

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

No:23/2022



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

**İyi yönetim,
kaliteli yaşam**

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

2022



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 23

Yazarlar

Gizem Argüden Oskay

Melis Türker

Burak Erşahin

Beste Gün Aslan

Ulaş Berkay Cihan

Başak Demiray

Çağhan Karanberk

Dr. Fatma Öğücü Şen

Tasarımcı

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: 978-605-2288-20-7

1. BASIM: Kasım 2023

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No:2 Göztepe Mah.,

Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul,

Türkiye Telefon: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

05

Önsöz

07

Yönetici Özeti

13

Genel Sonuçlar

13

Bulgular

20

Sorumlu Yönetim Kurulları

56

Sürdürülebilirlik Performansı

82

Sürdürülebilirlik Yolculuğu

111

Ek 1 - Şirket Karneleri

123

Ek 2 - Metodoloji

123

Ek 3 - Sorumlu Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Soruları

131

Ek 4 - Değerlendirme Kriterleri

ÖNSÖZ

Sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirketlerin sayısı her geçen yıl artarken, bu raporların kalitesi de artıyor. Ortak bir temelde buluşmaya ve bütünleşmeye başlayan sürdürülebilirlik raporlama standartları çeşitli paydaşların karar alma süreçleri için daha faydalı hale geliyor. Buna rağmen kaydedilen ilerleme, bugün dünyamızın karşı karşıya olduğu kolektif zorlukların üstesinden gelebilmek için hâlen yeterli değil. Her sene, İsviçre yüz ölçümü büyüklüğünde 30.000 kilometrekare orman yok olmaktadır. Yılda 1.000'den fazla hayvan türünün nesli tükenmekte ve yüzyılın sonuna kadar 1 milyon türün nesli tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalması beklenmektedir. İklim değişikliğine bağlı yaşanan kuraklık, yangın ve sel afetleri giderek daha şiddetli hale gelmekte ve dünya genelinde yaşamsal ihtiyaçları, sağlığı ve zorunlu yer değişikliğini olumsuz etkilemektedir. Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) verilerine göre, 2023 yılında yaklaşık 120 milyon insan yer değiştirmek ve göç etmek zorunda kalacak. Sürdürülebilir olmayan kalkınma nedeniyle dünyanın mevcut ve gelecek nesilleri için insan refahını sürdürülebilir kapasitesi süratle azalıyor. Çevresel ve toplumsal zorlukların ele alınması açısından dünya için kritik öneme sahip on yıllık bir dönem içindeyiz.

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

Kasım 2022'de düzenlenen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı COP27, iklim eylemi bakımından oldukça önemli bir gelişmeydi. Konferans, ülkelerin küresel sıcaklık artışını sanayi öncesi seviyelerle (1,5 °C) sınırlandırma taahhütlerini yeniden teyit eden bir dizi kararı kabul etmesiyle sonuçlandı. Bu konferans, iklim eylemine karşı çözüm yolları geliştirmek ve iş birliği yapmak üzere ülkeler, işletmeler, yatırımcılar, kanun koyucular ve hassas gruplardan 45.000 katılımcıyı bir araya getirdi. Söz konusu gelişmelere rağmen, Birleşmiş Milletler'in (BM) yayımladığı son iklim raporu, iklim değişikliği adlı saatli bombayı durdurmak için ciddi bir atılım yapılması gerektiğini açıkça ortaya koyuyor. BM Genel Sekreteri António Guterres'in de ifade ettiği üzere, "COP27 çok fazla ödev ve kısıtlı bir zaman ile sona eriyor – dünyamızın her bir köşesinde iklim eylemi yapılması gerekiyor – her şey, her yerde, aynı anda."

2023 yılı şubat ayında düzenlenen IFRS Sürdürülebilirlik Sempozyumu küresel işletmeleri, yatırımcıları ve karar alıcıları Montreal'de bir araya getirmiş ve yatırım kararlarını yönlendirecek sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik uluslararası standartları tartışmıştır. Konferansın ilk iki bölümü (genel gereklilikler ve iklimle ilgili bilgilendirme gereklilikleri) 2023 yılının ortalarında yayımlanacak olan IFRS Sürdürülebilirlik Standartları ile ilgili güncellemelerin aktarılmasına odaklanmıştır. Paydaşlar ayrıca, sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin ortak bir çerçevenin uluslararası düzeyde benimsenmesini hızlandırmak için sürdürülebilirliğe ilişkin raporlamaya yönelik kapasite geliştirme girişimlerine duyulan ihtiyacı da ele almıştır. Konferansta, bu yıl gerçekleştirdiğimiz araştırmanın ilk sonuçlarının yanı sıra sürdürülebilirlik bağlamında yönetişimin önemine ilişkin bir de makale paylaştık.

Şirketlerin, karar alıcıların, yatırımcıların ve tüketicilerin harekete geçmesi ve iş birliği yapması, söz konusu çeşitli küresel zorlukların üstesinden gelmek üzere karar alma süreçlerimizi dönüştürme

aşamasında kilit rol oynar. İş dünyasının iklim değişikliği ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na yönelik eylemleri gittikçe hızlanmakla birlikte yeterli değildir. Şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının nasıl ele alınacağı konusunda ise anlayışımızın değişmesi gerekiyor: Yaptıklarımızın iyi olduğunu göstermek ve olumsuz reklamlara karşı kendimizi korumak adına seçici ve savunmacı bir yaklaşım benimsemek yerine, fark yaratabilecek fırsatlara odaklanmak ve tüm değer zinciri üzerinde oluşturulabilecek potansiyel etkinin sorumluluğunu sahiplenmek.

Bunların arasında Yönetim kurullarının ve üst yönetimin sürdürülebilirlik konusunda beceri, altyapı ve sorumluluk sahibi olmasını sağlamak, sürdürülebilirlik hususunda rehberlik ve gözetim sağlayacak yönetim mekanizmaları inşa etmek ve şirket, tedarik zinciri ve ekosistem için önemli sürdürülebilirlik meselelerine ilişkin titiz hedefler belirlemek, odaklanmanız gereken başlıklar arasında yer almalıdır. Bunlara ek olarak, şirketler stratejilerini şekillendirmek için amaç odaklı, paydaş merkezli modeller oluşturmalı ve hedeflere ulaşmak için sürdürülebilirlik yolculuğu boyunca sürekli gelişmeyi ve iş birliğini kendine felsefe edinmelidir.

Gerçekten bir değişim yaratmak istiyorsak, sürdürülebilirliğin yönetişimine öncelik vermemiz gerekir. ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim), sürdürülebilirlik etkisinin ayrı bir boyutu olarak yönetişime sınırlı bir bakış açısını göstermektedir. Ayrı bir etki alanından ziyade yönetim, ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri olan tüm karar ve eylemler karşısında nasıl rehberlik ve gözetim sağlandığına ilişkin bir çerçevedir. Yönetişime ilişkin mevcut raporlama uygulamaları yolsuzlukla mücadele gibi konuları esas alırken, daha önemli bir odak noktası olan sürdürülebilirliğin nasıl yönetildiği, yani sürdürülebilirlikle ilgili kararların nasıl alındığını tanımlayan sorumluluklar ve sistemler üzerinde durulması gerekmektedir. Burada Yönetişim'in merkezi ve kapsayıcı bir başlık olarak tanımlanması ve bütünlüklük bir anlayışla resmin tamamına bakılması gerekir.

Bu yıl, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi (SGS) başlıklı araştırmamızın 4. yılı. 2019'dan bu yana, dünyanın en iyi şirketlerinin sürdürülebilirlik konusunda yönetim yaklaşımına dair bir temel referans noktası oluşturmak ve dünyanın geri kalanına takip edebilecekleri örnekler sunmak amacıyla 7 ülkeden 200 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'nin finansal ve sürdürülebilirlik verilerini yönetim merceğinden inceliyoruz. Farklı sektör ve coğrafyalardaki şirketlerin sürdürülebilirlik performansları farklılık göstermekle birlikte, sürdürülebilirlik çalışmalarındaki yönetim yaklaşımları herkes için önemli bakış açıları sunmaktadır.

Şirketlerin sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını benimsemelerinin aciliyeti konusunda hiçbir şüphe yok. Her geçen gün artan bir ivmeyle daha fazla şirket sürdürülebilirlik alanında gelişme kaydediyor. Her ne kadar belirli bir ilerleme kaydedilmiş olsa da bu şirketlerin daha fazla gelişme kaydetmek için inisiyatif almaları ve geride kalanların da sürdürülebilirlik yaklaşımlarını bir adım öteye taşımaları büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma ile amacımız, sürdürülebilirlik alanındaki küresel liderlerden öğrenmeyi hızlandırarak dünyanın içinde bulunduğu durumu iyileştirmektir. Burada, Sürdürülebilirlik alanında hem yeni şirketler hem de küresel liderler tarafından kullanılacak bir çerçeve öneriyoruz. Bu çerçeveyi, hedeflememiz gereken bir ideal olarak öneriyoruz – bu bir süreç, zaman alacaktır. Ancak zamanımız azalıyor ve hızlı hareket etmek zorundayız. Sürdürülebilirlik yolculuğuna ve raporlama uygulamalarına yönetim merceğinden bakmak, bir şirketin olgunluk düzeyini değerlendirmesine ve bunu en iyi gerçekleştiren şirketlerin en başarılı uygulama örneklerinden yararlanarak kendi yolculuğunu tasarlamasına imkân tanır.

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

Gizem Argüden Oskay

YÖNETİCİ ÖZETİ

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

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

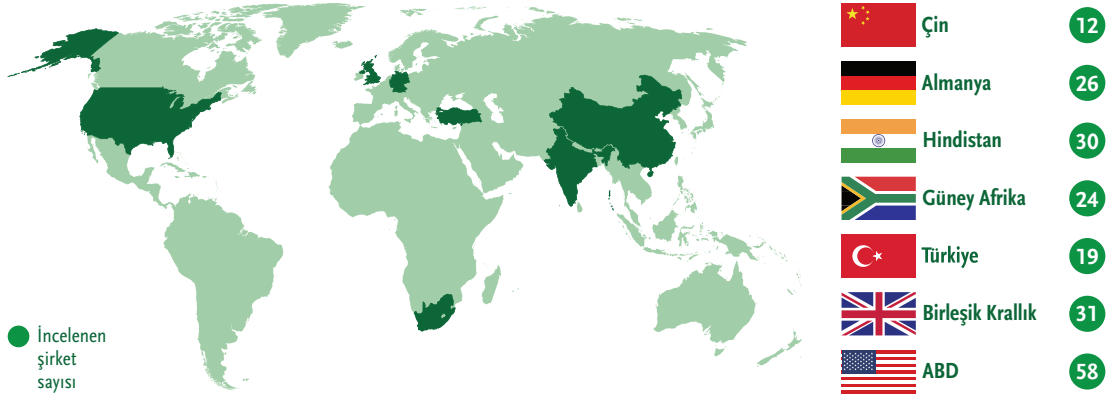
Şirketlerin gerçek anlamda sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlayabilmeleri için sürdürülebilirliğe bakış açımızın kapsamını genişletmemiz gerekir. Sürdürülebilirlik, bir şirketin tüm potansiyel etkilerini içeren, olumlu ve olumsuz dış etkenleri karar alma süreçlerine dahil eden, dar görüşlü ve bencil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

Şirketler:

- Değer zinciri boyunca ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim sonuçlarını içerecek şekilde bir şirketin nasıl değer yarattığına dair finansal kriterler ötesinde kapsamlı bir bakış açısının benimsenmeli,
- Strateji ve hedef belirleme süreçlerine farklı zaman dilimleri entegre etmeli ve uzun vadeli bir bakış açısı benimsenmeli,
- Şirketin Karar ve eylemlerinin doğrudan ve dolaylı etkilerini dikkate alınmalı,
- Tüm karar ve eylemlerinin mevcut ve gelecekteki tüm paydaşlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak daha kapsayıcı hale gelmeli,
- Değer zincirlerini ve ekosistemlerini yönetmek ve olumlu yönde etkilemek için sorumluluk almalı ve sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için yeni iş birliği imkanları yaratmalı.

Paydaşların güvenini kazanmak için şirketlerin tüm bu boyutlarıyla ve bütüncül bir şekilde şeffaf açıklama yapabiliyor olması gerekiyor. Bakış açımızı bir şirketin bugün ve gelecekte yaratabileceği tüm etkileri kapsayacak şekilde değiştirdiğimizde; ölçme, değerlendirme ve raporlama uygulamalarımızı da buna uygun olarak geliştirmemiz gerekir.

7 Ülke & 10 Sektörden 197 Şirket Değerlendirildi



Bu yıl, kurumların birbirlerinden öğrenme süreçlerini hızlandırarak dünyanın durumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir etki araştırması olan Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin 4. yılı. 2019'dan bu yana, 7 ülke ve 10 karşılaştırılabilir sektörden Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'nin bir parçası olan 200 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'nin (KSL) kamuya açık verilerini takip ediyoruz. KSL'lerin sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin yönetim uygulamalarını nasıl gerçekleştirdiklerini belirlemek ve en iyi uygulama örneklerini paylaşmak için faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarını bir 'yönetişim merceği' altında inceliyoruz. Aşağıda bu yılın sonuçlarının özetini bulabilirsiniz:

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®

Sorumlu Yönetim Kurulları

Yetkinlik Matrisi	Yönlendirme
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri	Gözetim

Sürdürülebilirlik Performansı

KPG'ler	Hedefler	Sonuçlar	Sonuçların Değerlendirme
Uygulamanın Kapsamı		SKA'larla ilişkilendirme	

Sürdürülebilirlik Yolculuğu



TEMEL SONUÇLAR

1. Sorumlu yönetim kurulları oluşturulması ve sürdürülebilirlik için etkili yönetim mekanizmalarının kurulması:

Yönetim kurulları şirketin odağını belirler. Bu nedenle şirkete yön verilmesi ve hem şirket hem de ekosistem için uzun vadede sürdürülebilir değer yaratımının sağlanmasında Yönetim Kurullarında Liderlik kilit öneme sahiptir. Sorumlu Yönetim Kurulları, sürdürülebilirlik konularının şirketin stratejisine entegre edilmesi ile şirket politika ve uygulamalarına dâhil edilmesini sağlar. Bunlar ise doğru yönetim mekanizmalarının (yönlendirme ve gözetim) 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.

- **YETKİNLİK MATRİSİ:** Yetkinlik Matrisi yayımlayan Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri SGS 2019'da %26 iken SGS 2022'de %60'a yükseldi, şirketlerin %48'i sürdürülebilirliği yetkinlik matrislerinde bir yetkinlik olarak listeliyor.
- **ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ:** Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ile bağlantılı üst düzey yönetici ücret ve primi dağıtan şirketler SGS 2020'de %29 iken, SGS 2022'de %48'e yükseldi.
- **YÖNETİM KURULU YÖNLENDİRME VE GÖZETİMİ:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin tamamı öncelikli konularda çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili politikalar benimsiyor. Bu KSL'leri sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve fırsatları değerlendirmek için bünyelerinde gözetim yapıları ve yönetim kurulu komiteleri oluşturmuş. Son üç yılda, KSL'lerin bağımsız

denetimlerinin sürdürülebilirlik konularını kapsama oranı yaklaşık %80 iken, tedarik zincirini kapsama oranı SGS 2019'da %23'ten SGS 2022'de %58'e yükseldi.

2. Şirket, tedarik zinciri ve ekosistemin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin doğru hedef belirleme ve performans konusunda şeffaflıkla yönetilmesi:

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

- **KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ, HEDEFLER, SONUÇLAR, SONUÇ DEĞERLENDİRMELERİ:** Araştırmamızda şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili belirli kategorilere yönelik şirket politikası, kilit performans göstergeleri, hedef-sonuç paylaşımı ve sonuç değerlendirmesi ortaya koyup koymadığını değerlendirdik. Bulgularımıza göre daha dikkatli hedef belirlemeye ihtiyaç duyulmakla birlikte KSL'lerin %98'inden fazlası Çevresel, Sosyal ve Yönetim konularında raporlama yapıyor. KSL'lerin %87'si çevresel konular (öncelikle iklim değişikliği olmakla birlikte su, atık, biyoçeşitlilik gibi alt başlıklar için önemli bir gelişme alanı bulunuyor), %82'si yönetim (öncelikle yönetici tazminatı) ve %66'sı sosyal sürdürülebilirlik konuları (çeşitlilik, sağlık ve güvenlik dahil tüm alt başlıklar için %50'den az) için hedefler belirliyor.
- **SONUÇ RAPORLAMA KAPSAMI:** Sürdürülebilirlik yönetimi, bir şirketin tedarik zinciri ve yaşam döngüsü boyunca tüm ürün portföyü ve tüm faaliyetlerinin etkisini yönetme sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %87'si kurumları için sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşıyor (SGS 2020: %76), sadece %40'ı tedarik zinciri için hedeflerini paylaşıyor (SGS 2020: %29).
- **EKOSİSTEMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK:** Şirketler, uzun vadeli başarı için yalnızca kendi faaliyetlerine değil, aynı zamanda buldukları ekosistemi yönetmeye dair de daha fazla sorumluluk üstlenmelidir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile strateji uyumu SGS 2020'de %73'ten SGS 2022'de %88'e yükselmiş ve SKA'lara ilişkin sonuç paylaşımı %58'den %82'ye ulaşmıştır. Gelecekte hayal ettiğimiz dünyaya erişmek için vergilendirme, teşvik ve regülasyon sistemlerinde kapsamlı değişiklikler gerekiyor. Bu sistem değişikliğinin gerçekleşmesi için hızlı hareket etmek ve ilerlemenin ölçeğini büyütme adına Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri öncü rol almalıdır. Eğer hedef 2030 yılına kadar küresel hedeflere erişmek ise şirketler, hedef belirlemek için harekete geçmeli, olası sonuçları ölçmeli ve iş birliğinin ölçeğini büyütme için ortaklıklar kurmalıdır. Bulgularımıza göre, KSL'lerin yalnızca %57'si SGS 2022'de SKA'lara ilişkin hedefler belirlemiş olup, bu oran SGS 2021'deki %50'ye kıyasla küçük bir artış göstermiştir.

3. Sürdürülebilirlik yönetimi için amaç odaklı, paydaş merkezli bir model oluşturulması ve sürdürülebilirlik yolculuğu boyunca sürekli öğrenme zihniyetinin benimsenmesi:

Günümüz dünyasında bir şirketin toplumsal güveni kazanması sorumlu liderlik gerektirir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını aktif olarak yöneten şirketler hem kendilerine hem de topluma yarar sağlar. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na erişmek için çok katmanlı, uzun vadeli bir sürecin kurulması ve paydaşların iş birliği yapması gerekiyor. Şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımlarını kurgularken daha paydaş merkezli bir yaklaşım benimsemeli ve bakış açılarını, ekosistemleri ve uzun vadeli etkiyi de kapsayacak biçimde genişletmelidir.

