakhstan and the economic and social contributions these investments brought along.

GRI 102-43

- Paydaş katılım sıklığını ve temel konuları paylaşmıştır.
- Önemli konular bazında katılım aktivitelerini ilişkilendirmiştir.
- Katılım gündemini veri bazlı olarak paylaşmıştır.







## ÖNERİLER

1. Değer zincirinizin sorumluluğunu üstlenin.
2. Tedarik zinciri politikasını belirleyin.
3. Kapsamlı bir tedarik zinciri güvence süreci oluşturun.
4. Kilit performans göstergeleri ve hedefler belirleyerek, hedeflere yönelik kaydedilen ilerlemeyi ölçün.
5. Tedarik zincirini geliştirmeye yatırım yapın.
6. Tedarik zincirinde sürdürülebilirlik denetimi için standartlar geliştirin.

## TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

**Tedarik zincirleri**, bir kurumun girdileri ve çıktıları arasındaki bağlantıyı sağlayan kritik unsurlar. 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 gitmemekte. Bu bakış açısı ile şirketlerin sağladığı ilerlemenin tedarikçi ve müşterilere yayılımı sınırlı kalmakta.

Sürdürülebilirlik konusunda lider şirketler, **değer zincirlerinin sorumluluğunu üstleniyor ve daha geniş çaplı sürdürülebilirlik girişimlerinde bulunmak için tedarikçileriyle birlikte çalışıyor**. 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.

### Bulgular

Şirketler, tedarik zincirini kritik paydaşlar olarak tanımlar: Şirketlerin çeşitli paydaşlara yaklaşımını incelediğimizde, özellikle yakın ilgi gören paydaş gruplarından biri tedarik zinciridir. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %90'ı tedarik zincirlerini paydaşları olarak tanımlamakta ve %79'u tedarik zincirleri için hedeflerini açıklamaktalar. Tedarik zincirini kritik bir paydaş olarak belirten şirketlerin oranı bir önceki seneye göre artış gösterdi (paydaşların listelenmesinde %7, paydaş amacının belirtilmesinde %11 artış).



### Tedarik Zinciri Denetimi

**Tablo 25: Tedarik Zinciri Davranış Kuralları**

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Tedarik zinciri davranış kurallarını paylaşıyor	94%	94%	94%
Tedarik zinciri denetim sürecini paylaşıyor	80%	82%	82%
Tedarik zinciri denetimi sonuçlarını paylaşıyor	40%	43%	37%

- Tedarik zinciri davranış kurallarının %94'ü Ç, S, Y konularını kapsıyor.
- Tüm Alman ve Güney Afrika şirketleri, tüm SASB raporlaması yapan şirketler ve tüm Otomotiv şirketleri tedarik zinciri davranış kurallarında Ç, S ve Y konularını kapsıyor.
- Tedarik zinciri güvence sürecinin %80'i çevre, %82'si sosyal, yine %82'si ise yönetim ile ilgili konuları kapsamakta. Tüm Alman şirketler, tüm Tüketim Ürünleri ve Gıda şirketleri tedarik zinciri güvence süreçlerini paylaşıyor.
- Şirketlerin yarısından azı tedarik zinciri için çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sonuçları paylaşıyor (sırasıyla %40, %43 ve %37).

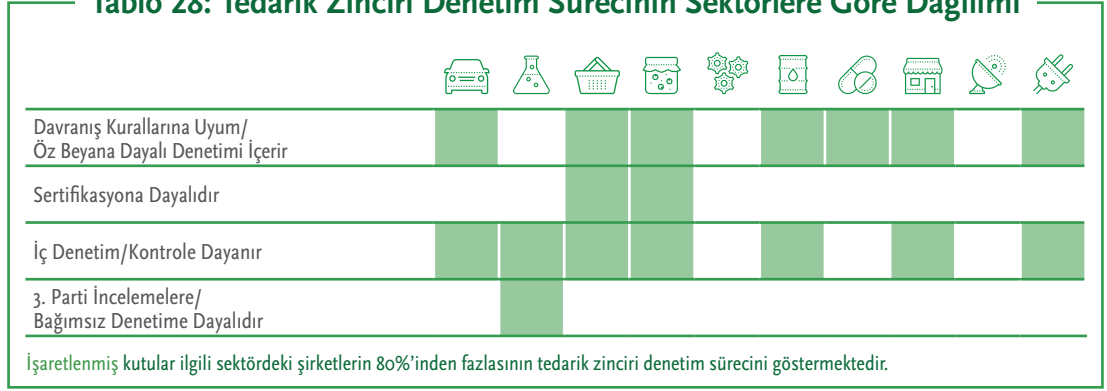
**Tablo 26: Tedarik Zinciri Denetim Sürecinin Ülkelere, Sektörlere ve İnisiyatiflere Göre Dağılımı**

	Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	Ç	S	Y	Tedarik Zinciri Denetim Süreci	Ç	S	Y	Tedarik Zinciri Denetimi Sonuçları
Tüm Şirketler	%95	%94	%94	%94	%87	%80	%82	%82	%58
<b>ÜLKE BAZINDA</b>									
Çin	%77	%77	%69	%77	%85	%85	%77	%85	%54
Almanya	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%92	%100	%64
Hindistan	%89	%86	%86	%89	%96	%82	%86	%82	%61
Güney Afrika	%100	%100	%100	%100	%96	%88	%92	%85	%73
Türkiye	%79	%79	%79	%79	%71	%64	%71	%64	%64
Birleşik Krallık	%100	%95	%100	%98	%98	%80	%90	%98	%49
ABD	%100	%100	%100	%96	%69	%67	%69	%65	%53
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>									
Otomotiv	%100	%100	%100	%100	%85	%85	%77	%77	%77
Kimya	%94	%94	%94	%94	%72	%72	%72	%72	%50
Tüketim Ürünleri	%92	%92	%92	%92	%100	%92	%92	%92	%62
Gıda	%100	%95	%95	%100	%100	%86	%86	%100	%41
Makine & Ekipman	%96	%96	%96	%93	%78	%74	%78	%74	%48
Doğal Kaynaklar	%97	%93	%93	%97	%93	%87	%90	%83	%60
İlaç	%100	%100	%100	%92	%75	%58	%67	%67	%58
Perakende	%96	%92	%96	%92	%92	%72	%84	%80	%72
Telekomünikasyon	%77	%77	%77	%77	%69	%62	%62	%69	%69
Enerji Hizmetleri	%96	%96	%96	%96	%96	%96	%96	%96	%56
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>									
 GRI	%97	%96	%97	%95	%87	%80	%83	%84	%59
 IR	%100	%97	%97	%100	%97	%84	%87	%87	%61
 SASB	%100	%100	%100	%100	%90	%87	%87	%82	%54
 UNCCG	%97	%97	%97	%96	%91	%86	%88	%89	%68
Diğer Şirketler	%89	%87	%87	%87	%83	%72	%78	%72	%48

- Şirketlerin %96'sı tedarik zinciri denetim süreçlerini paylaşırken, %85'i tedarik zincirine uyum ve beyana dayalı denetim yaptığını, %84'ü iç denetim yaptırdığını, %62'si üçüncü şahıslarca denetlendiğini ve %63'ü sertifikasyona dayalı güvence sürecine sahip olduğunu paylaşıyor. KSL'ler tüm güvence süreçlerinin benimsenmesinde bu raporlama yılında gelişim göstermiştir.
- Şirketlerin %69'u tedarik zinciri için güvence, %58'i uyumluluk, %24'ü sertifika, %18'i de üçüncü şahıs onay süreçlerinin sonuçlarını açıklıyor.
- Şirketlerin %60'ı tedarik zincirleri için kapasite oluşturmaya yatırım yapıyor, %53'ü yüksek riskli tedarikçiler için düzeltici eylemlere yer veriyor ve %44'ü hak ihlali ve şikayetleri bildirmek için bir iletişim kanalına sahip olduklarını belirtiyor.