- DEĞER YARATMA MODELİ VE AMAÇ:** Değer yaratma modelleri, şirketlerin amacını tanımlar ve uzun vadeli değer yaratma vizyonlarının temelini oluşturur. Lider şirketler, hedeflerini sürdürülebilirlik amaçlarını kapsayacak şekilde belirlemekte ve bu amaç etrafında güçlü bir kültür inşa etmektedir. Net ifade edilen bir kurumsal amaç, yönetim kurulunu, şirket yönetimini ve yatırımcıları şirketin öncelikleri doğrultusunda bir araya getirir, şirket stratejisi ve yatırım kararları arasında ilişkilendirme yapılmasını sağlar. Bulgularımıza göre KSL'lerin %65'i görsel ve bütünsel bir değer yaratma modeli ortaya koymaktadır. Değer yaratma konusunda bütünsel düşünmenin en iyi örnekleri Entegre Raporlamayı benimseyen şirketlerde görülür.
- PAYDAŞ KATILIMI VE ÖNEMLİLİK:** Paydaş katılımı, şirketlerin 21. yüzyılda toplum nezdinde “sosyal kabul görerek” var olması için en önemli gereksinimlerden biridir. Lider şirketler, paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, lider şirketlerin dış paydaşlara da (çevre, tedarik zinciri, toplumlar) hitap etmesini ve paydaşlarını çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili önemli konuların tanımlanma sürecine katabilmesini sağlar. Önemlilik değerlendirmesi, şirketlerin bu tanımlama sürecinde anlamlı ilerleme kaydetmesi ve kaynaklarını verimli kullanması adına şirketin kendisi ve paydaşları için uzun vadeli değer üretmesi noktasında öncelikli alanlara odaklanmasını sağlar. Şirket için önemliliğin yanı sıra paydaşlar için de önemliliğin değerlendirildiği bir önemlilik matrisi yayımlamak; yöneticiler, yatırımcılar ve diğer paydaşları kısa ve uzun vadede önemli olan unsurlar konusunda birbiriyle uyumlu hâle getirmek için iyi bir iletişim aracıdır. SGS 2020'de KSL'lerin yalnızca %46'sı önemlilik matrisi yayımlarken, SGS 2022'de KSL'lerin %62'si önemlilik matrisi yayımlamıştır.
- TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK:** Birçok şirketin sürdürülebilirlik ile ilgili karşılaştığı en büyük riskler ve fırsatlar, tedarik zincirinde yer alır. Bu nedenle şirketler, sürdürülebilirlik etkisi konusunda anlamlı bir ilerleme kaydetmek için tedarik zincirlerinin gelişimine yatırım yapmalı, standartları belirlemeli ve riskleri yönetmelidir. Bu süreçler, söz konusu şirketlerin alım gücünü kullanarak tedarikçileriyle temel sürdürülebilirlik konularında teşvik, denetim, iş birliği, karşılaştırmalı değerlendirme ve öğrenme olanakları gibi yöntemlerle etkileşimini de içerebilir. Tedarikçi denetim sürecinde sürdürülebilirlik konularının kapsamı SGS 2020'de %75 iken SGS 2022'de %85'e ulaşmış ve tedarik zinciri denetim sonuçlarının sürdürülebilirlik konusuna ilişkin verileri SGS 2020'de %43'ten SGS 2022'de %61'e yükselmiştir. Gelişme kaydedilmesine rağmen, tedarik zincirinde bağımsız denetimin güçlendirilmesi ve sonuçlar ile ilgili daha fazla şeffaflık sağlanabileceği görülüyor.
- ÖĞRENME VE GELİŞME:** Sürdürülebilirlik bir yolculuktur. Bu yolculuğun kalitesini artırmak için öğrenme ortamı ve zihniyeti esastır. Bu nedenle uzun vadede sürdürülebilir bir ilerleme sağlamak için şirketler, sürekli gelişmeye elverişli bir öğrenme döngüsü ve

ölçülebilir göstergelerin (karşılaştırmalı değerlendirme, eğilimler) bulunduğu bir öğrenme ortamı oluşturmalıdır. Süreç ve sonuçlardan çıkarılan dersler, karar verme süreçlerini iyileştirmek, yetkinlik açıklarını kapatmak ve gerekli zihniyet değişikliklerini gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. Söz konusu zihniyet değişiklikleri, eğitimler ve sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla şirketin yürüttüğü süreçlere entegre edilmelidir. Ek olarak yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimler ve fırsatlar, tüm coğrafyalardaki çalışanları, tedarik zincirini ve faaliyet gösterilen toplumları kapsamalıdır. KSL'lerin %96'sı SGS 2022'de (çoğunlukla sağlık ve güvenlik, yetenek geliştirme ve çeşitlilik eğitimi olmak üzere) sosyal sürdürülebilirlik eğitimi ve %78'i (çoğunlukla uyumla ilgili) yönetim eğitimi gerçekleştirdiğini bildirmiştir. Tüm KSL'lerin yarısından azı çevresel sürdürülebilirlik eğitimi düzenlediğini belirtmiştir (KSL'lerin %20'sinden azı iklim değişikliği de dahil olmak üzere en az bir çevresel alt başlıkta eğitim düzenlediğini bildirmiştir).

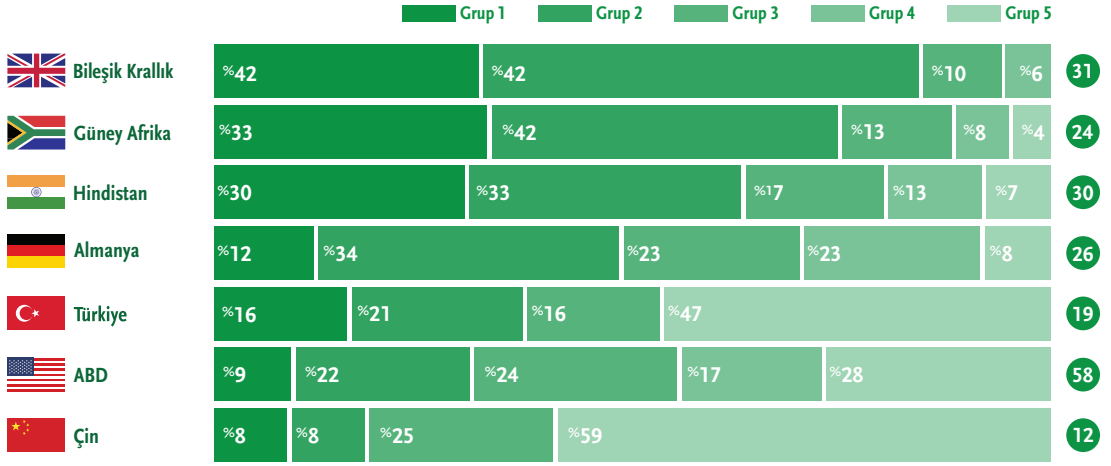
Bu raporla, sürdürülebilirlik yönetimi konusunda bir rehber kitap sunmakla birlikte, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik çalışmalarına nasıl yaklaştıklarına dair paylaştıkları iyi uygulamalara dayalı olarak kurumlara öğrenme fırsatı da sağlıyoruz. Sürdürülebilirlik yönetiminin her bir kategorisi için ayrıntılı inceleme, iyi uygulama örnekleri ve tavsiyeleri raporun ilgili bölümlerinde bulabilirsiniz. SGS 2022 interaktif raporuna ve önceki yılların raporlarına web sitemizden bakabilirsiniz: sgscorecard.argudenacademy.org

GENEL SONUÇLAR

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi değerlendirme kriterleri; yönetim kurulunun yönlendirmesi, uygulamalar ve kapsam, yönetim kurulunun gözetimi ve sürekli öğrenme olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bu araştırma ile Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğini destekleyecek yönetim iklimine (süreçler, kişiler, teşvikler ve şirket kültürü) sahip olup olmadığı incelendi. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik yaklaşımının paydaşlar, değer zinciri ve coğrafyalar bazında kapsamını ve sürekli gelişmenin öğrenme döngüsü yoluyla şirket çalışmalarına dâhil edilip edilmediği değerlendirildi. Bu kapsamda belirlenen kriterler ile 200 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.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında Ülkelere Göre Dağılımı

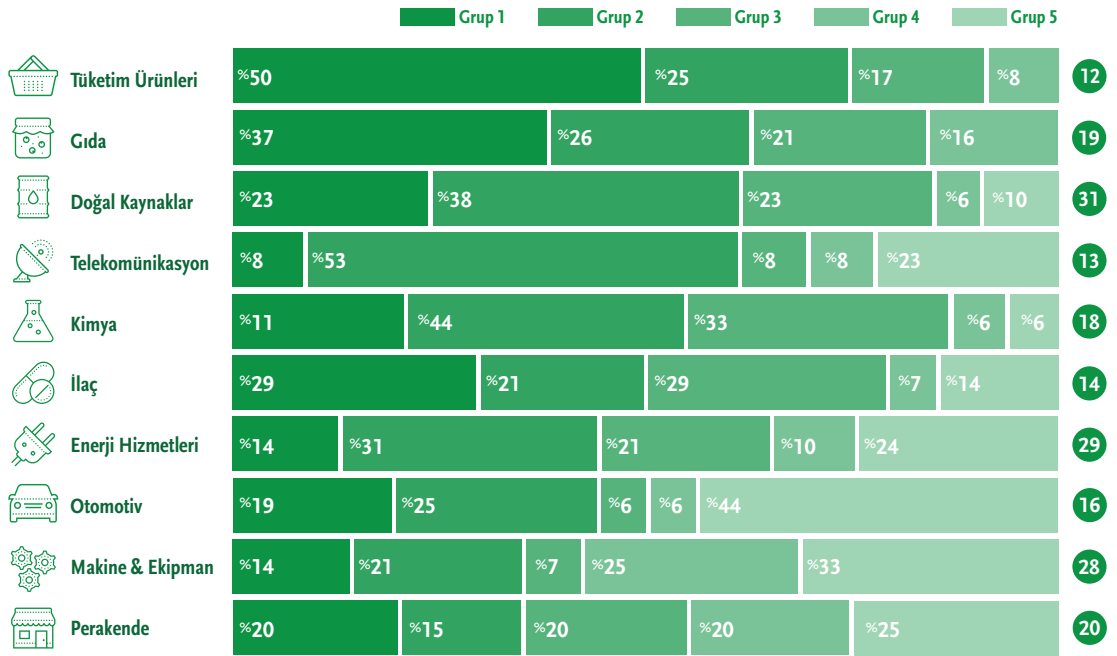


Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

● İncelenen şirket sayısı

- İngiltere'deki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yarısı, 1. Grup'ta yer almaktadır. SGS 2020'ye kıyasla İngiltere'de 1. Grup'ta yer alan şirketlerin oranı %59'dan %84'e çıkmıştır.
- Güney Afrika'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %70'ten fazlası ve Hindistan'daki KSL'lerin %60'tan fazlası 1. veya 2. Grup'ta yer almaktadır. Bu ülkeleri sırasıyla Almanya, Türkiye, ABD ve Çin takip etmektedir.
- Türkiye'den 1. Grup'ta yer alan KSL'lerin oranı %9'dan %16'ya yükselmiştir.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında Sektörlere Göre Dağılımı

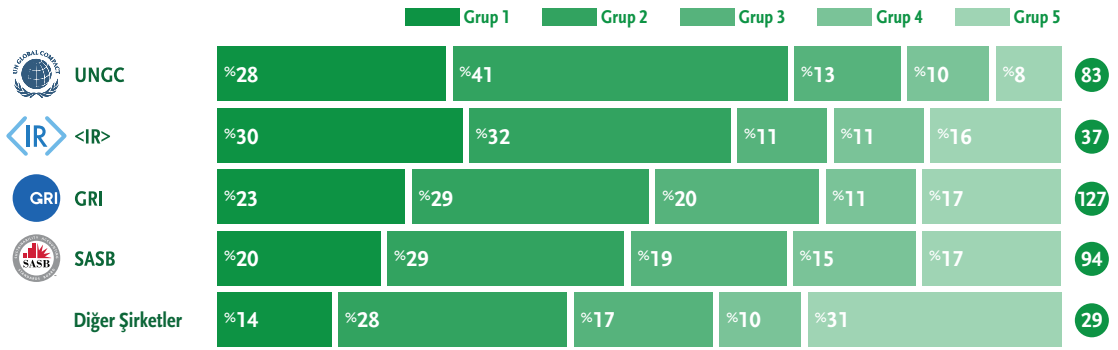


Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

● İncelenen şirket sayısı

- Tüketim ürünleri, gıda ve doğal kaynaklar, telekomünikasyon, kimya ve ilaç sektörlerindeki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %50'den fazlası 1. veya 2. Grup'ta yer almaktadır.
- 2020 Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ne kıyasla 1. ve 2. Grup'ta bulunan Makine ve Ekipman sektöründeki şirketlerin oranı ikiye katlanmış olup %17'den %35'e çıkmıştır.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin Gruplar Bazında İnisyatiflere 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 yaratmaktadır.
- Entegre Raporlama (<IR>) uygulayan KSL'lerin %62'si 1. veya 2. Grup'ta yer almaktadır.
- GRI Raporlaması yapan şirketlerin %52'si 1. veya 2. Grup'ta yer almaktadır.
- SASB Raporlaması uygulayan şirketlerin %49'u 1. veya 2. Grup'ta yer almaktadır.

1.Gruptaki Şirketlerden Ülke Bazında En İyi Performans Gösterenler

						
Çin	Almanya	Hindistan	Güney Afrika	Türkiye	Birleşik Krallık	ABD
CLP	Adidas Henkel Merck	Dr Reddys Labs Hindustan Zinc Marico Maruti Suzuki NTPC	Anglo American Anglo American Platinum Exxaro Resources Harmony Woolworths Holdings	Arçelik Coca-Cola İçecek Migros Ticaret	BT Group Coca-Cola Europacific Partners Coca-Cola HBC GlaxoSmithKline Unilever	Alcoa Corp Cummins General Motors General Mills Hershey's





Argüden Yönetişim Akademisi'nin Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® araştırmasına göre şirketler her ülkede alfabetik olarak yazılıyor.

1.Gruptaki Şirketlerden Sektör Bazında En İyi Performans Gösterenler

				
Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman
General Motors Mahindra & Mahindra Maruti Suzuki	Linde plc UPL	Adidas Colgate-Palmoliv Henkel Marico Unilever	Coca-Cola European Partners Coca-Cola HBC Coca-Cola İçecek General Mills Hershey's	Arçelik CNH Industrial Cummins Spirax-Sarco
				
Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Anglo American Anglo American Platinum Exxaro Resources Harmony Hindustan Zinc	Cipla Dr Reddys Labs GlaxoSmithKline Merck	Migros Ticaret Pick n Pay Stores Tesco Woolworths Holdings	BT Group	Atlantica Sustainable Infrastructure CLP NTPC United Utilities Group


Argüden Yönetişim Akademisi'nin Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® araştırmasına göre şirketler her ülkede alfabetik olarak yazılıyor.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©

GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	
 Çin 12 Şirket	CLP	Chine Mobile	China Gas Holdings Hong Kong & China Gas Shanghai Electric Group	BYD Co. China Unicom China Yangtze Power Contemporary Amperex Technology Dongfang Electric Corp Fuyao Glass Industry Nio Ads	
 Almanya 26 Şirket	Adidas Henkel Merck	Bayer BMW Deutsche Telekom E.ON Evonik Industries GEA Group Lanxess Siemens Germany Symrise	Beiersdorf Brenntag Covestro Hugo Boss Metro Puma	AB InBev Continental KION Group Knorr-Bremse RWE Zalando	Freenet Group Thyssenkrupp
 Hindistan 30 Şirket	Cipla Colgate-Palmoliv Dr Reddy's Laboratories Hindustan Zinc Mahindra & Mahindra Marico Maruti Suzuki NTPC UPL	Bharti Airtel Gail India Godrej Consumer Products Havells India Hero MotoCorp Hindalco Industries Hindu Unilever Tata Motors Tata Power Vedanta	Ashok Leyland BPCL Reliance Industr Sun Pharma. Tata Consumer Products	Britannia Industries Nestle India Titan Company Voltas	Lupin Siemens India
 Güney Afrika 24 Şirket	Anglo American Anglo American Platinum Exxaro Resources Harmony Pick n Pay Stores Sibanye Gold Tiger Brands Woolworths Holdings	African Rainbow Minerals Aspen Pharmacare BHP Group Glencore Impala Platinum MTN Group Sasol Shoprite Telkom Sa Soc Vodacom Group	Kumba Iron Ore Northam Platinum The Foschini Group	Clicks Group Mr Price Group	The Spar Group

Şirketler her grup içinde alfabetik olarak sıralanmıştır.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®

GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	
 <p>Türkiye 19 Şirket</p>	<p>Arçelik Coca-Cola İçecek Migros Ticaret</p>	<p>Anadolu Efes Ford Otosan Ülker Bisküvi Zorlu Enerji</p>	<p>Enerjisa Enerji Tüpraş Turkcell</p>	<p>Aksa Enerji Aygaz Bim Petkim Şok Marketler Tofaş Türk Telekom Vestel Vestel Beyazesa</p>	
 <p>Birleşik Krallık 31 Şirket</p>	<p>Atlantica Sustainable Infrastructure B+T Group CNH Industrial Coca-Cola Europacific Partners Plc Coca-Cola HBC Diageo Glaxosmithkline Linde Plc Reckitt Benckiser Group Spirax-Sarco Tesco Unilever United Utilities Group</p>	<p>Antofagasta Associated British Foods Astra Zeneca Burberry Group Croda International Evrax National Grid Polymetal International Rio Tinto Rolls-Royce Holdings SSE Vodafone Group WH Smith</p>	<p>Compass Group Johnson Matthey Next</p>	<p>Ocado Group Royal Dutch Shell</p>	
 <p>ABD 58 Şirket</p>	<p>Alcoa Corp Cummins General Mills General Motors Hershey's</p>	<p>3M Co Albemarle Archer-Daniels-Midland Freeport-McMoRan Gap Inc International Flavors & Fragrances Mondelez International Newmont Mining Williams Companies Waste Management Whirlpool Corporation Xcel Energy Xylem Inc.</p>	<p>AbbVie Inc AES Corp. Air Products & Chemicals Biogen Campbell Soup ConocoPhillips DowDuPont Hess Corp Ingersoll-Rand Kellogg's NextEra Energy PPG Industries Regeneron Pharmaceuticals Sempra Energy</p>	<p>AT&T Deere & Co Eaton Corp Ecolab Exelon Corp Gilead Sciences Johnson Controls Intl Oneok Oshkosh Corp PG&E Corp</p>	<p>American Water Works Amgen Avangrid Caterpillar Dana Incorporated Duke Energy eBay Emerson Electric Entergy Etsy Honeywell International NiSource Southern Copper Corporation Stanley Black & Decker Tesla Weyerhaeuser</p>

BÖLÜM I - SORUMLU YÖNETİM KURULLARI

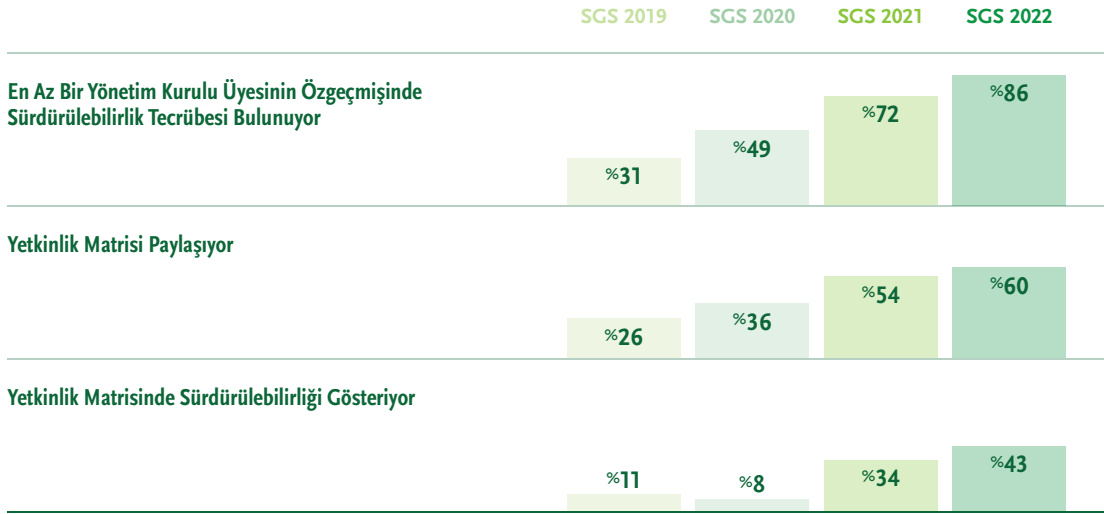
1. YETKİNLİK MATRİSİ

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

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

BULGULAR

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi



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

Araştırmamız, şirketlerin yetkinlik matrisi kullanmada ve yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik alanındaki yetkinlik değerlendirmede 2019'dan bu yana önemli ölçüde iyileşme kaydettiğini gösteriyor:

- Sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir YK üyesine sahip Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin oranı SGS 2019'da %31'den SGS 2022'de %86'ya yükseldi.
- Yetkinlik matrisi yayımlayan KSL'lerin oranı SGS 2019'da %26'dan SGS 2022'de %60'a yükselirken bunlardan %48'i sürdürülebilirlik konularında deneyimi değerlendiriyor.