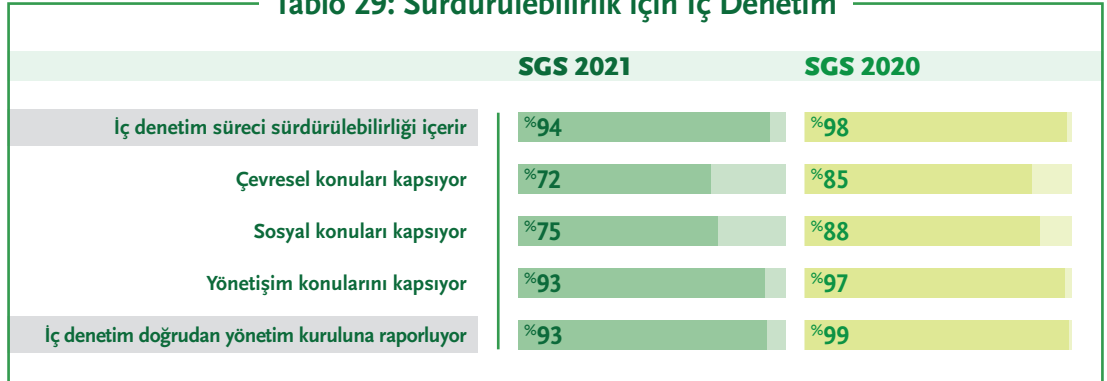
Tablo 27: Tedarik Zinciri Denetim Süreci

	SGS 2021	SGS 2020
<b>Tedarik zinciri denetim süreci bulunuyor</b>	%96	%84
Davranış kurallarına uyum/öz beyana dayalı denetim süreci	%85	%74
İç denetim/kontrolle dayalı denetim süreci	%84	%63
<b>3. Parti incelemelerine/bağımsız denetime dayalı denetim süreci</b>	%62	%45
Sertifikasyona dayalı denetim süreci	%63	%38
<b>Tedarik zinciri denetim sonuçlarını paylaşıyor</b>	%69	%56
Uyum	%58	%50
Sertifikasyon	%24	%18
<b>3. Parti incelemesi/bağımsız denetim</b>	%18	%11
<b>Tedarik zinciri gelişimine yönelik süreçleri paylaşıyor</b>	%68	%58
Denetim süreci kapasite geliştirme/eğitimleri kapsıyor	%60	%49
Denetim süreci yüksek riskli tedarikçiler için caydırıcı aksiyonlar içeriyor	%53	%43
Denetim süreci ihlalleri/şikayetleri raporlama sürecini içeriyor	%44	%32

**Tablo 28: Tedarik Zinciri Denetim Sürecinin Sektörlere Göre Dağılımı**

- Tedarik zincirine uyum ya da öz beyana dayalı denetim, Otomotiv, Tüketim Ürünleri, Gıda, Doğal Kaynaklar, İlaç, Perakende ve Enerji Hizmetleri sektörlerindeki şirketler tarafından benimseniyor (%80'den fazla).
- Sertifikasyon sürecine dayalı güvence süreci, Tüketim Ürünleri ve Gıda şirketleri tarafından tercih ediliyor.
- Üçüncü şahıslarca yapılan denetimler, genellikle Kimya sektöründeki şirketler tarafından tercih ediliyor.
- Makine & Ekipman ve Telekom şirketlerinin tedarik zinciri denetim sürecinde gelişim potansiyeli bulunuyor.
- İlaç şirketleri özellikle tedarik zincirine uyum ve öz beyan alanında önde geliyor.

## Sürdürülebilirlik Denetimi

**Tablo 29: Sürdürülebilirlik için İç Denetim**

Tablo 30: Sürdürülebilirlik için Bağımsız Denetim

	SGS 2021	SGS 2020
Bağımsız denetim finansal konuları kapsıyor	%99	%100
Bağımsız denetim sürdürülebilirliği kapsıyor	%83	%80
Çevresel konuları kapsıyor	%75	%73
Sosyal konuları kapsıyor	%71	%67
Yönetişim konularını kapsıyor	%69	%58
Bağımsız denetim tedarik zincirini kapsıyor	%60	%47

- Neredeyse tüm şirketler sürdürülebilirlikle ilgili iç denetim yapıyor ve yönetim kuruluna raporluyor (%98'den fazlası). İç denetim en çok yönetim alanında olurken, en az çevresel konularda gerçekleşiyor.
- Sürdürülebilirlik konularında bağımsız denetim gerçekleştirme oranı, iç denetim gerçekleştirme oranından daha düşük. Şirketlerin %83'ü sürdürülebilirlik konularında bağımsız denetim gerçekleştirirken, bu denetim en çok çevresel konularda oluyor (%75).
- Şirketlerin sadece %60'ı tedarik zinciri için bağımsız denetim gerçekleştiriyor. 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne göre bu alanda %13 iyileşme görüldü.
- Tedarik zinciri için üçüncü taraflarca yapılan denetim sonuçlarının paylaşılmasında oran oldukça düşük (%18). Bu alanda önemli gelişim fırsatı bulunuyor.



## İyi Uygulama Örnekleri

## SOSYAL KONULAR İÇİN SEDEX DENETİMİ



Perakende



Türkiye

MİGROS

The ethical and social performance of our suppliers is measured through SEDEX audits.



#### Product Safety Audits

Our suppliers, who successfully pass our first-day audit that we carry out in accordance with 'BRC Global Market' or 'IFS Global Market' audit checklist, are listed in *BRC (British Retail Consortium)* or *IFS (International Featured Standards)* portal depending on the evaluation standard which they were subjected to, and their level of achievement is announced to the world.



#### Ethical Audit

In the second-day audit, the impact of the suppliers on people and environment, and their sensitivity to ethical and social issues throughout their operations are audited. Accordingly, the practices of the suppliers are checked in accordance with SEDEX criteria, which include the requirements for occupational health and safety, ethical and social compliance, and the full scope of SA 8000 standard.



#### Environmental Audit

We also evaluate all of our suppliers in terms of environmental issues such as water consumption and waste management as part of SEDEX audits in order to offer products derived from sustainable sources. Our suppliers, who successfully pass such audits that play an important role in sustainability activities, are entitled to get a GC-SEDEX certificate.

#### Supplier Audit Results for 2019

Type of Audit	Number of suppliers audited	Number of audits	Success rate	Number of suppliers subjected to follow-up audit	Number of follow-up audits	Success rate of follow-up audit
Product Safety-BRC/IFS Global Market	448	538	80.5%	89	113	81%
Environmental and Ethical-GC-SEDEX	449	537	87.9%	80	102	83%

- Tedarikçileri için SEDEX denetimi yapmış ve sonuçlarını paylaşmıştır.
- Ürün güvenliği, etik konular ve çevresel incelemeleri SEDEX denetimlerinde kapsıyor.

Kaynak: <https://www.migroskurumsal.com/sustainabilityfiles/pdf/migros-sustainability-report-2019.pdf>, p. 61, 62

# KAPSAM 3 İÇİN UZUN VADELİ HEDEFLER



Otomotiv



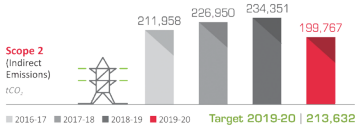
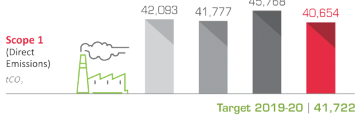
Hindistan



**Mahindra**

## GREENHOUSE GASES

### Total Absolute GHG Emissions



M&M Ltd. has reduced its total Scope 1 & 2 emissions by 14% as compared to previous year.

In line with our SBT emission reduction roadmap, we have decided an emission intensity reduction target of 4.1% year-on-year for the next 15 years. This was used to derive the Scope 1 absolute emission reduction target for F20. For Scope 3, we reported only for 6 categories till 2018-19. From 2019-20, we have improved our reporting of Scope 3 to 11 categories, and hence the increase.

We achieved our targeted emission reduction with a clear focus on increasing the energy efficiency and the transition to renewable energy in our operations.

### GHG Emissions - Division-Wise Composition

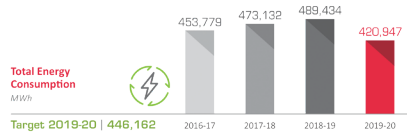
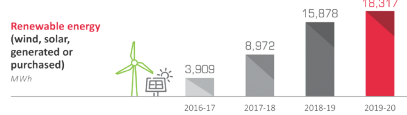
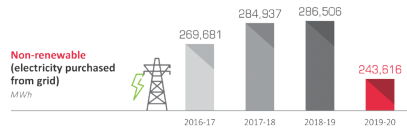
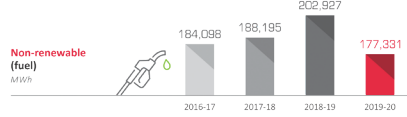
Sector	2016-17		2017-18		2018-19		2019-20	
	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2
AD	20,024	87,465	17,943	94,897	20,466	102,596	14,840	82,247
FD+SD	15,819	70,720	12,609	75,421	12,843	72,795	16,086	61,720
SBU	77	1,611	155	1,919	154	1,826	182	2,566
SFD	1,119	25,427	1,081	27,884	1,184	28,641	946	22,000
NPD	27	2,432	29	2,250	29	2,085	41	1,424
MRV	5,026	21,844	4,959	22,177	5,794	23,159	7,382	23,928
CC	DNA	2,460	0.25	2,403	111	2,232	19	2,162
MTWD	344	843	286	1,146	189	1,017	1,159	3,721

DNA - Data Not Available

### 11 categories considered for Scope 3 this year

Sr. No.	Category No.	Category Name	Emission (tCO <sub>2</sub> e)	% share
1	Category 1	Purchased goods and services	4,372,542	7.48%
2	Category 3	Fuel and energy related activities	111,338	0.19%
3	Category 4	Upstream transportation and distribution	56,528	0.10%
4	Category 5	Waste generated in operations	51,127	0.09%
5	Category 6	Business travel	12,762	0.02%
6	Category 7	Employee commute	2,017	0.00%
7	Category 9	Downstream transportation and distribution	91,786	0.16%
8	Category 11	Use of sold products	53,67,130	91.87%
9	Category 12	End-of-life treatment of sold products	38,938	0.07%
10	Category 13	Downstream leased assets	8,960	0.02%
11	Category 14	Franchises	2,403	0.004%
		<b>Total</b>	<b>58,425,531</b>	<b>100%</b>

### Total Energy Consumption



M&M Ltd. has reduced its total energy consumption by 13% as compared to previous year.

- Kapsam 3'ü 11 kategoride ele almıştır.
- Emisyonları veri bazlı olarak uzun vadeli hedeflerle paylaşmıştır.



Kaynak: <https://www.mahindra.com/resources/pdf/sustainability/Mahindra-Sustainability-Report-2019-20.pdf>, p. 48, 49, 54

## YEREL TEDARİKÇİLER



Otomotiv



Hindistan



Local supply not only vitalises the local industry and provides jobs to the local community, but also reduces our carbon footprint. It reinforces our commitment to Make in India as well.

An analysis of the top 10 suppliers as per monetary value for each business shows that on an aggregate basis, **100% of our requirement was sourced locally.**

	Total Purchases (INR million)	Purchases from Top 10 Suppliers (INR million)	Purchases from Local Suppliers (within Top 10) (INR million)	Percentage of Local Suppliers (within Top 10)
Auto Division	235,196.4	57,320	57,320	100%
Swaraj	24,008.1	12,480.5	12,480.5	100%
Farm Division	65,966.8	13,932.8	-13,932.8	100%

- Yerel tedarikçilerin, tüm tedarikçiler içindeki oranını ölçmüştür ve paylaşmıştır.
- İlk 10 tedarikçisini ve yerel tedarikçilerinin tüm tedarikçiler içindeki oranını paylaşmıştır.



Kaynak: <https://www.mahindra.com/resources/pdf/sustainability/Mahindra-Sustainability-Report-2019-20.pdf>, p. 19

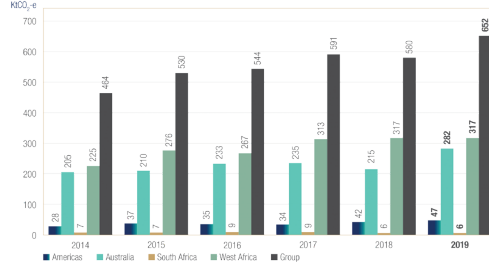
## FARKLI BÖLGELER İÇİN KAPSAM 3 EMİSYONLARI

Doğal  
KaynaklarGüney  
Afrika

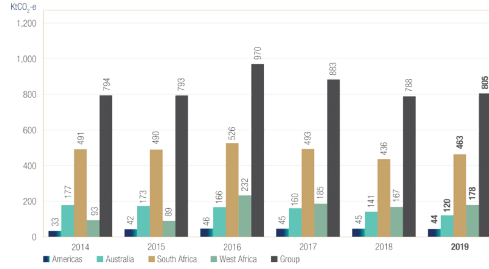
GOLD FIELDS

## Group and regional carbon emissions

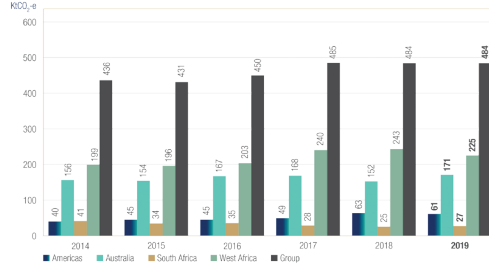
## Scope 1 emissions



## Scope 2 emissions



## Scope 3 emissions



Scope 1 emissions are those arising directly from sources managed by the Company; scope 2 emissions are indirect emissions generated in the production of electricity used by the Company; scope 3 emissions arise as a consequence of the activities of the Company.

- Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarını ölçmüştür ve paylaşmıştır.
- Şirketin faaliyetleri sonucunda oluşan Kapsam 3 emisyonlarını farklı yıllar ve coğrafyalar bazında ele almıştır.



Kaynak: <https://www.goldfields.com/pdf/sustainability/sustainability-reporting/carbon-submissions/cdp-submission/climate-change-report-2019.pdf>, p. 7

## YEREL TEDARİK



Gıda



Türkiye



#### Economic Impacts of Local Procurement

Local procurement is a significant means for us to contribute to the economies of the countries we operate. For CCI, local means "within the same country". The proportion of our spending on raw materials from local suppliers is provided in the table below. Although our aim is to keep our local procurement rates as high as possible towards 100%, we are unable to reach these rates considering the market dynamics.

Our major constraint is that the industry footprint on materials we buy is quite limited in markets like Kazakhstan, Kyrgyzstan and Tajikistan. Nevertheless, as CCI our objective is to supply our needs first from the local markets provided that the materials are available and/or with the required quality features.

Local Procurement (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Turkey*	95	95	99	99	95
Jordan	55	95	95	94	95
Kazakhstan**	n/a	n/a	n/a	n/a	37
Azerbaijan**	47	47	49	35	53
Pakistan	95	97	97	90	81
Kyrgyzstan**	n/a	n/a	n/a	n/a	36
Tajikistan**	n/a	n/a	n/a	n/a	23

\* Concentrate is not included.

\*\* There are no approved suppliers in these local markets for some product and service categories.

\*\* There are also no local suppliers available for some of the product categories with high spend. Suppliers are selected and approved by TCCC.

- Yerel tedarikçilerin sağladığı ekonomik etkiyi ölçülemiştir ve paylaşmıştır.
- Farklı bölgeler ve yıllar bazında yaratılan ekonomik etkiyi karşılaştırmıştır.



Kaynak: [https://www.cci.com.tr/Portals/3/CCI\\_Sustainability%20Report\\_2019.pdf](https://www.cci.com.tr/Portals/3/CCI_Sustainability%20Report_2019.pdf), p. 87

## ÖNERİLER

1. Öğrenme sürekli bir yolculuktur, öğrenme zihniyeti gerektirir.
2. İş gücünüzü sürdürülebilirlik konularında eğitin.
3. Raporlama yaparken tüm coğrafya ve çalışan gruplarını kapsayın.
4. Ekosistemde kapasite oluşturmaya odaklanın.
5. Eksikleri gidermek için uygulanan düzeltici eylemleri paylaşarak sürekli gelişim için bir öğrenme döngüsü kurun.
6. Yayılım için yönetim kurulu düzeyinde liderlik ve gözetim sağlayın.
7. Çıkarılan dersleri, organizasyon süreçlerine ve şirket kültürüne dâhil edin.

## SÜREKLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM

Sürdürülebilirliğin **kurum kültürüne** entegre olması, **sürekliliği 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 sürekliliğini 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.

### Bulgular

#### Fark Analizi ve Gelişim için Kaynak Ayrılması

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için şirketlerin iş gücünü harekete geçirmesi ve sürekli öğrenmeye dayanan düşünce tarzını şirketin tüm süreçlerine yansıtması gerekir. Başarılı bir yayılım programını, çalışanlar ve tedarik zinciri üyeleri için etkili bir iletişim ve öğrenme çerçevesi oluşturmayı ve kurumun sürdürülebilirlik standartlarına uymayanlar için yönerge ve çözümleri açıkça belirlemelidir. Kurum, işe alım ve ücretlendirme politikaları ile tedarikçi belirleme süreçlerine sürdürülebilirlik konularını 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 aşlanmalıdır. Bu bütünsellik sağlandığında sürdürülebilirlik şirketin iş yapma prensipleri ve uygulamalarında vazgeçilmez bir unsur hâline gelir. Sürdürülebilirlik; iç denetim sistemleri, dış incelemeler ve paydaş katılım süreçlerinde yer almalıdır. Uyumluluk gereksinimleri, işaretlenip geçilecek maddeler olarak değil, devamlı öğrenme olanakları olarak değerlendirilmelidir.