ÜLKELERE GÖRE YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ MATRİSİ

	Türkiye	Hindistan	Çin	Almanya	Güney Afrika	Birleşik Krallık	ABD
En az bir yönetim kurulu üyesinin özgeçmişinde sürdürülebilirlik tecrübesi bulunuyor	%84	%93	%42	%85	%83	%87	%93
Çevresel	%11	%17	%17	%27	%42	%29	%40
Sosyal	%5	%23	%42	%23	%50	%55	%36
Yönetişim	%74	%83	%17	%42	%67	%48	%66
Yetkinlik Matrisi paylaşıyor	%0	%90	%25	%12	%67	%81	%79
Yetkinlik Matrisinde Sürdürülebilirliği gösteriyor	%0	%80	%17	%12	%54	%52	%47






























- Yönetim kurulu yetkinlikleri matrisi paylaşma konusunda önde gelen ülkeler Hindistan (%90), İngiltere (%81) ve ABD (%79) olurken, Türkiye'deki şirketlerin hiçbiri yönetim kurulu yetkinlikleri matrisi paylaşmamıştır.
- Çin hariç tüm ülkelerde, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %80'den fazlasının özgeçmişinde sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bununla birlikte, çevresel sürdürülebilirlik yetkinlikleri hâla çok düşük oranda görülmekte olup en yüksek oran Güney Afrika (%42) ve ABD'de (%40) iken diğer ülkelerde çok daha düşüktür. Sosyal sürdürülebilirlik yetkinlikleri de düşük oranda görülmekte; en yüksek oran İngiltere (%55) ve Güney Afrika'da (%50) olup diğer ülkelerde çok daha düşüktür.

SEKTÖRLERE GÖRE YÖNETİM KURULU YETKİNLİKLERİ MATRİSİ

	Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman	Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
En az bir yönetim kurulu üyesinin özgeçmişinde Sürdürülebilirlik tecrübesi bulunuyor	%81	%83	%92	%100	%79	%94	%93	%65	%77	%93
Çevresel	%13	%39	%8	%26	%14	%48	%21	%20	%8	%55
Sosyal	%19	%33	%33	%47	%36	%55	%29	%15	%31	%31
Yönetişim	%56	%44	%58	%63	%61	%71	%86	%50	%54	%59
Yetkinlik Matrisi paylaşıyor	%38	%56	%75	%63	%57	%77	%86	%50	%31	%59
Yetkinlik Matrisinde Sürdürülebilirliği gösteriyor	%31	%39	%58	%47	%29	%68	%57	%25	%15	%45

- En yüksek yetkinlik matrisi paylaşımı İlaç (%86), Doğal Kaynaklar (%77) ve Tüketim Ürünleri (%75) sektörlerinde görülürken, Telekomünikasyon (%31) ve Otomotiv (%38) sektörlerinde gelişim için önemli bir alan bulunmaktadır.
- Gıda sektöründeki tüm şirketlerin sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip en az bir yönetim kurulu üyesi bulunurken, bunu Doğal Kaynaklar (%94), Enerji Hizmetleri (%93) ve Tüketim Ürünleri (%92) takip etmektedir. Bununla birlikte, çevresel sürdürülebilirlik yetkinliğinde hala gelişime açık önemli noktalar bulunmaktadır; bu yetkinliğin kapsamı Enerji Hizmetleri (%55) ve Doğal Kaynaklar (%48) sektörlerinde en yüksek, diğer sektörlerde ise çok daha düşüktür. Benzer şekilde, sosyal sürdürülebilirlik bir yönetim kurulu üyesi yetkinliği olarak nadiren görülmekte; Doğal Kaynaklar (%55) ve Gıda (%47) sektörlerinde en yüksek, diğer sektörlerde ise çok daha düşüktür.

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi'nde En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 African Rainbow M.	 Exelon Corp	 Nestle India	 Aspen Pharmacare	 Albemarle
 Exxaro Resources	 National Grid		 Gilead Sciences	 Sasol
 Freeport-McMoRan	 Sempra Energy			
 Kumba Iron Ore	 SSE			
 Rio Tinto				
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 Havells India		 Pick n Pay Stores	 Bharti Airtel	
 Stanley Black & Decker		 Woolworths Holdings		

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

ÖNERİLER

- İş gereksinimlerini yönetim kurulunun nitelikleriyle ilişkilendirmek ve sürdürülebilirliği yönetim kurulu için bir öncelik haline getirmek:** Sorumlu yönetim kurulları, sürdürülebilirliği bir liderlik önceliği haline getirir ve sürdürülebilirliğe yönelik liderlik ve yönlendirme için şirketin yetkinlik ve çeşitlilik açısından doğru kişilere sahip olmasını sağlar.
- Yönetim kurulu yetkinlik matrisi yayımlamak:** Yetkinlik matrisi, bir yönetim kurulunun şimdiki ve gelecekteki hedeflerine ulaşış fırsatları değerlendirebilmesi için istenen yetkinlikleri, bilgi birikimini, tecrübeyi ve yetkinliği tanımlar. Kapsamlı bir yetkinlik matrisi; iş önceliklerini, yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerinin bir tablo formatında sunumunu; çeşitliliği, yönetici deneyimini, ilgili sektör ve coğrafya deneyimini değerlendirmek için gerekli verileri ve şirketlerin öncelikleriyle ilgili sürdürülebilirlik yetkinliklerini içermelidir.
- Yönetim kurulu üyesi yetkinliği olarak sürdürülebilirliğe odaklanmak:** Sürdürülebilirlik ile ilgili yetkinlik gereksinimleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili çeşitli konuları kapsayabilir. Bu kapsam; şirketin değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik etki ve risklerini, bunların işletme modeline olası etkilerini ve bunlara bağlı olarak şirketin rekabet ortamında konumunu yönetim kurulu üyelerinin anlaması için gereklidir. Yönetim kurulları, aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı inovasyon ve değer yaratma fırsatlarına ilişkin yönlendirme sağlayacak yetkinlik ve deneyime de sahip olmalıdır.
- Sürdürülebilirlik yönetimi için çeşitliliği artırmak:** Çok boyutlu sürdürülebilirlik konularında etkin strateji planlamak ve uzun vadeli performans değerlendirmek için farklı bakış açılarının temsil edilmesi gerekir. Bulgularımıza göre lider şirketler, çeşitliliği yüksek yönetim kurulları oluşturarak ve çeşitliliği birçok boyutta (yaş, görev süresi, cinsiyet, etnik köken, kültürel geçmiş; coğrafi, işlevsel ve sektörel deneyim dâhil olmak üzere) değerlendirmekte ve sürdürülebilir bir işletme için yönetim kurullarının değişime öncülük etmeye uygun olmasını sağlamaktadır.
- Verimli bir diyalog ortamını teşvik etmek:** Doğru yetkinlikler, yeterli tecrübe ve çeşitliliğe sahip olmak yalnızca ilk adımdır. Çünkü bu olumlu özelliklerden faydalanmak için yönetim kurulu üyeleri arasında üretken diyaloglar gerçekleşmelidir. Bu diyalogların gerçekleşmesi için güvene dayalı güçlü bir yönetim kurulu kültürüne ve deneyimli, iş birliğine yatkın ve sorumlu üyelere ihtiyaç vardır. Fikir çeşitliliğini düzgün bir biçimde incelemek için ise yönetim kurulunun faaliyetlerinde, olası alternatiflerin ve potansiyel etkilerin (risk ve ödül, uzun ve kısa vade, çeşitli paydaşlara etkiler vb. ölçütler bakımından) değerlendirilip değerlendirilmediği gözden geçirilmelidir.

YETKİNLİK MATRİSİ



Doğal Kaynaklar



Güney Afrika



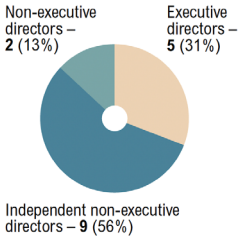
DIRECTORS	Commercial and business acumen	Economics	Engineering	Executive leadership	Financial acumen	Financial expert (including CA(SA))	Governance and ethics	Government relations experience	Human capital best practice	International experience	Legal and compliance	Mining technical expertise	Mining strategy	Health and safety	Operational expertise	Risk management	Stakeholder engagement	Strategic leadership	Sustainability best practice	Tax expertise	Technical insight	Technology and innovation	Transformation best practice
Executive Dr PT Motsepe (executive chairman)	⊗			⊗	⊗		●	⊗		●	⊗		⊗			⊗	⊗	●	⊗				⊗
MP Schmidt (chief executive officer)	⊗		⊗	●	⊗		⊗		⊗	⊗	⊗	●	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗		⊗	⊗	⊗
TTA Mhlanga (finance director)	⊗			⊗	⊗	●	⊗			⊗						⊗					●		
J Magagula		⊗		●						⊗				●			●	⊗					
HL Mkalshana	⊗		⊗	⊗	⊗		⊗	⊗	⊗	⊗		●	●	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗			⊗	
Non-executive AK Maditsi (lead independent)	●			⊗			⊗	⊗	⊗	⊗	●							●					
F Abbott (independent)					⊗	⊗																⊗	
M Arnold	⊗		⊗	●	●					⊗	⊗		⊗								⊗		
TA Boardman (independent)	⊗			●	●		⊗		⊗	⊗	⊗					⊗	⊗	⊗	⊗				⊗
AD Botha (independent)	⊗	⊗		●	⊗	●			●	●	⊗		⊗				⊗	⊗	⊗		⊗		⊗
JA Chissano (independent)							⊗	●	●	●													⊗
WM Gule (independent)				●					●				⊗				●						⊗
P Mnisi (independent)	⊗			⊗	⊗	●	⊗		⊗	⊗	⊗			●								⊗	
DC Noko (independent)	⊗		⊗	●			⊗	⊗	⊗	⊗	●			⊗	⊗					●			⊗
Dr RV Simelane (independent)		●		⊗	⊗		●		⊗	⊗	⊗			⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗				⊗
JC Steenkamp (independent)	⊗		⊗	⊗	⊗				⊗	⊗		●	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗			⊗	⊗

Key
● Top three areas in which a director has more than 10 years' experience
⊗ Other skills and experience

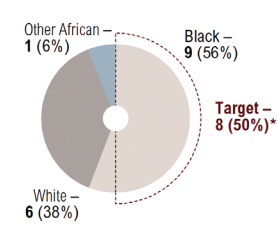
● Top three areas in which a director has more than 10 years' experience
⊗ Other skills and experience

For more information on how the company delivers competitive returns and sustainable value, see the integrated annual report.

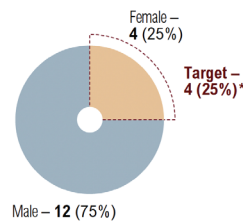
MIX



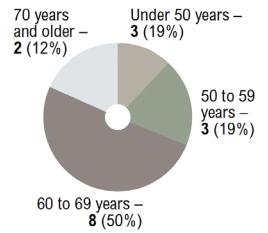
DIVERSITY



GENDER



AGE**



* Target in terms of the board-approved policy.
** At the date of the 2020 annual general meeting.

- İşle ilgili yetkinlikleri içeren ayrıntılı yetkinlik matrisini paylaşıyor, icrada görevi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerini ayırıyor ve 10 yıldan fazla deneyime sahip her bir yönetim kurulu üyesi için uzmanlık düzeyini en iyi 3 alanı belirleyerek detaylandırıyor.
- Yönetişim ve etik, yasalara ve mevzuata uyum, sağlık ve güvenlik, paydaş katılımı, sürdürülebilirlik ve insan kaynağına yönelik iyi uygulamalar gibi sürdürülebilirlik alanlarını yetkinlik matrisinde tanımlıyor.
- İcrada görevi olan, olmayan üyeleri ve icrada görevi olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin karışımını; etnik köken, cinsiyet ve yaş açısından yönetim kurulu çeşitliliğinin oranını paylaşıyor. Şirket, mevcut oranları paylaşmanın yanı sıra çeşitlilik ölçümlerindeki hedeflerini de gösteriyor.



YETKİNLİK MATRİSİ



Doğal
Kaynaklar



Güney
Afrika



AngloAmerican
PLATINUM

Balance of knowledge and skills

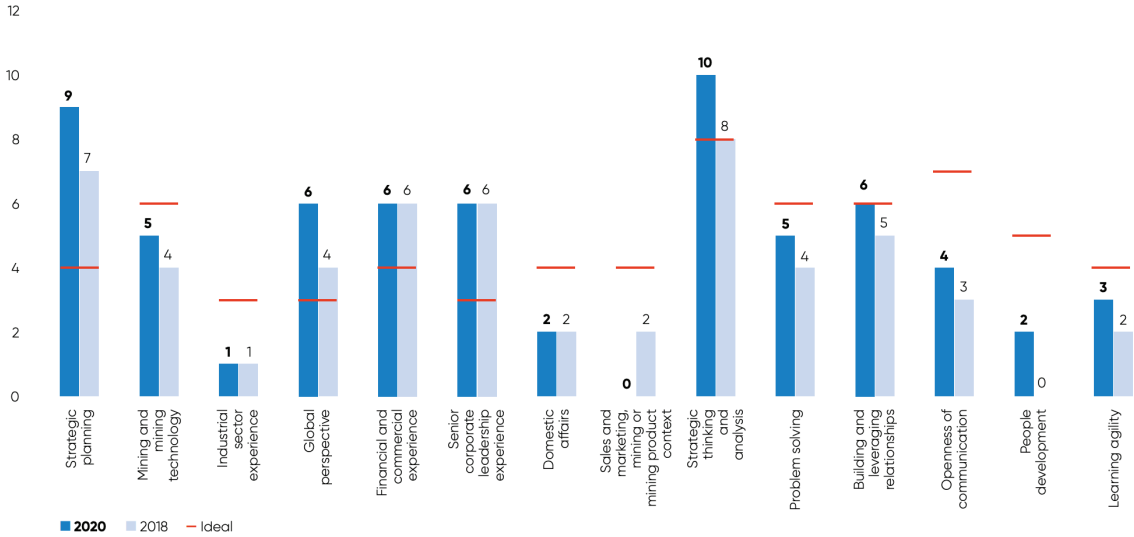
Anglo American Platinum is a diverse company, with impact demands from areas such as industrial processes, markets, products and applications. We have done significant work to deepen technical competence on the board and introduce non-financial skills that are becoming increasingly important at this level – innovation, problem-solving, strategic thinking and relationship building. Thabi Leoka and Roger Dixon joined the board in July 2020, in line with our succession blueprint of current and future critical skills. This will ensure a strategic, long-term and orderly succession of directors and maintain an appropriate

balance of knowledge, skills, experience, diversity and independence on the board.

To equip the board to discharge its governance responsibilities objectively and effectively, we continue to focus on securing specific skills over the next five years to achieve an ideal balance that supports our strategy:

- Sales and marketing in mining
- People development
- Mining technology/modernisation/mechanisation
- Industrial sector experience
- Futurist/innovation.

Progression of current skills versus ideal



- Yönetim Kurulu'nun bilgi ve yetkinlik dağılımını açıklıyor. Şirket, Yönetim Kurulu için mevcut yetkinlerin gelişimi ile ideal senaryoyu karşılaştırarak görselleştiriyor. Yönetim kurulunun bilgi ve yetkinliklerinin yıllık değişimini takip ediyor. Gelişim grafiği, belirli yetkinliklerde ideal seviyeye ulaşmak için kapatılması gereken açığı net bir şekilde gösteriyor. Şirket, ayrıca bilgi ve yetkinlik dengesinin açıklamasını da paylaşıyor. Grafikte özellikle öğrenme çevikliği ve kişisel gelişim sıralanıyor.



Kaynak: Entegre Rapor 2020, Sayfa: 29

YETKİNLİK MATRİSİ



Doğal
Kaynaklar



Güney
Afrika



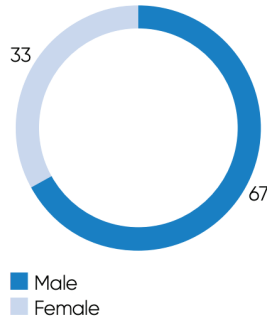
AngloAmerican
PLATINUM

Diversity

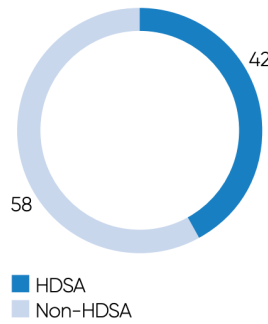
IV

Female representation is 33%, exceeding the target as per our gender and race diversity policy. We met our target of aligning to the mining charter in 2020, with 42% HDSA board representation.

Gender diversity (%)



Race diversity (%)

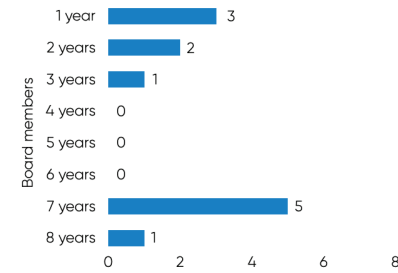


Tenure

IV

Our average board tenure is 4.5 years and the average age of directors is 57.

Board tenure



- Şirketin Sürdürülebilir değer yaratmak için iyi yönetim anlayışını benimsediğini paylaşıyor. Şirket ayrıca güvenlik, bütünlük, özen ve saygı gibi sürdürülebilirlik unsurlarını içeren şirket değerlerini açıklıyor.
- Yönetim Kurulunun görev süresi, cinsiyet ve ırksal çeşitliliğini paylaşıyor. Şirket ayrıca yönetim kurulu yapısının, ilgili bölümde IV olarak atıfta bulunulan King Report on Governance for South Africa 2016'daki ilkeler ve tavsiye edilen uygulamalarla nasıl uyumlu olduğunu da açıklıyor.