Tablo 31: Sürekli Gelişim Çalışmalarının Kapsamı

	SGS 2021	SGS 2020	Fark Analizi Yapıyor	Sürekli Gelişim için Ayırdığı Kaynağı Paylaşıyor	Edinilen Derslere Göre Gelişim Adımları Atıyor
Şirketi İçin Paylaşıyor	%47	%49	%91	%74	%87
	%7	%9	%69	%48	%82
Çevresel	%43	%42	%82	%72	%83
	%11	%14	%15	%7	%37
Yönetişim	%36	%41	%81	%69	%75
	%8	%7	%78	%67	%72
Toplum için	%7	%7	%44	%40	%62
	%3	%1	%24	%20	%22
Coğrafya için	%31	%36	%51	%37	%59
Çalışanlar için					
Paydaş Grubu Bazında Paylaşıyor					
Tedarik Zinciri için					
Coğrafya için					
Çalışanlar için					

- Şirketlerin %87'si edinilen deneyimlere göre harekete geçiyor, %91'i gelişmeye ayırdığı kaynak miktarını paylaşıyor, fakat yalnızca %47'si sürdürülebilirlik konusundaki fark analizi yaptığını paylaşıyor. Fark analizi yapma oranı, yönetim konularında %11 ve çevre konularında %7 olmak üzere oldukça düşük seviyede, en yüksek oran ise %43 ile sosyal konularda.
- Söz konusu farklar, çoğunlukla çalışanlar bazında inceleniyor. Şirketlerin yalnızca %10'undan azı bu fark incelemesini coğrafyalar, tedarik zinciri ve toplumlar bazında paylaşıyor.
- Coğrafyalarla ilgili sonuç paylaşımı çok düşük seviyede seyrediyor. Şirketlerin %25'inden azı ayrılan eylem ve kaynakları, yalnızca %3'ü eylem açığı incelemesini paylaşıyor.



**Tablo 32: Fark Analizlerinin Ülkelere, Sektörlere ve İnisiyatiflere Göre Dağılımı**

	Fark Analizi Yapıyor	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Tüm Şirketler	%47	%7	%43	%11
<b>ÜLKE BAZINDA</b>				
Çin	%23	%8	%15	%0
Almanya	%48	%16	%40	%12
Hindistan	%50	%7	%50	%18
Güney Afrika	%54	%12	%46	%35
Türkiye	%29	%7	%21	%0
Birleşik Krallık	%88	%2	%85	%5
ABD	%20	%2	%18	%4
<b>SEKTÖR BAZINDA</b>				
Otomotiv	%62	%15	%54	%15
Kimya	%28	%6	%28	%6
Tüketim Ürünleri	%38	%0	%38	%8
Gıda	%50	%9	%41	%5
Makine & Ekipman	%33	%0	%33	%4
Doğal Kaynaklar	%50	%17	%43	%20
İlaç	%58	%8	%50	%25
Perakende	%48	%4	%48	%0
Telekomünikasyon	%54	%0	%54	%23
Enerji Hizmetleri	%56	%4	%48	%12
<b>İNİSİYATİF BAZINDA</b>				
 INDA	%46	%10	%40	%13
 IR	%61	%13	%55	%35
 SASB	%44	%5	%41	%5
 UNGC	%58	%8	%53	%18
Diğer Şirketler	%37	%6	%33	%2

- Fark analizi en çok İngiltere'deki şirketler ve Otomotiv sektöründe, en az Amerikan şirketlerinde ve Kimya sektöründe yapılıyor.
- <IR> ve UNGC imzacısı şirketlerinin yarısından fazlası fark analizi yapıyor. Küresel inisiyatifleri benimseyen şirketler fark analizi yapmak konusunda diğerlerinden daha öndeler.

## Eğitimler

Sürdürülebilirlik yönetiminin karmaşık yapısından dolayı, kurumlar sürdürülebilirlik planlarını devamlı bir öğrenme süreci ile hayata geçirmeliler. Bu süreç aynı zamanda sürdürülebilirliği kurum kültürüne entegre etmek için tüm paydaşları bünyesinde barındırmalıdır. İnsan hakları, ayrımcılığı ortadan kaldırmak, ürün ve çevre bilinci gibi hedeflere ancak tüm paydaşların ortak ekosistemde beraber 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 değerlendiriyoruz.

**Tablo 33: Sürdürülebilirlik Eğitimleri**

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
<b>SGS 2021</b>			
<b>SGS 2020</b>			
<b>Eğitimleri raporluyor</b>	%52	%95	%78
	%48	%92	%71
<b>Eğitimleri ölçümlüyor</b>	%40	%88	%57
	%40	%84	%55
<b>Toplum için</b>	%22	%47	%1
	%21	%50	%1
<b>Tedarik zinciri için</b>	%18	%29	%15
	%16	%33	%21
<b>Farklı coğrafyadaki paydaşlar için</b>	%6	%17	%4
	%6	%13	%3
<b>Çalışanlar için</b>	%22	%84	%54
	%19	%81	%51
<b>Yöneticiler için</b>	%3	%32	%17
	%1	%29	%17

- Bulgulara göre şirketlerin %95'i sosyal, %78'i yönetim (uyumluluk), yalnızca %52'si ise çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor. Sosyal alandaki sürdürülebilirlik eğitimlerinin büyük çoğunluğu çalışanlara yönelik; eğitimlerin %88'i yetenek geliştirme ve çalışan refahı alanında, %82'si İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülüyor.
- Eğitim ölçütleri ve sonuçlarını raporlama konusunda gelişime açık noktalar bulunmakta. Bulgularımıza göre örnekteki şirketlerin %88'i sosyal, %57'si yönetim, %40'ı ise çevre ile ilgili eğitimlerinin ölçüt ve sonuçlarını raporlamaktalar.
- Sosyal alandaki eğitim sonuçları çoğunlukla yönetim kademesi için(%84), devamında ise topluluklar (%47) ve çalışanlar (%32) için veriliyor.
- Tedarik zinciri ve faaliyette bulunduğu coğrafyadaki toplumlara yönelik eğitimlerin sonuçlarının paylaşımında, özellikle yönetim eğitimlerinde gelişime açık önemli noktalar bulunmakta. 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 sınırlı miktarda (%25'ten az) yapıyor.

Tablo 34: Sürdürülebilirlik Eğitimlerin Kapsamı

	SGS 2021	SGS 2020
<b>Çevresel konularda sürdürülebilirlik eğitimleri</b>	<b>%52</b>	<b>%48</b>
İklim değişikliği	%23	%14
Suyun korunması	%18	%18
Enerji verimliliği	%15	%14
Atık & Paketleme	%18	%15
Sorumlu Tedarik	%29	%34
<b>Sosyal konularda sürdürülebilirlik eğitimleri</b>	<b>%95</b>	<b>%92</b>
İş sağlığı ve güvenliği	%82	%80
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	%53	%64
Kapasite geliştirme & Çalışan refahı	%88	%72
<b>Uyum konusundaki sürdürülebilirlik eğitimleri</b>	<b>%78</b>	<b>%71</b>
Yolsuzlukla mücadele	%57	%48
Etik	%68	%63
Tedarik zinciri	%32	%35

- Neredeyse tüm şirketler (%95) sosyal alanda sürdürülebilirlik eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Eğitimlerde en yüksek oran %88 ile Çalışan refahı ve yetkinlik gelişimi alanında. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi ise şirketlerin %82'si tarafından raporlanıyor. Öte yandan Çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitiminde (%53) gelişim alanı bulunuyor.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yalnızca %52'si çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Eğitimlerde en yüksek oran, %29 ile Sorumlu kaynak kullanımı alanına ait. Öte yandan Doğal kaynak kullanımının yönetim ve verimliliği alanındaki eğitimlerin oranı %25'in altında. Şirketler; iş güçlerini, yöneticilerini ve tedarik zincirlerini İklim değişikliği, Enerji verimliliği, Atık ve paketleme ile Su bilinci alanlarında eğitimlere yatırım yapmalılar.
- Örneğimizdeki şirketlerin %78'i Uyumluluk eğitimi yürüttüklerini raporluyor. Öte yandan şirketlerin yalnızca %32'si bu eğitimi tedarik zincirlerine vermekteler.

## İyi Uygulama Örnekleri

## PAYDAŞLARIN KAPASİTESİNİ GELİŞTİRME



Otomotiv



Hindistan



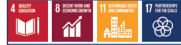
MARUTI SUZUKI

## Triple Bottom-line Performance

## SOCIAL PERFORMANCE

[MT] - Occupational Health and Safety, Product Safety and Quality, People Development, Industrial Labour Relations, Business Continuity, Economic Performance

## COLLABORATION WITH BUSINESS PARTNERS



## IMPROVING OVERALL CAPABILITY OF BUSINESS PARTNERS

The Company extends extensive support to its business partners to help improve their capabilities.