YETKİNLİK MATRİSİ



Kimya



ABD

ALBEMARLE

Summary of Skills, Experience, and Background for Director Nominees

	Brias	Masters	Minor	O'Brien	O'Connell	Seavers	Steiner	Van Deursen	Wolff
KEY COMPETENCIES									
Current or Recent Public Company CEO or COO	n	n		n		n			
P&L Experience	n	n	n	n	n	n	n	n	
Relevant Industry Experience	n	n	n	n	n	n	n	n	n
R&D / Innovation Experience	n	n		n	n	n	n	n	n
Manufacturing / Operations Experience	n	n		n	n	n	n	n	
Global / Emerging Markets Experience	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Supply Chain and Logistics Experience	n	n		n	n			n	
IT / Cybersecurity / Technology Capability	n		n	n	n	n			n
Financial Literacy	n	n	n	n	n	n	n	n	n
M&A Experience	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Risk Management	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Public Company Compliance / Governance	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Strategy Development	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Public Company Executive Compensation	n	n	n	n				n	n
Leadership Development / Succession Planning	n	n	n	n	n	n	n	n	n
Public / Government Affairs		n	n	n	n	n	n	n	n
Diversity, Equity & Inclusion	n	n	n			n		n	n
Natural Resource Management / Environment	n	n		n	n	n	n	n	
Safety / Health	n	n		n	n	n	n	n	n
COMPLIANCE									
Independent Director	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Audit Committee Financial Expert	Y	N	Y	Y	N	N	N	N	N
Total Public Company Boards (including ALB)	4	1	3	3	2	4	1	4	1
Total Audit Committee Service (including ALB)	3	—	3	1	—	2	—	3	—
DEMOGRAPHICS									
Age	63	60	64	66	57	60	60	62	64
Tenure	4	6	2	9	3	3	8	2	6
DIVERSITY									
Gender (Female, Male)	F	M	F	M	M	M	M	F	M
Race (Black, Hispanic, White)	W	W	B	W	W	B	W	W	H
BOARD COMMITTEES (Chair, Member)									
Audit & Finance	C		M	M			M		
Capital Investment	M					C		M	
Executive Compensation					M	M		M	C
Health, Safety & Environment					M		C		
Nominating & Governance			M	C					M
Lead Independent Director				Y					

- Her bir Yönetim Kurulu üyesinin, her bir bireyin Yönetim Kurulu'nda hizmet etmeye yetkin olduğunu gösteriyor ve Yönetim Kurulu'nun karar vermesini sağlayan niteliklerini ve deneyimlerini vurguluyor.
- Yönetici adaylarının yetkinliklerini, deneyimlerini ve geçmişlerini paylaşıyor. Bu yetkinlikler tedarik zinciri deneyimi, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, doğal kaynak yönetimi ve çevre, güvenlik ve sağlık gibi sürdürülebilirlikle ilgili yetkinlikleri içeriyor.
- Tabloda ayrıca uyum detayları, demografik bilgiler, çeşitlilik kriterleri ve yönetim kurulu komitelerinin üyelikleri de yer almaktadır. Bu bilgiler her bir üye için detaylandırılıyor.



Kaynak: United States Securities and Exchange Commission Washington, D.C. 20549_/_/https://www.albemarle.com/about/leadership

2. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

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

BULGULAR

Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri



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

Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri ile bağlantılı üst düzey yönetici ücret ve primlerini açıklayan şirketlerin payında önemli bir artış olmuş, ancak KSL'ler arasında bile gelişim için hala önemli bir alan bulunmaktadır:

- Üst düzey yönetici ücret ve primlerini Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ile ilişkilendiren şirketlerin oranı SGS 2021'de %32 iken SGS 2022'de %48'e yükseldi.

- Şirketler daha çok sosyal sürdürülebilirlik KPG'lerine (%45) ve çevresel KPG'lerine (%30) odaklanırken, sadece %11'i yönetim KPG'leriyle bağlantı kuruyor.

ÜLKELERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ İLE İLGİLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

	Türkiye	Hindistan	Çin	Almanya	Güney Afrika	Birleşik Krallık	ABD
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primlerini Finansal Kilit Performans Göstergeleriyle ilişkilendiriyor	%47	%53	%42	%100	%96	%100	%100
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primlerini Sürdürülebilirlik ile ilgili Kilit Performans Göstergeleriyle ilişkilendiriyor	%5	%7	%25	%54	%79	%77	%57
Çevresel Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%0	%3	%17	%19	%50	%65	%33
Sosyal Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%0	%7	%17	%46	%79	%71	%55
Yönetişim Alanındaki Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%0	%3	%8	%19	%21	%10	%10

- ABD, İngiltere ve Almanya'daki tüm şirketler üst düzey yönetici ücret ve primlerinin finansal KPG'leriyle ilişkisini paylaşıyor, Türkiye, Çin ve Hindistan'daki şirketlerin %50'sinden azı bu ilişkiyi paylaşmaktadır. Bu ülkelerde üst düzey yönetici ücret ve primleri konusunda şeffaflığa daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.
- Güney Afrika ve İngiltere, sırasıyla %79 ve %77 ile üst düzey yönetici ücret ve primlerinin sürdürülebilirlik KPG'lerine bağlanma oranının en yüksek olduğu ülkelerdir. Bu şirketler üst düzey yönetici ücret ve primlerini öncelikle sosyal ve çoğunlukla çevresel KPG'leriyle ilişkilendirmekte ve fakat yönetim KPG'leriyle ilişkilendirme oranı çok düşüktür (sırasıyla %21 ve %10).
- Türkiye, Hindistan ve Çin'de üst düzey yönetici ücret ve primlerinin sürdürülebilirlik KPG'leriyle bağlantısı neredeyse hiç yok: sırasıyla %5, %7 ve %25.

SEKTÖRLERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ İLE İLGİLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ

	Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman	Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primlerini Finansal Kilit Performans Göstergeleriyle İlişkilendiriyor	%75	%89	%75	%74	%93	%94	%86	%80	%77	%83
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primlerini Sürdürülebilirlik ile İlgili Kilit Performans Göstergeleriyle İlişkilendiriyor	%31	%44	%42	%58	%46	%68	%36	%30	%38	%59
Çevresel Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%19	%28	%33	%26	%25	%55	%14	%10	%23	%38
Sosyal Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%31	%44	%42	%53	%39	%65	%36	%20	%38	%55
Yönetişim Alanındaki Kilit Performans Göstergelerini Paylaşıyor	%13	%6	%17	%11	%14	%10	%7	%5	%15	%10

- Her sektörde şirketlerin %75'inden fazlası üst düzey yönetici ücret ve primlerini finansal KPG'leriyle ilişkilendiriyor.
- Doğal Kaynaklar (%68), Enerji Hizmetleri (%59) ve Gıda (%58) hariç tüm sektörlerde üst düzey yönetici ücret ve primleri ile sürdürülebilirlik KPG'leri arasındaki bağlantı %50'nin altında.

Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri'nde En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 Harmony	 Duke Energy		 Aspen Pharmacare	 Linde Plc
 Hess Corp				
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 GEA Group	 Ashok Leyland			 Adidas
 Honeywell Int.	 BMW			 Puma

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

ÖNERİLER

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

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Tüketim
Ürünleri



Birleşik
Krallık



Performance measures and the link to strategy

Incentive plan	Performance measure	Link to strategy
Short-term: Annual Bonus	Underlying Sales Growth (USG) at constant FX rates	Clear, simple and well understood measure supporting the achievement of Unilever's growth ambition.
	Underlying Operating Margin Improvement (UOM) at current FX rates	Underlines the importance of achieving increasingly profitable growth.
	Free Cash Flow (FCF) at current FX rates	Provides clear focus on the achievement of Unilever's cash generation ambition.
Long-term: PSP	Competitiveness % Business Winning Market Share measure <i>New measure for this policy</i>	Growing faster than the market and so winning market share are key strategic drivers for our long-term sustainable growth.
	Cumulative Free Cash Flow at current FX rates measure <i>New measure for this policy</i>	Free Cash Flow from operating activities in current currency ensures sufficient cash is available to fund a range of strategic capital allocation choices.
	Return On Invested Capital (ROIC) at exit year %	Supports disciplined investment of capital within the business and encourages acquisitions which create long term value (an especially relevant measure for members of the ULE who make investment decisions).
	Unilever Sustainability Progress Index (Compass) (SPI)	Unilever is committed to demonstrating that the Compass, our purpose-led, future-fit strategy, drives superior performance, which protects our consumers, people, planet and society, customers, suppliers and business partners and shareholders. To capture the breadth and depth of the Compass in relation to the SPI, the Corporate Responsibility Committee and Compensation Committee agree a number of key performance indicators (KPIs) to assess progress towards the Compass targets in our reported Compass sustainability commitments (see page 10). These KPIs illustrate how Unilever aims to address a number of its principal risks such as brand preference, climate change, supply chain and ethics (see Our risks on page 44). For the 2021 PSP award, progress will be measured against the forerunner of the Compass, the Unilever Sustainable Living Plan (USLP).

- Unilever'in ödüllendirme politikası kısa ve uzun vadeli hedefleri birleştirmekle birlikte finansal ve sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkili.
- Politika raporunda sabit ücret, yan haklar ve yıllık ikramiye ana hatlarıyla belirtiliyor. Her gösterge, stratejinin ana sütunlarıyla açıkça ilişkilendiriliyor ve nasıl ölçüleceğine dair ayrıntılar veriliyor.
- Kısa vadeli ölçütler arasında temel satış büyümesi, temel faaliyet marjı gelişimi ve serbest nakit akışı yer almakta.
- Uzun vadeli ölçütler arasında rekabet gücü iş pazar payı % kazanımı, kümülatif serbest nakit akışı, çıkış yılında yatırılan sermayenin getirisi ve performans göstergeleri Kurumsal Sorumluluk Komitesi ve Ödüllendirme Komitesi tarafından yıllık olarak belirlenen Unilever Sürdürülebilirlik Endeksi yer alıyor.
- Ödüllendirme politikası üst yönetimin yanı sıra yeni işe alınanlar, hizmet sözleşmeliler ve icrada görevi olmayan yöneticiler için de geçerlidir.



Kaynak: Unilever Faaliyet Raporu ve Hesaplar 2020, Sayfa.93

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Tüketim
Ürünleri



Birleşik
Krallık

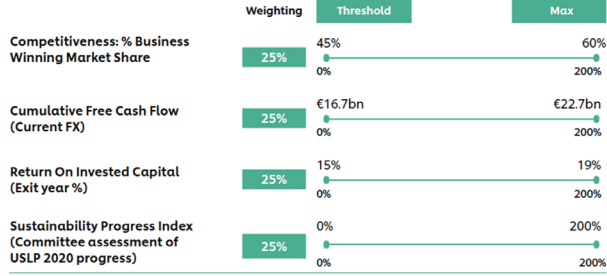


Elements of remuneration continued

Planned for 2021

As detailed in our new Remuneration Policy (as set out on pages 79 to 87), the performance conditions for PSP awards are assessed over a three-year period with a further two-year retention period. The performance conditions and target ranges for 2021 awards under the PSP will be as follows:

PSP 2021 – 2023 awards



SPI Category	KPIs	SPI 2020 Judgement	SPI 2020 2019 actuals	SPI 2019 2018 actuals	SPI 2018 2017 actuals	SPI 2017 2016 actuals	SPI 2017 2015 actuals
USLP							
Health & Well-being	With our Dove brand help young people build up positive body confidence and self-esteem through educational programme (millions)	Over-achieved	>60m	35m	29m	23m	19.4m
Environmental Impact	Reduce CO ₂ emissions from energy from our factories per tonne of production vs 2008 baseline (%)	Over-achieved	-65%	-52%	-47%	-43%	-39%
	Increase the recycled plastic material content in our packaging (% purchased)	Partly achieved	5%	4845T (<-1%)	4850T	3830T	4900T
Enhancing Livelihoods	Source our procurement spend through suppliers meeting the mandatory requirements of our Responsible Sourcing Policy (%)	Achieved	70%	61%	55%	67%	54%
	Reduce our Total Recordable Frequency Rate (TRFR) for accidents in our factories and offices (#)	Achieved	0.76	0.69	0.89	1.01	1.12
Transformational change agenda							
Sustainable Palm Oil	Purchase crude palm oil from physically certified sustainable sources (%)	Over-achieved	95%	81%	56%	42%	19%
External recognition							
Rankings and ratings*	Achieve Leader/A ratings (number)	Over-achieved	5 of 5	3 of 5	4 of 5	5 of 5	4 of 5
Annual SPI outcome			130%	125%	120%	120%	
Average SPI outcome for MCIP 2017-2020			124%				

* DJSI, CDP Climate, CDP Water, CDP Forests, GlobeScan

- Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı'nın esas unsurları sağlık ve refah, çevresel etki ve geçim kaynaklarının geliştirilmesi. Şirketin ayrıca sürdürülebilir palm yağı tedariki için dönüştürücü bir hedefi bulunuyor.
- Sağlık ve refah, milyonlarca gencin eğitim programları aracılığıyla vücutlarına karşı özgüven ve özsaygı geliştirmelerine yardımcı olarak değerlendirilir ve 2020 yılında 60 milyondan fazla gence ulaşıldığı tahmin ediliyor.
- Çevresel etki için Kilit Performans Göstergesi iki ölçüte göre belirlenmiş; fabrikalardan kaynaklanan CO₂ emisyonlarının 2008'deki üretilen ton başına yüzde olarak azaltılması (%65 azalma ile aşıldığı görülmektedir) ve ambalajlardaki geri dönüştürülmüş plastik malzeme içeriğinin artırılması (%5 ile kısmen başarıldığı görülmektedir).
- Geçim kaynaklarının iyileştirilmesi, Unilever'de üst düzey yönetici ücret ve primleri için bir başka kilit performans göstergesi. Bu iki KPG ile değerlendirilir; 2020 yılında %70 oranında gerçekleştirilen Sorumlu Kaynak Kullanımı Politikası'nın zorunlu gerekliliklerini karşılayan tedarikçiler aracılığıyla yapılan satın alma harcamalarının kaynağı ve 2020 yılında 0,76 oranında gerçekleştirilen fabrika ve ofislerdeki kazalar için Toplam Kaydedilebilir Sıklık Oranının (TRFR) azaltılması.
- Yönetim kurulu üyesi ödüllendirme programı ayrıca sürdürülebilirlik sıralamalarında A dereceleri elde etmek, yıllık Sürdürülebilirlik Endeksi sonuçları ve 2017-2020 MCIP döngüsü için ortalama Sürdürülebilirlik Endeksi (SPI) dahil olmak üzere sürdürülebilirlik alanında dış tanınma kriterlerini de içermekte.



ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Doğal
Kaynaklar



ABD



Company IC Plan Metrics

The below chart describes the specific 2020 metrics and results for the 2020 Company IC Plan awards:

Performance Metrics ⁽¹⁾	Metric Weight	Performance Minimum (0%)	Performance Threshold (50%)	Performance Target (100%)	Performance Maximum (150%)	Performance Super-Maximum (200%)	Performance Results	Achievement %	Weighted Result
Financial Metrics (70%)									
Adjusted EBITDA Excluding Special Items—Non-Normalized (\$M) ⁽²⁾	20.0%	389	889	1,389	1,889	2,389	1,236	84.7%	16.9%
Free Cash Flow—Normalized (\$M) ⁽²⁾	20.0%	(421)	(246)	(71)	229	529	330	166.8%	33.3%
Bauxite Wet production (tpd)	10.0%	121,679	122,920	124,162	124,783	125,404	123,879	89%	8.9%
Alumina digester production (tpd)	10.0%	36,093	36,454	36,822	37,006	37,190	37,082	171%	17.1%
Aluminum EBITDA—Normalized (\$M) ⁽²⁾	10.0%	460	510	560	610	660	625	165%	16.5%
Non-Financial Metrics (30%)									
Safety									
Zero Fatalities (count) ⁽³⁾	10.0%	1	—	—	—	0	1	0%	0.0%
FSI—Actual (count) ⁽⁴⁾	10.0%	—	5	3	—	1	1	100%	10.0%
Diversity									
Global Women (%) ⁽⁵⁾	5.0%	—	15.86%	16.16%	—	16.57%	15.63%	0%	0.0%
Female Hires (%)	2.5%	—	25.16%	25.46%	—	25.88%	22.30%	0%	0.0%
Women Job Band 30+ (%)	2.5%	—	26.05%	26.36%	—	26.77%	25.92%	0%	0.0%
Total	100.0%								102.7%

(1) The maximum payout for each financial and non-financial metric is 200%.

(2) Adjusted EBITDA Excluding Special Items—Non-Normalized, Free Cash Flow—Normalized, and Aluminum EBITDA—Normalized are Non-GAAP financial measures. Please see "Attachment A—Additional Information Regarding Financial Measures" for further discussion regarding how these numbers are calculated from Alcoa's Consolidated Financial Statements. Additionally, as a result of EBITDA not being normalized for the effects of currency, metal prices and API, the target varies year-over-year, and may be less than the prior year.

(3) This metric is achieved (at the super-maximum performance level of 200%) only if there are zero fatalities.

(4) The Fatal and Serious injuries ("FSI")—Actual safety metric focuses on reducing the number of fatal and serious injuries/illnesses that are life-altering or life-ending and is capped at a target payout if there is any fatality during the annual performance period.

(5) This metric represents the percentage of females in the Company's global workforce.

- Finansal (%70) ve finansal olmayan (%30) kriterlerle açıkça bağlantılı yönetim kurulu üyeleri ödüllendirme politikası ve sürecini paylaşıyor.
- Toplamda yönetim kurulu üyelerinin ücret ve primlerini %30 oranında etkileyen güvenlik ve çeşitlilik kriterleri gibi finansal olmayan kriterler kapsamında birden fazla kritere göre hedeflere ulaşma oranı ve eşik, hedef ve zorlayıcı hedef değerleri sunuyor.
- Finansal olmayan kriterler güvenlik ve çeşitlilik tedbirlerini içerir. Güvenlik göstergeleri sıfır ölüm (%10) ve ölümcül ve ciddi yaralanmalardır (%10). Çeşitlilik kriterleri arasında küresel kadın oranı (%5), işe alınan kadın oranı (%2,5) ve 30 yaş üstü kadın iş grubu (%2,5) yer almakta.



Kaynak: 2021 Yıllık Hissedarlar Toplantısı Bildirimi ve Vekaletname Beyanı, Sayfa: 56

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Enerji
Hizmetleri

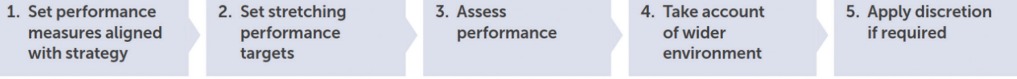


Birleşik
Krallık



Annual Incentive Plan and Performance Share Plan

In setting targets and assessing performance, the following process is used for both the AIP and PSP:



2020/21 Annual Incentive Plan

1. Set performance measures aligned with strategy

AIP requires broad performance across a number of financial metrics (Adjusted EPS, DPS Growth and Cashflow) and strategic metrics (Personal, Stakeholders and Sustainable Development Goals). These reflect a review of performance measures in 2019/20 which resulted in some strategic measures being updated to reflect SSE's evolving business. The Stakeholders and Sustainable Development Goals performance measures replaced the former Customer and Teamwork measures. The performance measures and their weightings are shown below.

Financial (50%)			Personal (15%)	Stakeholders (15%)			Sustainable Development Goals (20%)			
Adjusted EPS (30%)	Cashflow (10%)	DPS (10%)	Individual Objectives (15%)	Customers (5%)	Employees (5%)	Suppliers (5%)	Carbon Intensity (5%)	Renewable Output (5%)	Elective Vehicle Infrastructure (5%)	Fair Tax & Living Wage (5%)

2. Set stretching performance targets

The financial performance targets were set at the start of the financial year taking into account internal financial plans, external consensus where it exists and the expected impact of identified opportunities and threats to the business in the context of wider economic conditions. The performance target range is set on a realistic basis but requires true outperformance for Executive Directors to achieve the maximum. The Remuneration Committee has a history of setting challenging targets, evidenced by the average AIP payout of 48% since 2012 as shown on [page 157](#).