## Support Provided by the Company

(person-hours)



## IMPROVING FIRE SAFETY AT TIER-1 (T-1) SUPPLIERS

The Company collaborates with T-1 suppliers to improve their fire safety practices. 100% of T-1 supplier partners were audited to identify the gap areas and necessary countermeasures were implemented. The Company also conducts periodic audits to ensure the implementation of the improvement points.

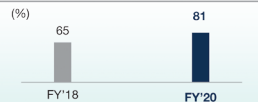
## Trend of Fire Accidents at T-1 Suppliers



## OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

The Company collaborates with suppliers to improve their occupational health and safety practices.

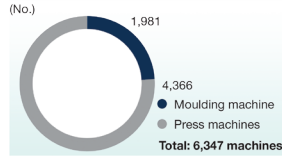
## Proportion of T-1 Suppliers Implemented OHSAS 18001



## IMPROVING SAFETY AT TIER-2 (T-2) SUPPLIER PLANTS

The Company accords utmost importance to the safety of its personnel. In order to improve the occupational safety in the plants of indirect supplier partners (T-2), the Company had undertaken a multi-stakeholder initiative programme, along with T-1 suppliers and an NGO. ~300 T-2 supplier partners supplying sheet metal and moulded parts were audited to identify the gap areas and necessary countermeasures were implemented.

## Machines Improved

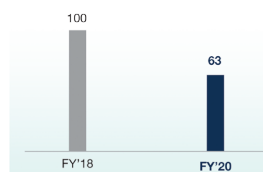


## QUALITY OF PARTS

The Company collaborates with supplier partners to improve the parts quality.

## 20 Quality Communication meets conducted with supplier partners in 2019-20

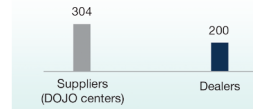
## Reduction in Quality Defects in the Components Provided by Suppliers (Quality Defects Indexed to 2017-18)



## WORKFORCE TRAINING

To improving the workforce capability of supplier and dealer partners, the Company has set up dedicated training infrastructure.

## Number of Training centres



## CREATING A TALENT POOL OF TOOL AND DIE ENGINEERING PERSONNEL

Understanding the lack of skilled personnel in the country in tool and die maintenance engineering, the Company undertook a multi-stakeholder initiative programme and signed an MoU with Haryana's State Board Technical education and Government Polytechnic Educational Society (GPES), Manesar, to start a new academic course in Tool and Die Engineering at GPES, Manesar. The supplier partners will immensely benefit from this arrangement.



## SUCCESSION PLANNING

20+ second-generation dealer partners participated in the capability development forum, 'Junoon' and undertook a six-month long training programme at the Company, to understand the systems, processes and the organisational culture.

- Paydaşların sosyal konulardaki performansını artırmak için kapasite geliştirme eğitimleri gerçekleştirmiştir.
- Özellikle yangın, güvenlik ve iş sağlığı güvenliği konularında birinci grup tedarikçileri için ihtiyaç analizi yapmış ve denetlemiştir.

Kaynak: <https://marutistoragenew.blob.core.windows.net/msilintiwebpdf/Maruti-Suzuki-Annual-Integrated-Report-2019-20-Low-res.pdf>,

## EĞİTİM ÖLÇÜMLERİ



Kimya



Almanya


**EVONIK**  
INDUSTRIES

### Overview of sustainability indicators for the Evonik Group

The following overview contains the main indicators for our six sustainability areas of action. You can find more detailed information in the relevant chapters.

Sustainability indicators 2019 201-1, 103-2

T27

	2016	2017	2018	2019
<b>STRATEGY AND GROWTH</b>				
Value added in € million	4,616	4,684*	4,740	5,994
Women at the first management level below the executive board in %	16.7	25.0	27.3	26.1
Women at the second management level below the executive board in %	9.5	15.4	20.0	24.1
Training rate <sup>b</sup> antitrust law in %	937	59	74	82
Training rate <sup>b</sup> fighting corruption in %	828	84	83	91
Training rate <sup>b</sup> code of conduct in %	12,025	71	77	89
Internal investigations	33	27	90 <sup>c</sup>	109
Disciplinary measures	17	12	106 <sup>d</sup>	60
Procurement volume in € billion	7.6	9.1	9.9	9.4
Production output in million metric tons	10.58	10.98	11.03	9.16
Use of renewable resources in production in %	9.2	10.4	9.7	7.9
Raw material suppliers covered by TFS assessments <sup>e</sup>	--	--	--	66
No. of sustainability audits (TFS)	241	441	358	309
No. of sustainability audits (Evonik)	29	28	22	26
No. of sustainability assessments (TFS)	1,773	1,794	1,491	1,043
No. of sustainability assessments (Evonik)	145	149	130	117
R&D expenses in € million	438	476 <sup>f</sup>	459	428
Scope 1 greenhouse gas emissions in million metric tons <sup>g</sup>	5.4	5.6	5.7	4.9
Scope 2 greenhouse gas emissions in million metric tons <sup>h</sup>	1.0	0.9	0.9	0.6
Scope 3 greenhouse gas emissions in million metric tons <sup>i</sup>	19.5	20.4	21.0	↓
Reduction in greenhouse gas emissions (scope 1 / 2) in million metric tons	--	--	-31	-42
Early employee turnover in %	1.2	1.4	0.9	0.9
Continuing professional development per employee in hours <sup>k</sup>	16	12	16	16
Female managers in % <sup>l</sup>	22.0	23.2	24.3	25.2
Occupational health performance index <sup>m</sup>	5.5	5.4	5.5	5.5
Accident frequency <sup>n</sup>	1.24	1.16	0.87	1.18
Incident frequency <sup>o</sup>	43	1.11 <sup>p</sup>	1.08	1.10

\* Prior-year figures adjusted in some cases due to IFRS 15.

<sup>b</sup> From 2017, the training rates are given as a percentage; the figure for 2016 is an absolute figure and is therefore not comparable. The training rate is defined as the number of training candidates with a valid certificate relative to the total number of training candidates as of December 31, 2019.

<sup>c</sup> From 2018, reporting extended to include all internal investigations in the Evonik Group.

<sup>d</sup> In some cases, more than one measure was taken as a result of an investigation.

<sup>e</sup> Annual procurement volume >€100 thousand.

<sup>f</sup> The costs of Corporate Innovation are included from 2017; 2017 figure restated.

<sup>g</sup> CO<sub>2</sub> equivalents.

<sup>h</sup> CO<sub>2</sub> equivalents, net (market-based).

<sup>i</sup> In some cases, calculation is based on assumptions and estimates. The figure for 2019 is expected to be published in mid-2020.

<sup>j</sup> From 2016, excluding apprentices in Germany.

<sup>k</sup> Management circles 1–3; prior-year figure restated, excluding the methacrylates business.

<sup>l</sup> Management circles 1–3; prior-year figure restated, excluding the methacrylates business.

<sup>m</sup> Max. 6.0 (index takes account of key aspects of occupational medicine, health promotion, and emergency medical management).

<sup>n</sup> This indicator contains all work-related accidents (excluding traffic accidents) resulting in absences of at least one full shift per 1 million working hours.

<sup>o</sup> Number of incidents per 1 million working hours.

<sup>p</sup> From 2017, the indicator is shown as an absolute amount defined as the number of incidents per 1 million working hours (previous years in percent).

- Anti-tröst yasası, yolsuzlukla mücadele ve davranış kurallarına uyumluluğu içeren geniş çaplı uyumluluk eğitimleri yürütmüştür.
- Eğitime katılan kişi sayısı ve bölgeler, yönetim ve iş kollarına göre oranlar dâhil olmak üzere eğitim sonuçlarını paylaşmıştır.



Kaynak: [https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik\\_Sustainability\\_Report\\_2019.pdf](https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik_Sustainability_Report_2019.pdf), p. 80

# EK 1 - ŞİRKET KARNELERİ

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>3M Co</b> US, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>AB InBev</b> DE, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>AbbVie Inc</b> US, İlaç	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Adidas</b> DE, Tüketim ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>AES Corp.</b> US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Air Products &amp; Chemcom</b> US, Kimya	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>  
<b>Alcoa Corp</b> US, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>American Water Works</b> US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Anadolu Efes</b> TR, Gıda	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Anglo American</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Anglo American Platinum</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Anglogold Ashanti</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Antofagasta</b> UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Aptiv</b> US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Archer-Daniels-Midland</b> US, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Ashok Leyland</b> IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Aspen Pharmacare</b> ZA, İlaç	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Associated British Foods</b> UK, Gıda	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>  
<b>AstraZeneca</b> UK, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Avenue Supermarkets</b> IN, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Aygaz</b> TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>  
<b>B&amp;M</b> UK, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>  
<b>B+T Group</b> UK, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Bayer</b> DE, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Beiersdorf</b> DE, Tüketim ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Best Buy</b> US, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Bharti Airtel</b> IN, Telekomünikasyon	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>BHP Billiton</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>  
<b>BMW</b> DE, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Brenntag</b> DE, Kimya	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Bristol-Myers Squibb</b> US, İlaç	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Britannia Industries</b> IN, Gıda	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Britvic</b> UK, Gıda	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Burberry Group</b> UK, Tüketim ürünleri	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Campbell Soup</b> US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>  

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”



Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Caterpillar</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Centrica</b> UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>China Gas Holdings</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>China Mobile</b> CN, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>China Resources Gas Grp</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>China Unicom</b> CN, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>China Yangtze Power</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Cigna Corp</b> US, İlaç	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Cipla</b> IN, İlaç	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Clicks Group</b> ZA, Perakende	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>CLP Holdings</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Coca-Cola European Partners</b> UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Coca-Cola HBC</b> UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Coca-Cola İçecek</b> TR, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Colgate-Palmolive</b> US, Tüketim ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Compagnie Financiere Richemont</b> ZA, Tüketim ürünleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>ConocoPhillips</b> US, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Continental</b> DE, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>   

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Corteva</b> US, Kimya	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Covestro</b> DE, Kimya	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Cranswick</b> UK, Gıda	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Croda International</b> UK, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Cummins</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>Dabur India</b> IN, Tüketim ürünleri	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>DCC</b> UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Deere &amp; Co</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Deutsche Telekom</b> DE, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Diageo</b> UK, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>Dongfang Electric Corp</b> CN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Dover Corp</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>DowDuPont</b> US, Kimya	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Dr Reddy's Laboratories</b> IN, İlaç	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>E.ON SE</b> DE, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Eaton Corp</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>eBay Inc.</b> US, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Ecolab</b> US, Kimya	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Edison International</b> US, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>Emerson Electric</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Enerjisa</b> TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>ENN Energy Holdings</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Evonik Industries</b> DE, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Exelon Corp</b> US, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>  
<b>Exxaro Resources</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Ford Otosan</b> TR, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Freenet Group</b> DE, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Gail India</b> IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Gap Inc</b> US, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>GEA Group</b> DE, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>  
<b>General Mills</b> US, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>  
<b>General Motors</b> US, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>GlaxoSmithKline</b> UK, İlaç	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
<b>Glencore</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Godrej Consumer Products</b> IN, Tüketim ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>  
<b>Gold Fields</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>  

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Guangdong Investment (Red Chip)</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Harmony</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Havells India</b> IN, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Henkel</b> DE, Tüketim ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Hero MotoCorp</b> IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Hershey's</b> US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Hess Corp</b> US, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Hikma İlaç</b> UK, İlaç	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Hindalco Industries</b> IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Hindustan Petroleum Corp</b> IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Hindustan Zinc</b> IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>HK &amp; China Gas</b> CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Honeywell International</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Hugo Boss</b> DE, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>IDEX Corp</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>IMI</b> UK, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Impala Platinum</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Ingersoll-Rand</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR> 

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Intl Flavors &amp; Fragrances</b> US, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Johnson Controls Intl</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Johnson Matthey</b> UK, Kimya	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Kellogg's</b> US, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Kingfisher</b> UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>KION Group</b> DE, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Kumba Iron Ore</b> ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Lanxess</b> DE, Kimya	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Liberty Global</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Linde plc</b> US, Kimya	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>LONGI Green Energy</b> CN, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Mahindra &amp; Mahindra</b> IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Marico</b> IN, Tüketim ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
<b>Marks &amp; Spencer Group</b> UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Maruti Suzuki</b> IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Metro</b> DE, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Migros Ticaret</b> TR, Perakende	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>MNT Group</b> ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Mondelez International</b> US, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Morrisons</b> UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Motherhood Sumi Systems</b> IN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Mr Price Group</b> ZA, Perakende	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>National Grid</b> UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Nestle India</b> IN, Gıda	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Newmont Mining</b> US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>NEXT</b> UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>NTPC</b> IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Ocado</b> UK, Perakende	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Oshkosh Corp</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 1	GRI <IR>   
<b>Parker-Hannifin</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Pennon Group</b> UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Petkim</b> TR, Kimya	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
<b>Pick n Pay Stores</b> ZA, Perakende	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>   
<b>Pioneer Foods</b> ZA, Gıda	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Puma</b> DE, Tüketim ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
<b>Randgold Resources</b> UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>   

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Reckitt Benckiser Group</b> UK, Tüketim ürünleri	<b>GRUP 1</b>	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Reliance Industries</b> IN, Doğal Kaynaklar	<b>GRUP 2</b>	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Rio Tinto</b> UK, Doğal Kaynaklar	<b>GRUP 2</b>	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Rotork</b> UK, Makine & Ekipman	<b>GRUP 5</b>	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Royal Dutch Shell</b> UK, Doğal Kaynaklar	<b>GRUP 2</b>	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>RWE</b> DE, Enerji Hizmetleri	<b>GRUP 2</b>	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Sainsbury's</b> UK, Perakende	<b>GRUP 3</b>	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Sasol</b> ZA, Kimya	<b>GRUP 2</b>	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Schlumberger</b> US, Doğal Kaynaklar	<b>GRUP 2</b>	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Sempra Energy</b> US, Enerji Hizmetleri	<b>GRUP 3</b>	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Severn Trent</b> UK, Enerji Hizmetleri	<b>GRUP 3</b>	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Shanghai Electric Group</b> CN, Makine & Ekipman	<b>GRUP 4</b>	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Sibahne Stillwater</b> ZA, Doğal Kaynaklar	<b>GRUP 1</b>	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Siemens Germany</b> DE, Makine & Ekipman	<b>GRUP 2</b>	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Siemens India</b> IN, Makine & Ekipman	<b>GRUP 2</b>	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Smiths Group</b> UK, Makine & Ekipman	<b>GRUP 3</b>	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Şok Marketler Grubu</b> TR, Perakende	<b>GRUP 5</b>	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Spirax Sarco</b> UK, Makine & Ekipman	<b>GRUP 2</b>	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR> 

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>SSE</b> UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Stanley Black &amp; Decker</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Sun Pharma</b> IN, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Symrise</b> DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Tata Global Beverages</b> IN, Gıda	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Tata Motors</b> IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Tate &amp; Lyle</b> UK, Gıda	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>TE Connectivity</b> US, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Telefonica Deutschland</b> DE, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Telkom SA SOC</b> ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Tesco</b> UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Tesla</b> US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>The Foschini Group</b> ZA, Perakende	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>The Spar Group</b> ZA, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Tiger Brands</b> ZA, Gıda	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Titan Company</b> IN, Tüketim ürünleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Tofaş</b> TR, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Truworths International</b> ZA, Perakende	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”



Şirket	SGS 2021	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
<b>Tüpraş</b> TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Türk Telekom</b> TR, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Turkcell</b> TR, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
<b>Ülker Bisküvi</b> TR, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Unilever</b> UK, Tüketim ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>United Enerji Hizmetleri Group</b> UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>UPL</b> IN, Kimya	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Vedanta</b> IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Vipshop Holdings</b> CN, Perakende	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Vodacom Group</b> ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Vodafone Group</b> UK, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
<b>Waste Management Inc</b> US, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Weir Group</b> UK, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Woolworths Holdings</b> ZA, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR> 
<b>Xylem Inc</b> US, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Zalando</b> DE, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR> 
<b>Zoetis</b> US, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
<b>Zorlu Enerji</b> TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 

**İşaretli şirketler** “en iyi performans gösterenler”



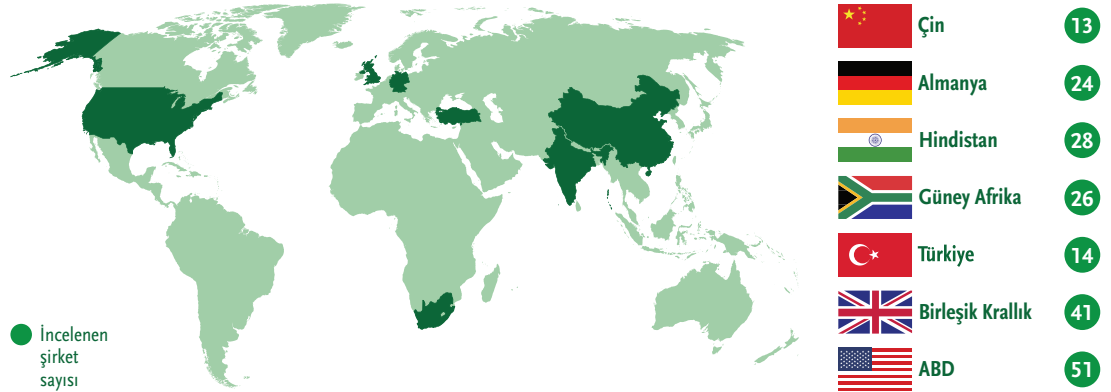
## EK 2 - METODOLOJİ

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 197 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,

### 7 Ülke & 10 Sektörden 197 Şirket Değerlendirildi



## İnisiyatif Bazında Şirketlerin Dağılımı

	 GRI	 UNGC	 SASB	 IR
Çin	5	2	0	0
Almanya	20	17	3	2
Hindistan	9	6	1	3
Güney Afrika	16	10	3	22
Türkiye	7	3	1	0
Birleşik Krallık	17	17	6	4
ABD	29	18	24	0
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>73</b>	<b>38</b>	<b>31</b>

<sup>1</sup>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.