3. Assess performance

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

AIP	Performance measure								Total
	Adjusted EPS	Cashflow 1	Cashflow 2	DPS	Personal	Stakeholders	Sustainable development goals		
Link to strategy	Simple Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stakeholders	Simple Sustainable Stakeholders	Simple Sustainable Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	Simple Sustainable Stewardship Stakeholders	
Rationale	Underlying measure of financial performance	Retained cashflow to net debt	Funds from operations to net debt	Return on investment through payment of dividends	To reflect those activities which go beyond the normal responsibilities of the role	Customers, employees and suppliers	Contribution to the four UN SDGs for 2030		
Weighting	30%	5%	5%	10%	15%	15%	20%		
Threshold	78.6p	10.5%	18%	81.0p					
Max	91.0p	11.5%	20%	82.6p					
Outcome	87.5p	Below threshold	Below threshold	81.0p	See next section				
Performance	83%	0%	0%	50%	92%	86%	85%		
Outturn (% of max)	25%	0%	0%	5%	14%	13%	17%	74%	

- Ödüllendirme raporunu açıklarken bütüncül bir yaklaşım benimsiyor. Şirket, yıllık teşvik planı ve performans hisse planı için hedef belirleme ve performans değerlendirme sürecini paylaşıyor.
- Yıllık teşvik planı finansal (%50), kişisel (%15), paydaş (%15) ve sürdürülebilir kalkınma amaçları (%20) ile ilişkilendiriliyor.
- Strateji, gerçekçe, ağırlıklandırma, eşik, maksimum seviye, sonuç, performans ve verim ile ilişkili ölçüm yöntemini açıklıyor. Hedefler özellikle ayrıntılı ve SMART hazırlanmış.



ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET VE PRİMLERİ



Enerji Hizmetleri



Birleşik Krallık



High-level measure	Detailed measure	Factors to be assessed	Summary performance	Assessment	Outcome (% of max)
Stakeholders 15%	Customers 2.5%	Business Energy – A range of measures including customer complaints and satisfaction. Gateway for threshold performance at median performance of Citizens Advice league table.	Rank 3 against 17 business energy providers by Citizens Advice.	✓✓✓	93%
	2.5%	Electricity Networks – A range of measures including customer interruptions and customer minutes lost.	Improved performance on previous year across a range of metrics as other DNOs have improved too. There is tight clustering in the league tables where a single percentage point can be the difference between below median and first. The out-turn reflects particularly strong performance in the North and in the Connections business.	✓	40%
	Employees 2.5%	Safety – Total Recordable Injury Rate (TRIR) and Accident Frequency Rate (AFR) for direct employees. TRIR target of <0.15.	TRIR at 0.15 reduced compared with last year and AFR has been maintained at the same low level as 2019/20. Significantly more 'safe days' than previous year. See page 143	✓✓✓	95%
Stakeholders 15% (cont)	2.5%	Engagement – A range of measures including employee engagement survey score, employee uptake of share plans and retention rate. Board and leadership engagement with employees.	Significantly increased employee engagement score relative to previous year and against external benchmarks. A programme of employee engagement activity has been delivered. See page 48	✓✓✓	95%
	2.5%	Inclusion and diversity – progress made closing SSE's median UK gender pay gap and progress made against SSE's Inclusion Strategy including progress on Return on Inclusion.	Improved Return on Inclusion with 'champion' status reached. Decreased gender pay gap. Employee Difference groups established. See page 49	✓✓✓	85%
Contribution to the UN Sustainable Development Goals 20% (see the Sustainability Report)	Suppliers 2.5%	Safety – Total Recordable Injury Rate (TRIR) and Accident Frequency Rate (AFR) for contractors.	12-month rolling combined TRIR and AFR rate remained similar to the previous year. The number of contractors injured 30 in 2021/22 was significantly fewer than the 35 injured in 2019/20. In a challenging year the contractor safety performance exceeded expectations. See page 143	✓✓✓	92%
	Climate action (5%)	Reduce the carbon intensity of electricity generated by 60% by 2030, compared to 2017/18 levels, to around 120gCO ₂ e/kWh.	Carbon intensity of electricity generated decreased by 11% compared to the previous year and was the lowest since SSE's records began. No coal output following closure of last coal-powered station in March 2020. Keadby 3 progressing through planning as part of Zero Carbon Humber. Progress in development of Peterhead CCUS.	✓✓	80%
	Affordable and clean energy (5%)	Develop and build by 2030 more renewable energy to contribute renewable output of 30TWh a year.	SSE's renewable generation output decreased over the year due to poor weather conditions across wind and hydro. However, excellent progress was made over the year to develop and construct the assets which will enable SSE to meet its 2030 Goal.	✓✓✓	85%
	Industry, innovation and infrastructure (5%)	Build electricity network flexibility and infrastructure that helps accommodate 10 million electric vehicles in GB by 2030.	Project LEO and a partnership between Government and network owners in Scotland represent two of the most significant projects in the UK that will help accelerate transport electrification. RIIO-ED2 business plan is nearing completion, which will inform the investment needed in ED2 and beyond to meet the net zero decarbonisation goal. Launched a new low emission company car scheme to deliver a focus on the benefits of low emission cars.	✓✓✓	85%
Decent work and economic growth (5%)	Be the leading company in the UK and Ireland championing Fair Tax and a real Living Wage.	SSE achieved ongoing accreditation of both the Fair Tax Mark and the Living Wage, supporting both campaigns to attract more companies to become accredited. Furthermore, SSE published its Talking Tax reports offering transparent disclosure of its tax approach. SSE has become one of the first companies to gain Living Hours accreditation.	✓✓✓	90%	

x= Below expectation

✓= Met expectation

✓✓= Exceeded expectation

✓✓✓= Far exceeded expectation

- Paydaş ölçümleri, yıllık teşvik planının %15'ini etkiliyor ve müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler olarak ayrılıyor. Değerlendirilecek etkenleri, özet performansını, değerlendirmeyi ve sonucu açıkça belirtiyor.
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkı ölçümleri yıllık teşvik planının %20'sini etkiliyor ve iklim eylemi (%5), erişilebilir ve temiz enerji (%5), sanayi, inovasyon ve altyapı (%5) ile insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (%5) olarak ayrılıyor. Değerlendirilecek etkenleri, özet performansını, değerlendirmeyi ve sonucu açıkça belirtiyor.



3. YÖNETİM KURULU YÖNLENDİRMESİ

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

BULGULAR

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

ÇSY POLİTİKASI

	SGS 2022		SGS 2022		SGS 2022
Çevresel Politikalar		Sosyal Politikalar		Yönetişim Politikaları	
Su		İnsan Hakları		Yönetim Kurulu Çeşitliliği	
İklim Değişikliği/ Emisyon		İşçi Hakları (Ör: çocuk işçi, zorla çalıştırma, örgütlenme özgürlüğü vb.)		Risk Yönetimi	
Enerji		İş Sağlığı ve Güvenliği		Tedarik Zinciri Davranış Kuralları	
Atık & Paketleme		Çeşitlilik ve Kapsayıcılık		Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele, Davranış Kuralları)	
Biyoçeşitlilik		Yetenek Geliştirme ve İşçi Refahı		İş Etiği	
Tehlikeli Maddeler		Ürün Tasarımı & Portfolyo		Yolsuzlukla Mücadele	
Sorumlu Tedarik		Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği		Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri	
		Sosyal Sorumluluk & Yerel Toplum		Bağışlar	
				İlişkili Taraf İşlemleri	
				Yedekleme Planlaması	

■ %100 ■ >%90 ■ >%80 ■ >%70

- **Çevre Politikası:** Şirketlerin %90'ından fazlası iklim değişikliği, enerji, atık ve paketleme ve su konusunda politikalara sahip. Sorumlu kaynak kullanımı, tehlikeli maddeler ve biyoçeşitlilik üzerine politikalarda gelişime açık noktalar bulunmakta.
- **Sosyal Politika:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %90'ından fazlasının şirket politikaları insan hakları, çalışma uygulamaları, müşteri ve toplum ile ilgili konuları kapsıyor. Müşteri gizliliği, paydaş katılımı ve verilerin kamuya paylaşımı üzerine politikalarda gelişime açık noktalar bulunmakta.
- **Yönetişim Politikası:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yönetim politikaları; üst düzey yönetici ücret ve primleri, yolsuzlukla mücadele, iş ahlakı ve risk yönetimi konularını kapsamakta. Yönetim kurulunda çeşitlilik ve yedekleme planlaması, en az şirket politikası bulunan konular arasında yer almakta.

Sürdürülebilirlik politikalarının hayata geçirilmesi için söz konusu politikalar kilit performans göstergeleri, hedefler ve sonuç ölçümleriyle desteklenmeli.

ÖNERİLER

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

4. YÖNETİM KURULU GÖZETİMİ

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

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

BULGULAR

Yönetim Kurulunun Gözetim Sorumlulukları

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

YÖNETİM KURULUNUN GÖZETİM SORUMLULUKLARI

Yönetim Kurulu Gözetiminin Kapsadığı Konular	SGS 2021	SGS 2022
İş Stratejisi	%100	%100
Çevresel Konular	%91	%96
İnsan Hakları	%90	%92
Çalışan Uygulamaları	%85	%92
Müşterilere/ Topluma İlişkin Konular	%89	%95
Önemlilik Eşiklerinin Belirlenmesi	%63	%85
Risk Yönetimi	%100	%99
Tedarikçi Davranış Kuralları	%91	%90
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri	%96	%95
Yedekleme Planı	%89	%93
İş Etiği	%97	%97
Yolsuzlukla Mücadele	%95	%93
İlgili Taraf İşlemleri	%87	%91
Bağışlar (Özellikle Politik)	%66	%82
Mevzuata Uyum	%93	%93

■ %100 ■ >%80 ■ >%60

- Tüm Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, kapsamlı bir şekilde ilgili kategorilerin %80'inden fazlasında Yönetim Kurulu Gözetim mekanizmaları oluşturuyor.
- Yönetim kurulunun önemlilik eşiklerinin ve siyasi bağışların belirlenmesindeki rolünde SGS 2021 ve SGS 2022 arasında %60'tan fazla olan oranın %80'in üzerine çıkmasıyla önemli bir artış görülüyor.

Yönetim Kurulu Komiteleri

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

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

	Komite Bulunuyor		Tüzük Bulunuyor		Bağımsız Başkan Bulunuyor	
	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2021	SGS 2022
Sürdürülebilirlik	%54	%59	%53	%51	%43	%47
Denetim	%100	%100	%99	%98	%96	%98
Performans Değerlendirme	%89	%85	%88	%85	%84	%82
Risk	%49	%49	%49	%48	%44	%48
Yönetişim	%59	%66	%59	%65	%55	%65

- Tüm şirketler bir tüzüğü ve bağımsız başkanı olan bir denetim komitesine ve tüm şirketlerin %80'i ise bir ödüllendirme komitesine sahip.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yönetim komitesine sahip olma oranı SGS 2021'de %59'dan SGS 2022'de %66'ya yükseldi ve komitelerin neredeyse tamamının bir tüzüğü ve bağımsız bir başkanı bulunuyor.
- Sürdürülebilirlik konusunda risk ve fırsatların değerlendirildiği ortamlar olan risk ve sürdürülebilirlik komitelerini oluşturma konusunda şirketler daha fazla ilerleme kaydedebilir.

YÖNETİM KURULU GÖZETİMİ



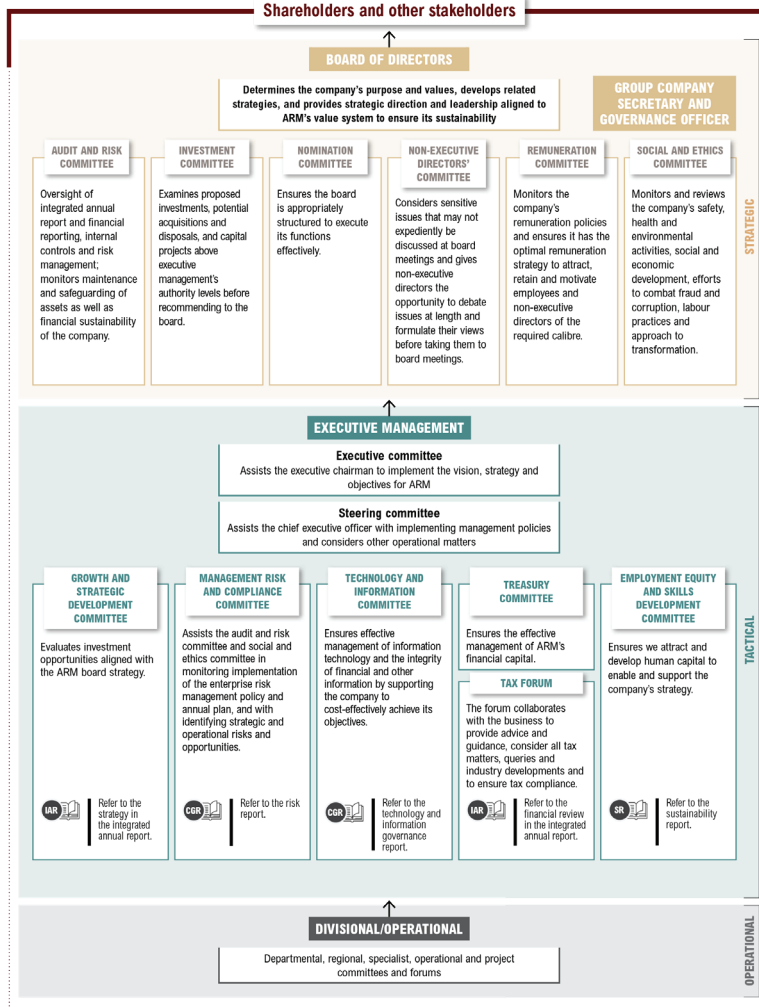
Doğal
Kaynaklar



Güney
Afrika

ARM
African Rainbow Minerals

GOVERNANCE FRAMEWORK



King IV application register and IBIS ESG Consulting Africa (Pty) Ltd comprehensive assurance statement in the 2020 sustainability report are on our website: www.arm.co.za.

- Yönetim Kurulu ve İcra Komitelerinin rol ve sorumluluklarını detaylandırarak yönetim çerçevesini net bir biçimde açıklıyor.
- Şirketin güvenlik, sağlık ve çevre faaliyetlerini, sosyal ve ekonomik gelişimini, dolandırıcılık ve yolsuzlukla mücadele çalışmalarını, iş gücü ve uygulamalarını ve dönüştürücü yaklaşımını izleyen ve gözden geçiren bir sosyal ve etik komitesi var.
- Yönetim Kurulu'nun hissedarların yanı sıra diğer paydaşlara karşı da sorumlu olduğunu açıkça belirtiyor ve şirketin sorumluluklarına ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sağlıyor.



Bağımsız Denetim ve Bilgiye Erişim

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

Bağımsız Denetim

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022
Bağımsız Denetim Sürdürülebilirlik Konularını Kapsiyor	%80	%81	%81
Çevresel Konuları Kapsiyor	%73	%73	%73
Sosyal Konuları Kapsiyor	%67	%68	%69
Yönetişim Konularını Kapsiyor	%58	%66	%67
Bağımsız Denetim Tedarik Zincirini Kapsiyor	%47	%54	%58

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

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %80'inden fazlası sürdürülebilirlik konularında bir tür bağımsız denetim uygulandığı raporluyor.
- Bağımsız denetim, şirketlerin %73'ünde çevresel, %69'unda sosyal ve %67'sinde ise yönetim ile ilgili konuları kapsamakta.
- Tedarik zincirlerini kapsayan bağımsız denetim SGS 2020'de %47'den SGS 2022'de %58'e yükseldi.

ÜLKELERE GÖRE BAĞIMSIZ DENETİMİN KAPSAMI

	Türkiye	Hindistan	Çin	Almanya	Güney Afrika	Birleşik Krallık	ABD
Bağımsız Denetim Sürdürülebilirlik Konularını Kapsıyor	%53	%83	%33	%100	%88	%87	%84
Çevresel Konuları Kapsıyor	%53	%80	%25	%96	%83	%77	%67
Sosyal Konuları Kapsıyor	%32	%77	%25	%92	%88	%74	%64
Yönetişim Konularını Kapsıyor	%21	%77	%33	%92	%83	%71	%62
Bağımsız Denetim Tedarik Zincirini Kapsıyor	%32	%60	%17	%77	%58	%68	%60






























- Sürdürülebilirlik konularını kapsayan bağımsız denetim oranı Almanya'da %100 olup ABD, İngiltere ve Hindistan'da %80'in üzerinde.
- Bağımsız denetimlerin sürdürülebilirlik kapsamı için Türkiye (%53) ve Çin'de (%33) gelişim için önemli noktalar bulunmaktadır.
- Tedarik zincirlerini kapsayan bağımsız denetimde en yüksek oran Almanya (%77) ve İngiltere'de (%68) iken Türkiye (%32) ve Çin (%17) ciddi anlamda geride kalıyor.

SEKTÖRLERE GÖRE BAĞIMSIZ DENETİMİN KAPSAMI

	Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman	Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Bağımsız Denetim Sürdürülebilirlik Konularını Kapsıyor	%50	%100	%83	%78	%82	%87	%93	%70	%92	%76
Çevresel Konuları Kapsıyor	%50	%89	%83	%74	%79	%81	%64	%55	%85	%66
Sosyal Konuları Kapsıyor	%50	%83	%75	%74	%68	%74	%71	%50	%85	%62
Yönetişim Konularını Kapsıyor	%50	%67	%67	%53	%64	%81	%71	%60	%69	%72
Bağımsız Denetim Tedarik Zincirini Kapsıyor	%50	%72	%67	%74	%50	%58	%64	%65	%38	%48

- Kimya sektöründeki tüm şirketler ve İlaç sektöründeki şirketlerin %93'ü sürdürülebilirlik konularını kapsayan bağımsız denetim gerçekleştirirken, Otomotiv %50 ile diğer sektörlerin gerisinde kalıyor.
- Tedarik zincirini kapsayan bağımsız denetim oranı Gıda (%74) ve Kimya (%72) sektörlerinde en yüksek iken, Telekomünikasyon ve Enerji Hizmetleri %50'den az oranlarla bu sektörlerin gerisinde kalıyor.

Gözetim ve Denetim'de En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 Alcoa Corp	 NTPC	 Coca-Cola EP	 GlaxoSmithKline	 Symrise
 Exxaro Resources		 Coca-Cola HBC	 Sun Pharma	
 Hindalco Industries		 Coca-Cola İçecek		
 Impala Platinum				
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 Havells India		 Pick n Pay Stores	 Vodafone Group	 Adidas
 Siemens Germany		 Woolworths Holdings		 Colgate-Palmolive
				 Unilever

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

ÖNERİLER

- Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik hakkındaki sorumluluklarını tanımlamak:** Önemli konuların gözetimi için yönetim kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını tanımlamalıdır. Bu tanım, kurulun sürdürülebilirlik konularının gözetim kapsamını açıkça belirlemeli, şirketin öncelikli sürdürülebilirlik konularına daha fazla yer vermeli, iş stratejileri ve öncelikleri birbirleriyle ilişkilendirmeli ve şirketin risk yönetimi sistemleriyle entegrasyon için bir çerçeve sağlamalıdır.
- Resmi yapılar oluşturarak yönetim kurulunun çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları düzenli olarak gözden geçirmesini sağlamak:** Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuların düzenli olarak gözden geçirilmesi, yönetim kurulunun önceliği olmalıdır. Bu süreçte sürdürülebilirlik risklerini ve risk yönetim planlarını ele almak için yönetim kurulları, yeterli zaman ve kaynak ayırmalıdır. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirlik konularına yeterli özeni göstermek ve temel konu başlıklarını yönetim kurulunun tamamına sunmak için genelde ayrı yönetim kurulu komiteleri oluşturuyor. Sürdürülebilirlik komitesinin ilk rolü, zaman içinde sistemin temellerini atmaktır. Çünkü sürdürülebilirlik, iş modelinin bir parçası hâline geldikçe, inovasyon ve yatırıma bağlı olarak özelleşen konu başlıkları nedeniyle sistemin yapısı değişebilir.
- Şirket organizasyonu boyunca kademeli olarak sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluk aşımak:** Sürdürülebilirlik ve iyi yönetimde tepeden inme bir yaklaşım, organizasyon şemasında aşağıdan yukarı yayılan, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konular etrafında toplanan ve farklı fonksiyonlar, bölümler ve iş kollarında tutarlı bir şekilde uygulanan bir yaklaşım tarafından desteklenmediği sürece etkili olmaz.
- Risklere ve fırsatlara odaklanmak:** Yönetim kurulu ayrıca yönetici kesiminin sürdürülebilirlik ile ilgili konularda risk ve fırsat tanımlama süreçlerinde yeterli gözetim sağlamalıdır. Strateji, düzenleyicilere ve yasalara ilişkin sorumluluklar, ürün geliştirme ve fiyatlandırma, verileri kamuya paylaşma, itibar ve yönetimin eylem planı, bu süreçteki tanımlama alanlarına örnektir. Gözetim sürecinde yönetim kurulunun dışarıdan uzmanlara sınırsız erişimi sağlanmalıdır.

5. **Bilgi kalitesi, karar kalitesini belirler:** Yönetim kuruluna sadece finansal veriler değil, aynı zamanda şirketin itibarı ve fikir sermayesi miktarına ilişkin bilgiler de sunulmalıdır. Ayrıca kaliteli karar verme süreçleri için tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve içinde faaliyet gösterilen toplumun memnuniyetini ölçmek de gerekir. Bu tür bilgiler, genelde şirketin gelecekteki değeri ve yönetim kurullarının idari sorumluluklarını yerine getirmesinde etkilidir. Yönetim kuruluna sunulan bilgi akışı; güncel, gerekli bağlam dâhilinde, zamanında, dengeli ve kapsamlı olmalıdır.
6. **İç ve bağımsız denetimin tüm önemli çevresel, sosyal ve yönetim konularını, tedarik zincirini ve coğrafyaları kapsamını sağlamak:** Yönetim kurulları, gözetim sorumluluklarını yerine getirmek için iç ve dış denetim organları, düzenleyici kurumlar, sigortacılar veya üçüncü şahıs danışmanlar tarafından şirketin sürdürülebilirlik konuları hakkında güncel öneri ve bulgularla beslenmelidir. İç denetim, uygulamaları iyileştirmek ve danışmanlık rolünü gerçekleştirmek için hem iş süreçlerine hem de finansal konulara odaklanmalıdır. İç denetim organının yönetim kuruluna doğrudan erişimi olmalıdır. Denetim Komitesi tüzüğü, uyum ve sürdürülebilirlikle ilgili konuları kapsamalıdır. Sürdürülebilirlik konularında etkili bir gözetim sağlamak için yönetim kurulları, bağımsız üçüncü şahıs incelemelerinin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kapsadığından emin olmalıdır.
7. **Yönetim kurulunu değerlendirmek, değerlendirmeye çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları entegre etmek ve sonuçları paylaşmak:** Direktörleri ve yöneticileri sürdürülebilirlik konularından kaynaklanan yükümlülüklerle karşı korumak için yönetici sorumluluk sigortası paketinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, yönetim kurulu tartışma gündeminde yer almalıdır. Sigorta şirketlerinin önerilerini sürdürülebilirlik planlarına dâhil ederek ve sürdürülebilirlik konularında yönlendirme ve gözetim yaklaşımını ve etkinliğini değerlendiren düzenli bir öz değerlendirme çalışması yaparak yönetim kurulları, kendi operasyonları için bir öğrenme ve devamlı iyileştirme süreci oluşturmalıdır. Birçok şirket, kapsamlı ve objektif bir öz değerlendirme sürecinin yürütülmesine yardımcı olmak için bağımsız üçüncü şahıs uzmanlara başvurmaktadır.

DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



Tüketim
Ürünleri



Almanya



Number of audits by region and type

Region	Initial assessment ¹		Performance audit ²		Environmental assessment ³		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asia	120	159	311	511	420	384	851	1,054
Americas	5	20	12	38	18	19	35	77
EMEA	2	10	20	35	13	15	35	60
Total⁴	127	189	343	584	451	418	921	1,191

¹ Every new factory has to pass an initial assessment to prove compliance with the Workplace Standards before an order is placed. The data includes both initial assessments and initial assessment follow-ups.

² Audits conducted in approved factories that have passed the initial assessment.

³ Includes environmental assessments, SAC HIGG data verification and wastewater test assessments according to the ZDHC Wastewater Guidelines.

⁴ Includes audits done in licensee factories.

Download [↓](#)

Supply chain: Progress toward 2020 targets

2020 Targets	2020	2019	2018	
Strategic Tier 1 suppliers ¹	80% to reach at least 4C rating	91%	68%	62%
	10% to reach 5C rating	12%	12%	7%
Strategic licensees	80% to achieve 80% or above in Score Card reports	82%	86%	80%
	10% to achieve Sustainability Leadership	14%	14%	20%

¹ Strategic factories are responsible for around 90% of our global production volume.

Number of warning letters by region¹

Region	1st warning		2nd warning		3rd and final warning		Total warning letters	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asia	16	27	2	5	-	1	18	33
Americas	2	4	-	-	-	-	2	4
EMEA	1	3	1	1	-	-	2	4
Total	19	34	3	6	-	1	22	41

¹ Includes warning letters issued by licensees and agents, but excluding warnings to factories for the non-disclosure of subcontractors, which are issued either directly through business entities, or by the adidas Legal department where there is a breach of contract obligations under a manufacturing agreement. A third and final warning results in a recommended termination.

- Adidas için tedarik zincirine yönelik bağımsız denetim, şirketin tedarik zincirinin çalışma koşullarına yönelik yaklaşımına ilişkin daha kapsayıcı bir çerçevede yer almakta. Bu yaklaşımda fabrika performansı, işe alım, katılım ve eğitim konuları tedarikçilerin izlenmesinden öncelikli. Bağımsız denetim kapsamı ve denetim sonuçları, ilgili derecelendirme araçlarıyla birlikte öz yönetim ve iş birliği denetimlerinden oluşuyor ve şeffaf bir şekilde sunuluyor.



DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



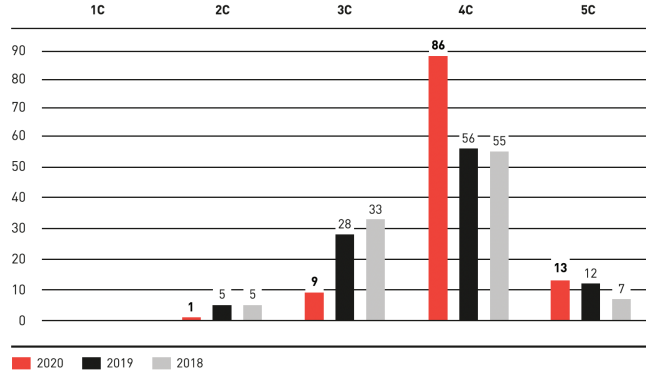
Tüketim
Ürünleri



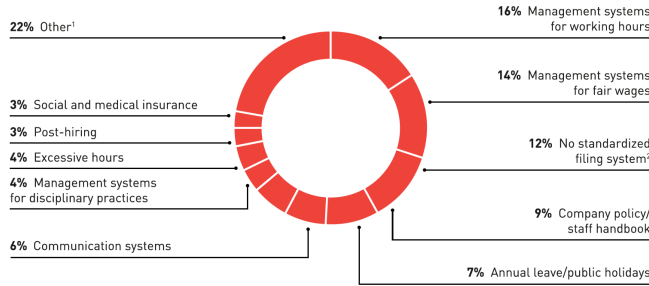
Almanya



Social compliance performance rating of strategic supplier factories by C-KPI rating



Top 10 shortcomings in the area of labor identified during audits in 2020



¹ 'Other' includes, for example, freedom of association issues.

² 'No standardized filing system' indicates a factory does not keep relevant information/documents and records which demonstrate compliance with laws and regulations.

Number of business relationship terminations due to compliance problems

Region	2020	2019
Asia	0	2
Americas	0	0
EMEA	0	0
Global	0	2

- Bölgesel verilerin sunumu, tedarik zincirine ilişkin bağımsız denetimi (ilk değerlendirme, performans denetimi ve çevresel denetimi) kapsarken, çeşitli denetimlerin sayısındaki 2 yıllık eğilimi görmemizi sağlıyor.
- Stratejik Grup 1 tedarikçileri ve Stratejik lisanslar için tedarik zinciri hedeflerini açıkça ifade ediyor ve uyarı mektupları ve uyum sorunları nedeniyle feshedilen iş yeri sayısı da dahil olmak üzere uyumsuzluk için alınan önlemlere ilişkin ayrıntıları raporluyor.
- Denetimler sırasında tespit edilen işgücü alanındaki en önemli 10 eksiklik de dahil olmak üzere denetimlerden elde edilen ayrıntılı sonuçları paylaşıyor, temel nedenlerin derinlemesine incelenmesini ve stratejik tedarikçi fabrikalarının 3 yıl boyunca karşılaştırılmasına olanak tanıyan sosyal uygunluk performans derecelendirmesini öneriyor.



Kaynak: Faaliyet Raporu 2020 – WS <https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/sustainability/supply-chain.html?search-highlight=supply+chain>



Makine ve
Ekipman



Türkiye



SUPPLIER SUSTAINABILITY INDEX

In 2018, we initiated the in-house Supplier Sustainability Index Project to conduct supplier sustainability risk assessment. We extend this project further as Supplier Sustainability Data Monitoring and Development Project in collaboration with an independent, accredited audit firm. We analyzed the sustainability risks in our supply chain and assessed 175 suppliers in 2020 based on those risks. With supplier monitoring through a self-assessment questionnaire that includes qualitative and quantitative metrics via a data collection platform accessible by suppliers we follow our suppliers' current and past three years sustainability performance. Up to now, 133 of our suppliers were evaluated 1% of them were included in the High-Risk category and 7% in the Middle Risk category. These suppliers were audited in 2020 within the scope of business ethics. By 2025, we aim to collect and monitor environmental data from approximately 400 suppliers making 90% of our purchasing volume, encourage them to set their own targets and publicly disclose their data. In 2020, we collected environmental data from 60 suppliers in scope of our efforts to reach this target.

Supplier Capacity Building

Potential Human Rights/OHS/Environment Issues in Supplier Business Ethics Audit Findings

Main Category	Topic Details	Non-conformities	Improved*	In Progress*
Social Management System and Cascade Effect	Number of disabled employees, existence of dismissal procedure	61	4	57
Workers Involvement and Protection	Existence of Wish and Complaint system	20	1	19
The Rights of Freedom of Association and Collective Bargaining	No	20	1	19
No Discrimination	No	0	0	0
Fair Remuneration	No	21	3	18
Decent Working Hours	Night work system, overtime hours, at least one day off per week	81	12	69
Occupational Health and Safety	Proper storage of chemicals, presence of smoke detectors, emergency exits	135	26	109
No Child Labor**	No employee ID copy	2	1	1
Special Protection for Young Workers	Young employee working hours	6	1	5
No Precarious Employment	Existence of subcontractor employee information records	10	2	8
No Bonded Labor	Working overtime with the consent of the employee	4	1	3
Protection of the Environment	Environmental management system, waste site, environmental risk analysis, protection of chemicals	110	35	75
Ethical Business Behavior	No	6	2	4
Total		476	89	387
		Total number of audits: 36	Total number of follow-up audits: 13	

* Follow-up and CAPA management system

** There was no specific child labor finding. There was lack of transparency of ID documentation.

- Arçelik, tedarikçi değerlendirme sürecinde bir önceki yıla göre gelişme göstererek bu yılın sonuçlarına göre en üst grupta yer aldı.
- Tedarikçi değerlendirmesinde çok ayaklı yaklaşım, şirket değerlerinin ve taahhütlerinin tedarik zinciri boyunca geçerli olduğundan emin olmak için yerindedir. Bu çok ayaklı yaklaşım tedarikçi değerlendirmeleri, tedarikçi sürdürülebilirlik endeksi, tedarikçi denetimleri ve tedarikçi kapasite geliştirmelerinden oluşuyor.
- Tedarikçi değerlendirmesinin her bir boyutu, ilgili kriterlerle eşleşen veriler ve metodolojilerle birlikte şeffaf bir şekilde sunuluyor.



DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



Makine ve
Ekipman



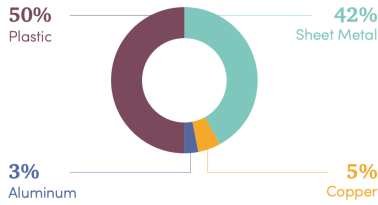
Türkiye



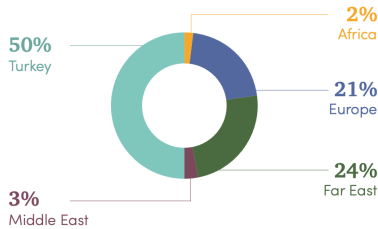
We helped protect both our suppliers' health and business continuity during the COVID-19 pandemic through training and audits. Manufacturing processes were audited remotely, and online product audits were conducted to ensure high product quality. Before July 2020, a total of 325 audits were carried out in more than 130 suppliers at home and abroad. According to results of the audits, hygiene measures and corrective actions were monitored and, when necessary, alternative supplier transitions carried out without interrupting business continuity.

To leverage our sustainability activities and strategy and drive continuous improvement throughout our value chain, we engage with our suppliers, support them in building capacity on ESG management, and strengthen our relations through social and environmental training, supplier visits and meetings, and the supplier development program jointly delivered with our R&D teams.

Raw Material Procurement Distribution 2020



Purchasing Cost per Region of Origin



TRAINING

An important part of our approach consists of working with suppliers to ensure continuous improvement. The Supplier Education Platform includes free online training:

- Arçelik Suppliers Sustainability Strategies
- Global Code of Conduct and related Policies
- EU Horizon 2020 and Horizon Europe Support Programs Information
- ISO 50001: 2018 Energy Management System and Implementation Principles
- Energy Efficiency and Renewable Energy Applications in Industry
- Green Chemistry Management on Products
- ISO 14001: 2015 Environmental Management System
- ISO 14064-1: 2018 Greenhouse Gas Inventory Reporting
- Compliance with Environmental Legislation
- Occupational Health and Safety
- COVID-19

In 2020, we provided a total of 3,345 person*hours of training on the above mentioned topics.

SUPPLIER DEVELOPMENT PROGRAMS

At Arçelik, we believe in growing together with our suppliers. In 2020, we carried out 35 supplier process inspections and 3,160 product inspections. Furthermore we:

- implemented 438 projects to support them with a focus on quality improvement, efficiency increase, digital transformation, and design changes
- held 20 workshops on process improvement and alternative process applications, and also started working on 55 selected projects
- collaborated with our suppliers to manufacture 29 imported materials domestically
- added new suppliers to the food and personal care segments which allowed us to add cost-effective products to our portfolio
- supported our business partners to gain new manufacturing capabilities in areas different from their specialization to help them increase their business volume and ensure sustainable, high-quality and low-cost manufacturing especially for vacuum cleaners, irons, and beverages
- organized two Technology Days to which 230 suppliers participated and discussed different topics including machine learning models, quality control with digital tools, occupational security with video processing and RPA.

- Potansiyel sorunlar, insan hakları, İSG ve çevre sorunu kategorisi için uyumsuzluklara ve iyileştirilen vakalara dayalı olarak tedarikçi denetimlerinde belirleniyor.
- Mevcut durumu ve gelecek hedeflerini açıklıyor – 2025 yılına kadar, satın alma hacminin %90'ını oluşturan yaklaşık 400 tedarikçiden çevresel veri toplamayı ve izlemeyi, onları kendi hedeflerini belirlemeye ve verilerini kamuya açıklamaya teşvik etmeyi amaçlıyor. 2020 yılında bu amaçla yürütülen çalışmalar kapsamında 60 tedarikçiden çevresel veri toplanmış.





ilaç



Birleşik
Krallık

GSK

Your business is important to our business



What happens if I don't complete an assessment?

If you are late in responding to the assessment you will be sent reminders from EcoVadis. If you choose not to complete the assessment a red flag will be raised in GSK. We will assess the implications for our relationship and may take further action, including changes to our contractual agreement, the need for audit or the potential to terminate the engagement with you.

What next?

We will check your assessment and due diligence and come back to you with one of three outputs.

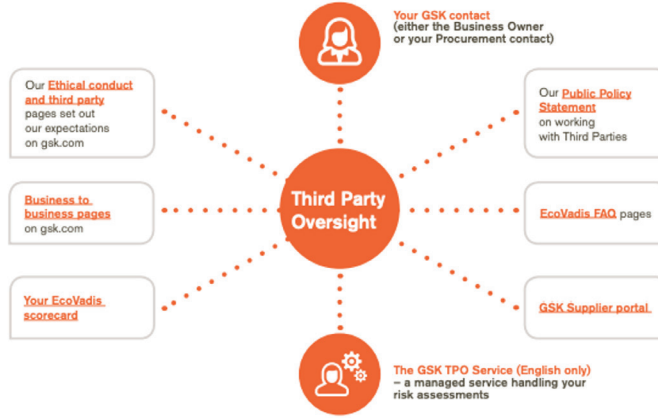
High score: your scorecard demonstrates your commitment to CSR as such you are in our top performing group. We congratulate you on your excellent work, thank you for your efforts and look forward to our continued and valued working relationship.

Medium score: Your scorecard demonstrates that you are committed to CSR in some areas, but there is room for improvements in others to reach the level we strive for.

Low score: Your scorecard falls below the standard of performance that GSK expects from its business partners. To enable us to continue to work with you, improvements need to be made within the next 12 months.

You can choose to work with EcoVadis to help support you in your improvement activities. They have a corrective action programme which you may choose to engage with to understand your scorecard and deliver appropriate improvements prior to re-assessment.

What support is available?



Please **do not** contact your GSK Business Owner with specific EcoVadis assistance

- GlaxoSmithKline, sürdürülebilirlik risklerini azaltmak için bir tedarikçi ile çalışmaya başlamadan önce üçüncü taraf gözetiminden yararlanıyor.
- Şirket, kendi adına Kurumsal Sosyal Sorumluluk değerlendirmelerini tamamlaması için EcoVadis ile ortaklık kurmuş. Değerlendirmeler işçi hakları, sürdürülebilir tedarik zinciri, sağlık, güvenlik ve çevre konularını içeriyor.
- Tedarikçi platformunda, tedarikçiler için EcoVadis değerlendirme süreci ayrıntılı olarak açıklanıyor ve değerlendirme sürecine ilişkin adımlar şirket kurallarıyla ilişkilendiriliyor. Bu iyi örnekte, tedarikçilere yönelik üçüncü taraf değerlendirme sürecinin sadece sonuçları değil, tanımlanması ve açıklığa kavuşturulmasının yanı sıra gerekçelendirilmesini de görüyoruz.



DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



Tüketim Ürünleri



Birleşik Krallık



Total number of non-conformances found during supplier audits in 2019*

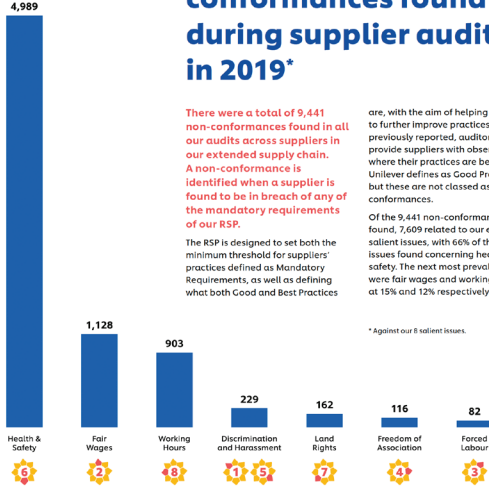
There were a total of 9,441 non-conformances found in all our audits across suppliers in our extended supply chain. A non-conformance is identified when a supplier is found to be in breach of any of the mandatory requirements of our RSP.

The RSP is designed to set both the minimum threshold for suppliers' practices defined as Mandatory Requirements, as well as defining what both Good and Best Practices

are, with the aim of helping suppliers to further improve practices. As previously reported, auditors will provide suppliers with observations where their practices are below what Unilever defines as Good Practices, but these are not classed as non-conformances.

Of the 9,441 non-conformances found, 7,609 related to our eight salient issues, with 66% of these from issues found concerning health and safety. The next most prevalent issues were fair wages and working hours, at 15% and 12% respectively.

* Against our 8 salient issues.



10 Unilever Human Rights report 2020 Supplier audit update

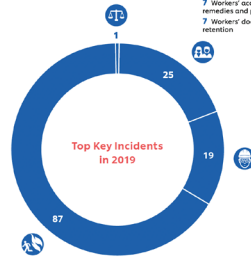
Key Incidents in 2019.

Unilever defines the most severe non-conformances as key incidents. A key incident is typically defined as representing a significant risk to life or injury, or a significant human rights contravention. Key incidents are escalated to Unilever within 24 hours by the auditors and require the creation of a Corrective Action Plan within seven days by the supplier. As with all non-conformances, a follow-up audit is required within 90 days to confirm that the actions taken have been sufficient to remediate the identified issues.

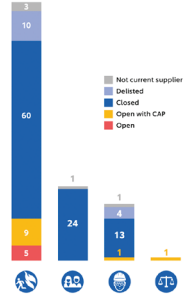
The nature of some key incidents means it may not be possible to close them within this time frame before the follow-up audit, because capital investment or significant changes are needed. In such cases, the supplier will need to develop an interim plan to reduce the risk until the permanent solution can be put in place. The key incident will continue to be recorded as 'open' until fully remediated.

KEY

- FIRE SAFETY**
Issues such as non-functioning or absent fire alarms or fire fighting equipment systems that would not warn workers of a fire emergency or allow the fire to be controlled.
- HEALTH & SAFETY**
Issues that represented a threat to life or imminent risk of injury.
- LABOUR RIGHTS**
Issues relating to excessive working hours and contravention of minimum wages, documentation retention or other matters indicative of forced labour.
- BUSINESS INTEGRITY**
Issues relating to conducting business with integrity and in accordance with relevant legal requirements.

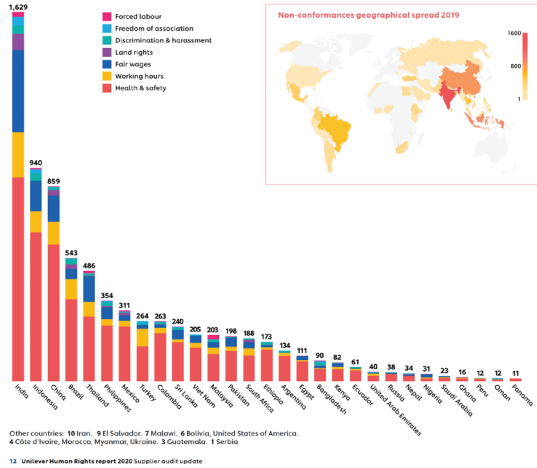


11 Unilever Human Rights report 2020 Supplier audit update



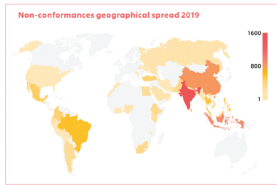
Non-conformances per country by salient issue 2019.

Asian countries continue to represent the majority of our non-conformances with over 69% of our total number of non-conformances with South Asia representing 21%. Health & Safety issues are fairly consistent across all geographies as being the biggest area of non-conformances. They represent an average of 66% of all non-conformances. In India, Southeast and North Asia non-conformances relating to fair wages represent over 12% of non-conformances, which is four times the prevalence of the same issue in other geographies.



Other countries: 10 Iran, 81 Salvador, 7 Malawi, 6 Bolivia, United States of America 4 Côte d'Ivoire, Morocco, Myanmar, Ukraine, 3 Guatemala, 1 Serbia.

13 Unilever Human Rights report 2020 Supplier audit update



- Unilever'in, sağlık ve güvenlik, adil ücretler, çalışma saatleri, ayrımcılık, örgütlenme özgürlüğü, arazi hakları ve zorla çalıştırma gibi birçok açıdan, Sorumlu Kaynak Politikası'na (SKP) uyumluluğunu sağlayan kapsamlı bir tedarikçi denetim süreci bulunmaktadır.
- SKP, tedarikçilerin uygulamalarını iyileştirmelerine yardımcı olmak amacıyla hem tedarikçi uygulamaları için asgari bir eşik belirlemeyi hem de İyi ve En İyi Uygulamaların neler olduğunu tanımlamayı amaçlamaktadır.
- Şirket her kategorideki uyumsuzlukların sayısını raporluyor, Tedarik Zinciri geliştirme çabalarına odaklanmak için kilit olayları belirliyor ve coğrafi farklılıkları belirlemek için denetim sonuçlarını coğrafyaya göre raporluyor.



Kaynak: <https://assets.unilever.com/files/g2ui5egz/production/1c684e01e7fd1f5e9a9a9142ce34801136320eba.pdf/unilever-human-rights-report-2020-supplier-audit-update.pdf>

DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



Perakende



Türkiye

MİGROS



SUPPLIERS AUDIT RESULT FOR 2020

TYPE OF AUDIT	TYPE OF SUPPLIER	NUMBER OF SUPPLIERS AUDITED	NUMBER OF AUDITS	SUCCESS RATE**	AVERAGE SCORE	NUMBER OF SUPPLIERS SUBJECTED TO FOLLOW-UP AUDIT	NUMBER OF FOLLOW-UP AUDITS	SUCCESS RATE OF FOLLOW-UP AUDIT*
Product Safety - IFS Global Market	Total Number of Audited* Suppliers	285	324	83.16%	82,98%	41	47	89.66%
	Candidate Suppliers	75	96	74.6% (56 suppliers)	78,21%			
Ethical and Social Compliance, Environment, Occupational Health and Safety - GC	Total Number of Audited* Suppliers	279	297	78.14%	86,40%	18	19	58.82%
	Candidate Suppliers	49	56	79.5% (39 suppliers)	82,93%			

* The total number of suppliers audited includes current suppliers audited, candidate suppliers and suppliers undergoing follow-up audits.
** Suppliers scoring 75 and above are considered successful.



The scope of our assurance is limited to the Selected Information listed for Migros below:

- Number of discrimination incidents – in accordance with the definition of GRI 406-1
- Percentage of employees covered by collective bargaining and measures taken to promote this right - in accordance with the definition of GRI 407-1
- Number of child labor incidents and measures taken - in accordance with the definition of GRI 408-1
- Operations evaluated at significant risk for forced or compulsory labor and number of incidents identified - in accordance with the definition of GRI 409-1
- Percentage of the new suppliers that were screened through social audits - in accordance with the definition of GRI 414-1

- Number of social audits conducted on suppliers, number of identified incidents that have significant negative social impact and actions taken, rate of improvement upon measures taken on incidents and number of suppliers with which the relationship is terminated due to negative social impact - in accordance with the definition of GRI 414-2
- Employee training on human rights policies or procedures - in accordance with the definition of GRI 412-2
- Requirements for product and service information and labeling - in accordance with the definition of GRI 417-1
- Diversity and equal opportunity - in accordance with the definition of GRI 405-2
- Parental leave - in accordance with the definition of GRI 401-3
- Security personnel trained in human rights policies or procedures - in accordance with the definition of GRI 410-1

- Hem mevcut tedarikçileri hem de aday tedarikçileri güvenlik, etik ve sosyal uyumluluk, çevre ve İSG ölçütlerine göre denetliyor ve denetlenen tedarikçi sayısını her bir tedarikçi türü için başarı oranıyla birlikte paylaşıyor.
- Gelişimin ölçülebilmesi için önemli bir adım olan bu denetimlere yönelik başarı oranı ölçütü ile birlikte takip denetimleri ve bu denetimlere yönelik başarı oranını da ortaya koyuyor.
- Tedarikçiler için işleyen bir teşvik mekanizması getirmiş ve bu mekanizma şu şekilde işlemekte: Her iki denetimde de başarılı olan tedarikçilere "GC Migros Onaylı Tedarikçi Sertifikası" verilmekte. 2020 yılında Migros'un tedarikçilerinin %57,7'sinin bu sertifikayı almaya hak kazandığı raporlanmıştır.
- Migros Ticaret, tedarik zinciri için iç ve dış denetimler, sertifikasyonlar, önceden belirlenmiş şirket kurallarına uyulmasından oluşan güvence denetim sürecini şeffaf bir şekilde paylaşıyor. Yukarıda, tedarik zinciri ÇSY açıklamasının bağımsız güvence beyanı kapsamına dahil edilmesinin iyi bir örneğini görebilirsiniz.



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa. 58; 2020 Sürdürülebilirlik Raporu Ekleri - İnsan Hakları ve Tedarik Zinciri için Bağımsız Güvence Beyanı (KPMG tarafından)



Tüketim
Ürünleri



Hindistan



Responsible Sourcing

Colgate's Third Party Code of Conduct conveys our expectations regarding the ethical conduct we expect from our suppliers and business partners, and all other third parties with whom we work. The strength of our reputation is based, not only on our own conduct, but also on the actions of those with whom we do business. For that reason, we aspire to work only with third parties who share our values and reflect the same high ethical standards.

Colgate's Third Party Code of Conduct establishes our expectations for suppliers and business partners in a number of critical areas, including labor practices and universal human rights, protecting the environment, health and safety, and ethical dealings. Sections of the Third Party Code are modeled on, or contain language from, the Universal Declaration of Human Rights and the standards of the International Labor Organization.

Assessing and Managing Supplier Risk

As a multinational company with a global supply chain, adverse actions and events associated with our supply chain could affect our reputation as a responsible company. To manage the risk to the company and to the workers in our supply chain, we have a formal process to identify and manage social, ethical and environmental risks in our supply chain and with other business partners.

Colgate's Supplier Responsible Sourcing Assessment (SRSA) program requires selected suppliers and business partners to complete a self-assessment focused on labor practices, human rights, worker health and safety, environmental management and business integrity. Risk factors considered in the selection of suppliers to participate in the program include: geographic risks (using the Verisk Maplecroft Risk Indexes), Colgate's in-country knowledge, industry-associated risks and business criticality to our operations. Through the use of a supplier risk assessment scorecard, selected suppliers and business partners are scored against critical risk factors to determine the need to conduct a social compliance audit. When a supplier is assessed as high risk, a third-party audit of its facility is required. Through the SRSA program, we have assessed the performance of more than 70 percent of our suppliers in high-risk geographies since 2012, driving improved working conditions for more than 155,000 employees across our external supply chain. To date, there are currently 600 suppliers and service providers in the program and 50% have conducted a social compliance audit.

As a member of the Supplier Ethical Data Exchange (Sedex), we use the Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) protocol when required to assess suppliers' compliance with laws covering freedom of association, forced and child labor, health and safety, wages and benefits, working hours and discrimination as well as environmental and business ethics matters. Since the program's inception in 2012, we have assessed more than 80 percent of our spend, including raw material and packaging suppliers, contract manufacturers, co-packing facilities and warehousing operations. Beginning in late 2018, we expanded our risk assessment scope to include third-party labor providers in our Asia-Pacific operations with other regions to be included in

36

- Colgate Palmolive, tedarik zinciri güvence süreci için net, yalın ve şeffaf bir çerçeve sunar.
- Şirketin tedarik zinciri güvencesinin temelinde Üçüncü Taraf Davranış Kuralları ve özellikle insan hakları ve çatışma mineralleri konularındaki diğer taahhütleri ve beyanları yatmaktadır.
- Şirket, hem Sedex Üyeleri Etik Ticaret Denetimi'ni (SMETA) kullanmasını sağlayan Tedarikçi Etik Veri Değişimi (Sedex) üyesi hem de sorumlu kaynak kullanımını uygulamalarının ve sürdürülebilir üretim sistemlerinin teşvik edilmesini amaçlayan küresel bir endüstri forumu olan AIM-PROGRESS'in üyesi. Şirketin bağımsız forumlara ortaklığının önemi, karşılıklı denetim tanıma ilkesi aracılığıyla aynı tedarikçileri kullanan diğer imalatçı şirketlerle rekabetçi olmayan denetim verilerini paylaşarak "denetim yorgunluğu" olarak adlandırılan yükü hafiflettikleri için tedarikçilerin verimli performans göstermelerini sağlamaları.

GRI

DENETİM VE TEDARİK ZİNCİRİ



Gıda



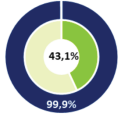
ABD



Overall Traceability

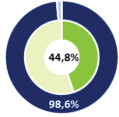
	Palm Oil	Palm Kernel Oil
Traceable to Mill	99.9 %	98.6 %
Traceable to Plantation*	43.1 %	44.8 %

Palm Oil



Traceable to Mill Traceable to Plantation

Palm Kernel Oil



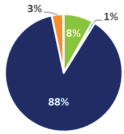
Traceable to Mill Traceable to Plantation

Volume Sourced by Region of Origin

The charts below represent total volumes of palm and palm kernel products sourced from various origins into ADM globally.

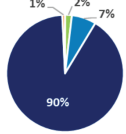
Palm Oil

Latin America Local** Malaysia/Indonesia PNG & Solomon Islands



Palm Kernel Oil

Latin America Local** Malaysia/Indonesia PNG & Solomon Islands



*Traceable to Plantation: self-reported information from suppliers that has not been verified
**Local: products which are directly purchased from refineries in Europe and USA

VERIFICATION STATEMENT

As an independent third-party

Control Union Certifications B.V.

Meeuwenlaan 4-6
8011 BZ Zwolle
The Netherlands

confirms to have verified that

Traceability to mill (January-December 2021)
IRF (January-December 2021)

as published by

Archer Daniels Midland Co (ADM)

77 West Wacker Drive, Suite 4600
Chicago, Illinois, 60601
USA

A description of the methodology applied for the verification process is provided below

Attestation information

Verification code: CU2021ADM
Place and date of issue:
Malaysia, 25-07-2022
Last date of Assessment:
24-06-2022

Declared by:

On behalf of the Managing Director



- Palm yağı ve palmye çekirdeği yağı gibi temel hammaddelerin genel takip edilebilirliğinin yanı sıra bölgelere göre tedarik edilen hacmi ve bağımsız üçüncü taraflarla denetim için delilleri paylaşıyor.

Kaynak: <https://www.adm.com/4a3df8/globalassets/sustainability/sustainability-reports/2022-reports/adm-global-2021-q1--q4.pdf>



BÖLÜM II - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

1. HEDEFLER VE SONUÇLAR

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

BULGULAR

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

HEDEFLER VE SONUÇLAR

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI	Önemli Konular	Politika	Hedef	Sonuçlar	Sonuç Değerlendirme
Çevresel Konular	%89	%100	%87	%98	%96
Su	%66	%97	%49	%94	%90
İklim Değişikliği	%85	%99	%83	%98	%96
Enerji	%68	%99	%63	%97	%95
Atık & Paketleme	%67	%98	%54	%96	%92
Biyçeşitlilik	%44	%78	%15	%50	%36
Tehlikeli Maddeler	%24	%91	%17	%77	%73
Sorumlu Tedarik	%38	%88	%27	%61	%48

Sosyal Konular	%91	%100	%66	%99	%91
İnsan Hakları & Çalışan Uygulamaları	%53	%94	%10	%46	%26
İşçi Hakları (Ör: çocuk işçi, zorla çalıştırma, örgütlenme özgürlüğü vb.)	%26	%90	%6	%30	%17
İş Sağlığı ve Güvenliği	%78	%98	%45	%94	%87
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	%70	%98	%50	%95	%88
Yetenek Geliştirme & İşçi Refahı	%73	%98	%24	%92	%83
Ürün Tasarımı & Portfolyo	%54	%95	%19	%64	%49
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği	%48	%96	%2	%21	%14
Sosyal Sorumluluk & Yerel Toplumlar	%58	%95	%24	%74	%54

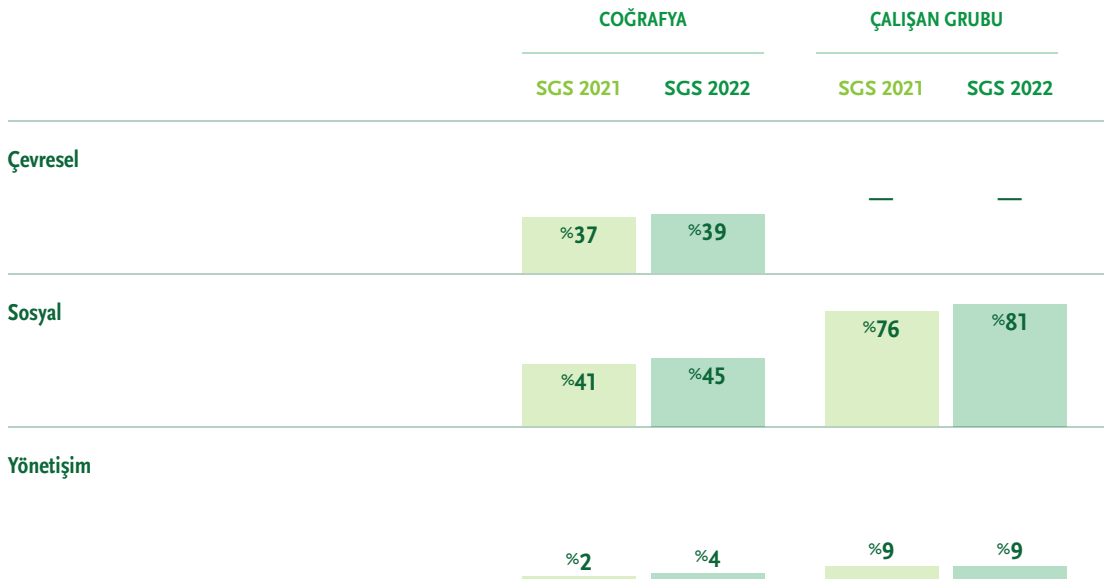
Yönetişim Konuları	%76	%100	%82	%98	%98
Yönetim Kurulu Çeşitliliği	%6	%95	%63	%99	%53
Uyum (Etik, Yolsuzlukla Mücadele)	%49	%99	%16	%60	%28
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri	%2	%95	%65	%99	%99



Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları şirket politikaları, kilit performans göstergeleri ve sonuçlarına başarıyla entegre etmesine rağmen hâlâ gelişime açık noktalar bulunmakta. Araştırmamızda, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili belirli kategorilere yönelik şirket politikası, kilit performans göstergesi, hedef-sonuç paylaşımı ve sonuç değerlendirmesi ortaya koyup koymadığını değerlendirdik. Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %98'i çevresel, %99'u sosyal, %98'i ise yönetim ile ilgili konularda düzenli raporlama yapıyor.