## Değerlendirme Kriterleri

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik yönetişimine ilişkin 421 ölçülebilir kriter tanımlıyor ve kullanıyor. Karşılanıp 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.<sup>1</sup>

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

## Modelde Tanımlanan Kilit 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		
SDG'ler için Hedef Belirleme			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapsam: Tüm çalışan grupları, coğrafyalar, tedarik zinciri ve ürünün tüm değer zincirindeki etkisi (ekosistem yaklaşımı)</li> <li>Derinlik: ÇSY raporlamasındaki derinlik</li> </ul>			

## Veri Toplama

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

- 2019'a ait Yıllık Faaliyet Raporları,
- 2019'a ait Sürdürülebilirlik Raporları,
- Şirketlerin web sitelerinin Yönetişim ve Sürdürülebilirlik bölümleri.

Veri toplama sürecinin ardından değerlendirmemizi, araştırma bünyesindeki 421 kriterimize (bkz. Ek 4) göre incelemelerimizi tamamladık. 2021 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde, veri toplama yöntemimizi daha detaylı hale getirdik. Bu sene, SMART olarak belirlenen hedefleri inceledik ve bir önceki yılki sonuçlarımızı da bu yaklaşıma göre güncelledik.

## 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 REHBERİ

## 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 süreç**te 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 KRİTERLERİ

YÖNLENDİRME				
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Şirket Politikaları	Çevresel 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 Politikalar	K	Şirket, sosyal politikasını paylaşıyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, çalışan hakları ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, kapasite geliştirme ve çalışan refahi ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, ürün güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.	
	Yönetişim Politikaları	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 Politikaları	K	Şirket, tedarik zinciri politikasını paylaşıyor.	
		D	Tedarik zinciri politikası, çevresel konuları içeriyor.	
		D	Tedarik zinciri politikası sosyal konuları içeriyor.	
		D	Tedarik zinciri politikası yönetim 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.	

SUSTAINABILITY GOVERNANCE SCORECARD 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Paydaş Katılımı	Paydaş Haritası	D	Paylaşılan paydaş haritası, <b>devlet</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, <b>müşteriler</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, <b>tedarik zinciri</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, <b>çalışanlar</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, <b>hissedarlar</b> ile ilgili konuları içeriyor.
	Paydaş Hedefleri	K	<b>Şirket, paydaşları ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, <b>çevre</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>kamu/medya</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>toplum</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>sivil toplum kuruluşları</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>devlet</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>müşteriler</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>tedarik zinciri</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>çalışanlar</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>hissedarlar</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		Önemlilik	Önemli Konular
K	<b>Şirket, önemli konuların bir listesini paylaşıyor.</b>		
K	<b>Paylaşılan liste, çevresel konuları içeriyor.</b>		
D	Şirket, <b>su</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>iklim değişikliği ve emisyonlarla</b> ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>enerji</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>biyoçeşitlilik</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>atık yönetimi</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>tehlikeli maddeler</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>sorumlu kaynak kullanımı</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
K	<b>Paylaşılan liste, sosyal konuları içeriyor.</b>		
D	Şirket, <b>insan hakları</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>çalışan hakları</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>iş sağlığı ve güvenliği</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>çeşitlilik ve kapsayıcılık</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>kapasite geliştirme ve çalışan refahı</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>ürün güvenliği</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>veri güvenliği ve müşteri gizliliği</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>sosyal sorumluluk ve toplum</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
K	<b>Paylaşılan liste, yönetim konularını içeriyor.</b>		
D	Şirket, <b>yönetim kurulu çeşitliliği</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>yönetici ücret ve primleri</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>uyum</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>etik</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		
D	Şirket, <b>yolsuzlukla mücadele</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.		

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Önemlilik	Önemli Konular	D	Şirket, <b>tedarik zinciri</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.
		K	<b>Paylaşılan liste, ekonomik konularını içeriyor.</b>
		D	Şirket, <b>müşteri deneyimi ve memnuniyeti</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>kârlılık ve ekonomik performans</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>teknoloji ve inovasyon</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>tedarik zinciri yönetimi</b> ile ilgili önemli konuları paylaşıyor.
		K	Şirket, önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>kendisi için önemli konuların</b> değerlendirmesini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>paydaşlar için önemli konuların</b> değerlendirmesini paylaşıyor.
	Önemlilik Matrisi	K	<b>Şirket, önemlilik matrisini paylaşıyor.</b>
Sürdürülebilirlik Hedefleri	Çevre Hedefleri	K	<b>Şirket, çevre ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, <b>suyu</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>iklim değişikliği ve emisyonlarla</b> ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>enerji</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>atık yönetimi</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>biyoçeşitlilik</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>tehlikeli maddeler</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>sorumlu kaynak kullanımı</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Sosyal Hedefler	K	<b>Şirket, sosyal konularla ilgili hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, <b>insan hakları</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>çalışan hakları</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>iş sağlığı ve güvenliği</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>çeşitlilik ve kapsayıcılık</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>yetenek geliştirme ve çalışan refahı</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>ürün tasarımı ve portföyü</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>veri güvenliği ve müşteri gizliliği</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>sosyal sorumluluk ve toplum</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Yönetişim Hedefleri	K	<b>Şirket, yönetim ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, <b>yönetim kurulu çeşitliliği</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>yönetici ücret ve primleri</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>uyum</b> ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Değer Zinciri için Hedefler	K	<b>Şirket, değer zinciri için sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, değer zinciri için <b>çevre</b> ile ilgili hedefleri paylaşıyor.
		D	Şirket, değer zinciri için <b>sosyal</b> hedeflerini paylaşıyor.
	Ekosistem için Hedefler	D	Şirket, değer zinciri için <b>yönetişim</b> ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		K	<b>Şirket, ekosistem için sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşıyor.</b>
		D	Şirket, <b>çevresel ekosisteme</b> yönelik hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, <b>toplumu güçlendirme</b> ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
	D	Şirket, <b>hedefler için ortaklık</b> ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.	

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Strateji - İş Modeli	İş Modeli	K	Şirket, değer yaratma sürecini görsel olarak paylaşıyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci çevre ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci sosyal konuları içeriyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci yönetim ile ilgili konuları içeriyor.
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.
		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 çıkar 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.
Kilit Performans Göstergeleri	Yönetişim KPG'leri	K	Şirket, yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		K	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.
		K	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.		

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Yönetim Kurulu	Yetkinlik Matrisi	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.	
Stratejinin SKA'lar ile bağlantısı	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.		
	Hedeflerin SKA'lar ile bağlantısı	Hedeflerin SKA'lar ile bağlantısı	K	Şirket, hedeflerini SKA'lar ile ilişkilendiriyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 1: Yoksulluğa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 2: Açlığa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 3: Sağlıklı Bireyler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 4: Nitelikli Eğitim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, hedeflerini SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
D			Şirket, hedeflerini SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.	
D	Şirket, hedeflerini SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.			
D	Şirket, hedeflerini SKA 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.			
D	Şirket, hedeflerini SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.			

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Stratejinin SKA'lar ile bağlantısı	Hedeflerin SKA'lar ile bağlantısı	D	Şirket, hedeflerini <b>SKA 13: İklim Eylemi</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini <b>SKA 14: Sudaki Yaşam</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini <b>SKA 15: Karasal Yaşam</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini <b>SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini <b>SKA 17: Hedefler için Ortaklıklar</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.

UYGULAMA			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sürdürülebilirlik Sonuçları	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.
	Çevresel Sonuçların Kapsamı	K	Şirket, çevre ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında paylaşıyor.
	Sosyal Sonuçlar	K	Şirket, sosyal konularla ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışan hakları ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, yetenek geliştirme ve çalışan refahı ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	D	Şirket, sosyal sorumluluk ve toplum ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.	
	Sosyal Sonuçların Kapsamı	D	Şirket, sosyal konular ile ilgili performans sonuçlarını çalışan grubuna göre paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal konular ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında 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.
	Yönetişim Sonuçlarının Kapsamı	D	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını çalışan grubuna göre paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını coğrafya bazında paylaşıyor.
	Tedarik Zinciri Sonuçları	K	Şirket, tedarik zinciri için performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için çevresel performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için sosyal performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için yönetim ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.



BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sürdürülebilirlik Sonuçları	Ekosistem Sonuçları	K	Şirket, ekosistem için performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre bilinci ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, toplumu güçlendirme ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, hedefler için ortaklık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
Tedarik Zinciri Güvencesi	Tedarik Zinciri Güvencesinin Kapsam Bazında Sonuçları	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.
	Tedarik Zinciri Güvencesinin Yöntem Bazında Sonuçları	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.
Değer Yaratma	Paydaşlar için Değer Yaratma	K	Şirket, 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.
		D	Şirket, müşteriler için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
Paydaş Katılımı	Paydaş Katılım Yöntemi	K	Şirket, paydaş katılım yöntemlerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre ile ilgili konularda paydaş katılımı yöntemini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum ile ilgili konularda paydaş katılımı yöntemini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri ile ilgili konularda paydaş katılımı yöntemini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteriler ile ilgili konularda paydaş katılımı yöntemini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar ile ilgili konularda paydaş katılımı yöntemini ölçüyor ve paylaşıyor.
Risk Yönetimi	Risk Azaltma Kapsamı	K	Şirket, risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
		D	Şirket, finansal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
		D	Şirket, çevresel risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
		D	Şirket, itibar açısından risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
Sonuçların SKA'lar ile bağlantısı	Sonuçların SKA'lar ile bağlantısı	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.
		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.		

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuçların SKA'lar ile bağlantısı	Sonuçların SKA'lar ile bağlantısı	D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 13: İklim Eylemi</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 14: Sudaki Yaşam</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 15: Karasal Yaşam</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını <b>SKA 17: Hedefler için Ortaklıklar</b> ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.

GÖZETİM			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuçların Değerlendirilmesi	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.
	Sosyal Sonuçların Değerlendirilmesi	K	Şirket, sosyal konularla ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışan hakları ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yetenek geliştirme ve çalışan refahı ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili performans sonucu değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili performans sonucu 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.
	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, öncesi/sonrası değerlendirmesini paylaşıyor.

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Denetim	İç Denetim Kapsamı	K	Şirket iç denetimin finansal unsurları kapsadığını paylaşıyor.
		K	Şirket, iç denetimin süreçleri kapsadığını paylaşıyor.
		K	Şirket, iç denetim komitesi tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü tanımlıyor ve paylaşıyor.
		K	Şirket, denetim komitesi tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü tanımlıyor ve paylaşıyor.
		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.
		D	Bağımsız denetim, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
	Tedarik Zinciri Güvencesi Kapsamı	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.
	Tedarik Zinciri Güvence Süreci	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.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, iç denetim/kontrolü kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetimi kapsıyor.
		D	Bağımsız denetim, çevresel konuları kapsıyor.
		D	Bağımsız denetim, sosyal konuları kapsıyor.
		D	Bağımsız denetim, yönetim ile ilgili konuları 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.
			Bağımsız denetim tedarik zincirini kapsıyor.
Yönetim Kurulu	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.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Gözetim Sorumlulukları	D	Şirket, <b>önemlilik seviyelerinin belirlenmesine katılımı</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>risk yönetimini</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>tedarikçi davranış kurallarını</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>yönetici ücret ve primlerini</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>yedekleme planlamasını</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>iş etiğini</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>yolsuzlukla mücadeleyi</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>ilgili taraf işlemlerini</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>bağışları</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>regülasyonlara uyumluluğu</b> yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.	
		Yönetim Kurulu Komiteleri	K	<b>Şirket, bir denetim komitesine sahiptir.</b>
			D	Şirket, denetim komitesi tüzüğünü paylaşıyor.
	D		Şirket, denetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.	
	K		<b>Şirket, bir yönetim komitesine sahiptir.</b>	
	D		Şirket, yönetim komitesi tüzüğünü paylaşıyor.	
	D		Şirket, yönetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.	
	K		<b>Şirket, bir ücretlendirme ve atama komitesine sahiptir.</b>	
	D		Şirket, ücretlendirme ve atama komitesi tüzüğünü paylaşıyor.	
	D		Şirket, ücretlendirme ve atama komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.	
	K		<b>Şirket, bir risk komitesine sahiptir.</b>	
	D		Şirket, risk komitesi tüzüğünü paylaşıyor.	
	D		Şirket, risk komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.	
	K		<b>Şirket, bir sürdürülebilirlik komitesine sahiptir.</b>	
	D		Şirket, sürdürülebilirlik komitesi tüzüğünü paylaşıyor.	
	D	Şirket, sürdürülebilirlik komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.		

ÖĞRENME VE YAYILIM			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Gelişim	Eksiklerin İncelenmesi	K	<b>Şirket, yeni gelişim fırsatlarını belirlemek için eksiklerini inceliyor ve paylaşıyor.</b>
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, <b>çevre</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, <b>soysal</b> konuları içeriyor.
		D	Eksiklerin incelenmesi ve geliştirme fırsatları, <b>yönetişim</b> ile ilgili konuları içeriyor.
		K	<b>Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini paydaş gruplarına göre inceliyor ve paylaşıyor.</b>

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Gelişim	Eksiklerin İncelenmesi	D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini <b>çalışanlar</b> için inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini <b>coğrafyalara</b> göre inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini <b>tedarik zinciri</b> için inceliyor ve paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda eksiklerini <b>toplum</b> için inceliyor ve paylaşıyor.	
	Kaynaklar	K	<b>Şirket, gelişim fırsatları için kaynak ayırdığını paylaşıyor.</b>	
		D	Şirket, <b>çevre</b> ile ilgili konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>sosyal</b> konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>yönetişim</b> ile ilgili konular için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		K	<b>Şirket, sürdürülebilirlik için ayırdığı kaynağı paydaş gruplarına göre paylaşıyor.</b>	
		D	Şirket, <b>çalışanlarına</b> sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik için ayırdığı kaynağı <b>coğrafyalara</b> göre paylaşıyor.	
		D	Şirket, <b>tedarik zincirine</b> sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
	Aksiyonlar	D	Şirket, <b>topluma</b> sürdürülebilirlik için kaynak ayırdığını paylaşıyor.	
		K	<b>Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan dersleri değerlendirerek aksiyon alıyor.</b>	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan <b>çevre</b> ile ilgili dersleri değerlendirerek aksiyon aldığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan <b>sosyal</b> konulardaki dersleri değerlendirerek aksiyon aldığını paylaşıyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan <b>yönetişim</b> ile ilgili dersleri değerlendirerek aksiyon aldığını paylaşıyor.	
		K	<b>Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre paydaş grupları bazında faaliyet gösteriyor.</b>	
		D	Şirket, <b>çalışanlar</b> hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.	
		D	Şirket, sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre <b>coğrafyalar</b> bazında faaliyet gösteriyor.	
	Eğitim	Çevresel Sürdürülebilirlik Eğitimleri	D	Şirket, <b>tedarik zinciri</b> hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.
			D	Şirket, <b>toplum</b> hakkında sürdürülebilirlik konusunda çıkarılan derslere göre faaliyet gösteriyor.
			K	<b>Şirket, çevresel sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.</b>
			D	Şirket, <b>iklim değişikliği</b> ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, <b>su bilinci</b> ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, <b>enerji verimliliği</b> ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, <b>atık ve paketlenme</b> ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
			D	Şirket, <b>sorumlu kaynak kullanımı</b> ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
K			<b>Şirket, çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.</b>	
D			Şirket, <b>çalışanlar</b> için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.	
D			Şirket, <b>yöneticiler</b> için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.	
D			Şirket, <b>coğrafyalara</b> göre çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.	
D	Şirket, <b>tedarik zinciri</b> için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.			
D	Şirket, <b>topluluklar</b> için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.			

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2021

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Eğitim	Sosyal Sürdürülebilirlik Eğitimleri	K	Şirket, sosyal sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışan hakları ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
	Sosyal Sürdürülebilirlik Eğitimleri	D	Şirket, yetenek geliştirme ve çalışan refahı ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal sorumluluk ve toplum ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi 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 Eğitimleri	K	Şirket, yönetim (uyum) ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.
		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](http://www.argudenacademy.org)

 ArgudenAcad

 ArgüdenGovernanceAcademy

 arguden-governance-academy

 arguden\_academy

ISBN: 978-605-2288-17-7