- Açıklanan çevresel politikalar ile belirlenen hedefler arasındaki açık en fazla Biyoçeşitlilik, Tehlikeli Maddeler ve Sorumlu Kaynak Kullanımı konularında.
- Açıklanan sosyal politikalar ile belirlenen hedefler arasında açık en fazla İnsan ve İşçi Hakları, Ürün Tasarımı ve Portföy, Yetkinlik Geliştirme ve İşçi Refahı, Veri Güvenliği ve Tüketici Gizliliği ve Sosyal Sorumluluk ve Yerel topluluklar konularında.
- Açıklanan yönetim politikaları ile belirlenen hedefler arasında açık en fazla Uyum konusunda.
























Sürdürülebilirlik Sonuçlarının Coğrafya ve Çalışan Grubu Kapsamı



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

- Sürdürülebilirlik sonuçlarının coğrafyaya göre dağılımını paylaşan şirketlerin oranında hafif bir artış görülmekte: Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %45'i sosyal sonuçların coğrafyaya göre dağılımını, %39'u çevresel sonuçların coğrafyaya göre dağılımını paylaşırken şirketlerin yalnızca %4'ü yönetim sonuçlarının coğrafyaya göre dağılımını paylaşmakta.
- Şirketlerin %81'i sosyal sürdürülebilirlik sonuçlarının işçi grubuna göre dağılımını paylaşırken, yönetim sonuçları için bu dağılım sadece şirketlerin %9'u tarafından paylaşılmaktadır.

Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Sonuçları'nda En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 Anglo American	 NTPC	 Coca-Cola HBC	 Merck	 Croda International
 Anglo American Platinum	 United Utilities Group	 Coca-Cola İçecek  Ülker Bisküvi		 Lanxess
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 CNH Industrial		 Hugo Boss		 Adidas
 GEA Group		 Migros Ticaret		 Arçelik
				 Henkel
				 Puma
				 Unilever

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

2. DEĞER ZİNCİRİ KAPSAMI

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

BULGULAR

Değer Zinciri için Sürdürülebilirlik Hedef ve Sonuçları



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

- İşletmeleri için sürdürülebilirlik hedefleri yayınlayan şirketlerin oranı SGS 2020'de %76'dan SGS 2022'de %87'ye yükseldi. Bu şirketlerin sadece yarısı değer zinciri için hedefler yayınlamakta.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %99'u SGS 2022'de şirketlerinin sürdürülebilirlik sonuçlarını açıklarken, yalnızca %74'ü değer zinciri için sonuçları bildiriyor (SGS 2020'de bu oran %53).

ÖNERİLER

1. **Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili kilit performans göstergeleri ve SMART (Spesifik, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi, zamana bağlı) hedefler belirlemek:** Belirlenen gösterge ve hedefler, sürdürülebilirlik performansını artırmak için gerekenlerle aynı doğrultuda olmalıdır. Sınıfının en iyisi olan şirketler; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili kriterlerini finansal kriterlerine entegre edip bu kriterlere göre performanslarını paylaşarak sürdürülebilirlik performanslarının bütünsel bir görünümünü ortaya koyuyor.
2. **Ancak ölçülen performans iyileştirilebilir:** Sürdürülebilirlik hedefleri belirlenmeli ve çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sonuçlar takip edilerek raporlanmalıdır. Hedefler; yüksek performansı teşvik edecek zorlukta, güncel, anlamlı ve ölçülebilir olmalıdır. Yatırımcıların çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili performansı değerlendirebilmesi için şirketler hem geçmiş sonuçları hem de geleceğe dair hedeflerini raporlamalıdır.
3. **Açıkları kapatmak için sonuçları ve gelişmeye yönelik uygulamaları paylaşmak:** İyi uygulama örneklerinden öğrenmek, sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için karşılaştırmalı değerlendirmeler raporlanmalıdır.
4. **Tüm çalışanları, coğrafyaları ve tedarik zincirini kapsamak:** Tedarik zincirine yönelik kilit performans göstergeleri tanımlanmalı, hedefler belirlenmeli ve sonuçlar ölçülerek raporlanmalıdır. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak, tüm paydaşların aynı yönde ilerleyerek etki alanını güçlendirmelerini gerektirir.
5. **Maddi olmayan kavramları (şirket kültürü, insan kaynakları, çeşitlilik, kapsayıcılık vb.) ölçmek için güvenilir ve tutarlı göstergeler geliştirmek:** Raporlama standartları tutarlı olduğu sürece veriler, farklı alanlardaki performansı ölçmek ve kıyaslamak için kullanışlı ve karşılaştırılabilir nitelikte olur. Şu anda çevre ile ilgili konulardan biyoçeşitlilik ve tehlikeli maddeler; toplum ile ilgili konulardan insan hakları ve çeşitlilik; yönetim ile ilgili konulardan ise yolsuzlukla mücadele ve etik dâhil olmak üzere uyumluluk kriterlerinin raporlanmasında daha tutarlı olunması gerekmektedir.
6. **Entegre bir raporlama çerçevesi geliştirmek (sürdürülebilirlik veri, metodoloji ve kriterlerinin standart hâle getirmek) için iş birliği yapmak:** Yatırımcılar; finansal önemlilik, tutarlılık (karşılaştırılabilirlik, standartların uyumluluğu) ve güvenilirlik (detaylı denetim) ister. Raporlama çerçevelerinin daha da basitleştirilmesi, şirketler arası karşılaştırılabilirliği sağlamak ve yapılan karşılaştırmanın daha kolay anlaşılması için gereklidir. Bu anlama kolaylığı sayesinde karşılaştırma sonuçları, karar verme sürecinde veri olarak kullanılabilir. Raporlamada basitleşmeye gidilmesi, süreci zaman ve para bakımından da daha verimli kılacaktır.
7. **Önemli olan unsurları tanımlamak için sektör içi iş birliğine gitmek ve ölçüm ile raporlama sistemlerine yatırım yapmak:** Sürdürülebilirlik raporlamasının etkili olması için farklı paydaşlar için nelerin önemli olduğu tanımlanmalı ve raporlama ona göre yapılmalıdır. Sektör içi ortaklıklar, sektör için önemli olan kriterleri şirketlere daha görünür kılabilir. Ayrıca bu tür ortaklıklar, katılan şirketlerin performans ölçüm yöntemi geliştirmek için ihtiyaç duydukları ücretten tasarruf etmelerine de yardımcı olabilir. Raporlama standartlarında tutarlılığın artırılması, en azından aynı sektör içinde veya ilgili sektörler arasında teşvik edilmelidir. Böylece henüz raporlama sistemine sahip olmayan şirketlerin raporlama uygulamalarını benimsemesi hızlanır.
8. **Kriterlerin değeri ve karar verme süreçlerine yararı hakkında geri bildirim yapmak:** Yatırımcılar, karar verme süreçlerinde en önemli etkiye sahip girdileri ve bunların süreçlere faydasını bildirmelidir.

HEDEFLER VE SONUÇLAR



Tüketim Ürünleri



Almanya



Annual Report 2020 Sustainability

6.03 PUMA'S 2025 SUSTAINABILITY TARGETS

Human Rights (SDG 3, 5, 8 and 10*)	Biodiversity (SDG 14 and 15*)	Fair Income (SDG 1, 2 and 10*)	Products (SDG 12*)
Health and Safety (SDG 3*)			Circularity (SDG 9, 12, 14 and 15*)
Chemicals (SDG 3 and 6*)	Water and Air (SDG 6, 14 and 15*)	Climate (SDG 7 and 13*)	Plastics and the Oceans (SDG 9, 14 and 15*)

*SDG: United Nations Sustainable Development Goals

PUMA 10FOR25 SUSTAINABILITY TARGETS PERFORMANCE SUMMARY

T.01 PUMA 10FOR25 SUSTAINABILITY TARGETS PERFORMANCE SUMMARY

Target	Baseline	Action scheduled for 2021	Target for 2025	Status
01 Human Rights	Equal gender distribution in almost all PUMA entities; no specific training yet in factories	ITC-ILO training on harassment and violence at work for local sustainability staff (train the trainer)	Target 1: Train 100,000 direct and indirect staff members on women empowerment	Not started yet
	T2 supplier mapping ongoing; subcontractor mapping not yet started	Complete T2 supplier mapping, start comprehensive T3 supplier mapping	Target 2: Map subcontractors and T2 suppliers for human rights risks	In progress
	19,000 community hours (some activities paused due to COVID-19)	Increase level of community engagement to 23,000 hours	Target 3: 25,000 hours of global community engagement per year	In progress
02 Health and Safety	Zero fatal accidents since 2018	ITC-ILO training on OHS for sustainability staff (train the trainer)	Target 1: Zero fatal accidents (PUMA and suppliers)	Achieved for 2020
	Supply-chain injury rate reduced from 0.5 to 0.4	ITC-ILO training on OHS for sustainability staff (train the trainer)	Target 2: Reduce accident rate to 0.5 (PUMA and suppliers)	Achieved for 2020
03 Chemicals	0.59% of RSL failure cases at the product level among all products	Pilot OEKO-TEX®-certified polyester used in footwear; continue staff and supplier training	Target 1: Ensure 100% of PUMA products are safe to use	Achieved for 2020
	1.2% RSL failure rate	Reduce RSL failure rate to below 1.1%	Target 2: Reduce Restricted Substances List (RSL) failures to under 1%	In progress
04 Water and Air	VOC index of 15 gr/pair	Continue VOC Reduction Program	Target 3: Reduce organic solvent usage to under 10 gr/pair	In progress
	Target achieved for all parameters (90% compliance with ZDHC Wastewater Guidelines on parameter level)	Roll out supplier chemical conformity reports	Target 1: 90% compliance with ZDHC Wastewater Guidelines	Achieved for 2020
05 Climate	Draft ZDHC Air Emission Guidelines issued; supplier mapping completed	Start air emissions testing	Target 2: 90% compliance with ZDHC Air Emissions Guidelines	Not started yet
	2% water reduction in textile production YOY	Expand Water Efficiency Program	Target 3: 15% of water reduction per pair or piece based on 2020 baseline	Not started yet
06 Plastics and the Oceans	Initial mapping of 1.5 degree alignment completed	Execute alignment as part of wider industry target (Fashion Industry Charter)	Target 1: Align PUMA's Climate target with 1.5 degrees global warming scenario	In progress
	100% renewable electricity for PUMA entities (including RECs)	100% renewable electricity for PUMA entities	Target 2: 100% renewable electricity for PUMA entities	Achieved
06 Plastics and the Oceans	Solar Photovoltaic Feasibility Programs in place; first suppliers started purchasing off-site renewable electricity	Finalize feasibility studies and start installing solar panels; accelerate off-site renewable electricity purchase	Target 3: 25% renewable energy for core suppliers	In progress
	400 tons of plastic bags used in PUMA stores	50% reduction to 200 tons	Target 1: Eliminate plastic bags from PUMA stores globally	In progress
06 Plastics and the Oceans	Joined Microfiber Consortium	Test PUMA's main synthetic fabrics for microfiber shedding	Target 3: Support scientific research on microfibers	In progress
	Internal circularity training and workshop; biodegradability standards introduced	Continue research until standards are met	Target 3: Research biodegradable plastics options for products	In progress

- Hedef belirlerken bütünsel, kapsamlı ve detaycı bir yaklaşım benimsiyor. Şirket, insan hakları, biyoçeşitlilik, adil gelir, ürünler, sağlık ve güvenlik, kimyasallar, su ve hava, iklim, plastikler ve okyanuslar ve döngüsellik alanlarında 2025 sürdürülebilirlik hedefleri belirlemiştir. Her bir sütun ilgili SKA'lar ile bağlantılı.
- Sütunlar, mevcut durum ve gelecek yıl için planlanan faaliyet, 2025 hedefi ve halen devam edip etmediği, başarılıp başarılmadığı ya da henüz başlanıp başlanmadığını belirten mevcut durum bakımından tek bir tabloda detaylandırılıyor.



Kaynak: Puma, Faaliyet Raporu 2020, Sayfa: 35-89

HEDEFLER VE SONUÇLAR



Tüketim
Ürünleri



Almanya



HUMAN RIGHTS

Relates to United Nations Sustainable Development Goals 3, 5, 8 and 10



Examples of the 10FOR25 human rights targets:

- Target 1: Train 100,000 direct and indirect staff on women empowerment
- Target 2: Map subcontractors and T2 suppliers for human rights risks
- Target 3: 25,000 hours of community engagement globally per year

KPIs:

- Percentage of worker complaints resolved
- Number of factories with an A, B+, B-, C or D grade
- Number of T2 suppliers and subcontractors included in our risk mapping
- Number of zero-tolerance issues prevailing at year end
- Number of employee hours spent on community engagement (KPI shared with HR)
- Number of workers trained on women empowerment

PLASTICS AND THE OCEANS

Target description:

- Support initiative and scientific research on microfibers, work with core suppliers to reduce microfiber release
- Research biodegradable polyester for use in PUMA products
- Eliminate plastic bags from PUMA stores and review the impact of hangers and fixtures

Relates to United Nations Sustainable Development Goals 3, 14 and 15



KPIs:

- Tons of plastic bags used in PUMA stores
- Percentage of PUMA offices that have eliminated single-use plastic
- Percentage of plastic packaging recycled

T.15 ELIMINATION OF SINGLE USE PLASTICS

Sub-targets	Baseline 2020	Target 2025
Plastic shopping bags (stores, tons)	400	0
Plastic bags (product packaging, tons)	245	
Plastic bags recycled (product packaging, recycled (%))	4.9%	
Offices that have eliminated single-use plastic (%)	0%	100%

- Her bir sütun için ayrıntılı bölümler, hedef tanımı ve belirli Kilit Performans Göstergeleri hakkında bilgi vermenin yanı sıra mevcut performansa ilişkin açıklamalar da sunuyor. Örneğin, plastikler ve okyanuslarla ilgili KPG'leri, Puma mağazalarında kullanılan plastik poşetler için ton, tek kullanımlık plastiği ortadan kaldıran Puma ofisleri için yüzdelik oran ve ürün yaşam döngüsünün farklı bölümlerini kapsayan geri dönüştürülen plastik ambalaj yüzdesini içeriyor.



HEDEFLER VE SONUÇLAR



Tüketim Ürünleri



Birleşik Krallık



Unilever Sustainable Living Plan: Summary of 10 years' progress

IMPROVING HEALTH AND WELL-BEING FOR MORE THAN 1 BILLION

By 2020 we will help more than a billion people take action to improve their health and well-being.

Contributing to the following SDGs:



HEALTH AND HYGIENE

By 2020 we will help more than a billion people to improve their health and hygiene. This will help reduce the incidence of life-threatening diseases like diarrhoea.

1.3 BILLION people reached by end of 2020.



- Reduce diarrhoeal and respiratory diseases through handwashing
- Provide safe drinking water
- Improve access to sanitation
- Improve oral health
- Improve self-system
- Help improve skin health

NUTRITION

We will continuously work to improve the taste and nutritional density of all our products. The majority of our products (meat, or air-buffed, then, lean meats) are based on real, nutritious recommendations. Our commitment goes further: by 2020, we will double the proportion of our products that receive the highest nutritional standards, based on globally recognised dietary guidelines. This will help hundreds of millions of people to achieve a healthier diet.

61% of our products by volume met highest Best in Class Standards in 2020.



- Reduce salt levels
- Saturated fat
- Reduce saturated fat
- Increase essential fatty acids
- Reduce saturated fat in more products
- Remove trans fat
- Reduce sugar
- Reduce calories
- Inch lighter ice cream
- In more ice cream products
- Provide healthy eating information

REDUCING ENVIRONMENTAL IMPACT BY HALF

By 2030 our goal is to halve the environmental footprint of the making and use of our products as we grow our business.

Contributing to the following SDGs:



GREENHOUSE GASES

Our products' lifecycle: Have for greenhouse gas (GHG) impact of our products across the lifecycle by 2020.

-10% our greenhouse gas impact per consumer use has decreased by volume -15% since 2010.

Our manufacturing: By 2020 CO₂ emissions from energy from our factories will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes.



- Become carbon positive in manufacturing
- Source all energy renewably
- Source grid electricity renewably
- Eliminate coal from energy mix
- Make surplus energy available to communities
- Reduce GHG from washing clothes
- Reduce GHG from transport
- Reduce GHG from refrigeration
- Reduce energy consumption in our offices
- Reduce employee travel

WATER

Our products in use: Halve the water associated with the consumer use of our products by 2020.

0% our water impact per consumer use has not changed since 2010.

Our manufacturing: By 2020 water abstraction by our global factory network will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes.



- Reduce water use in the laundry process
- Products that use less water
- Reduce water use in agriculture

WASTE

Our products: Halve the waste associated with the disposal of our products by 2020.

-34% our waste impact per consumer use has reduced by around 24% since 2010.

Our manufacturing: By 2020 total waste sent for disposal will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes.



- Reduce waste from manufacturing: Zero non-hazardous waste to landfill
- Reusable, recyclable or compostable plastic packaging
- Reduce packaging
- Recycle packaging: Increase recycling and recovery rates
- Increase recycled content
- Tackle sachet waste
- Eliminate PVC
- Reduce office waste
- Recycle, reuse, recover
- Reduce paper consumption
- Eliminate paper in processes

SUSTAINABLE SOURCING

By 2020 we will source 100% of our agricultural raw materials sustainably.

67% of agricultural raw materials sustainably sourced by end of 2020.



- Sustainable palm oil
- Paper and board
- Sea salts and soy oil
- Tea
- Fruit
- Vegetables
- Cocoa
- Sugar
- Sunflower oil
- Refined oil
- Dairy
- Farm-raised Ben & Jerry's
- Cage-free eggs
- Increase sustainable sourcing of office materials

FAIRNESS IN THE WORKPLACE

By 2020 we will advance human rights across our operations and extended supply chain.

83% of procurement spend through suppliers meeting our Responsible Sourcing Policy.

We continue to address human rights, focusing on eight salient issues in our Human Rights Report.



- Implement UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- Source 100% of procurement spend in line with our Responsible Sourcing Policy
- Create a framework for fair compensation
- Improve employee health, nutrition and well-being
- Reduce workplace injuries and accidents

FOR WOMEN

By 2020 we will empower 5 million women.

2.63 MILLION* women reached through initiatives aiming to promote their skills, growing their skills or expand their opportunities.



- Build a gender-balanced organisation with inclusive management
- Promote safety for women in communities where we operate
- Enhance access to training and skills
- Expand opportunities in our retail value chain

INCLUSIVE BUSINESS

By 2020 we will have a positive impact on the lives of 5.5 million people.

832,000 smallholder farmers and 1.83 MILLION* small-scale retailers.



- Improve livelihoods of smallholder farmers
- Improve incomes of small-scale retailers

KEY:

- Achieved by target date
- Target ongoing
- Target nearly achieved*
- Target not achieved

* In seven water-scarce countries representing around half the world's population. Subject to PwC assurance. For details and the basis of preparation, see www.unilever.com. Within 10% of the target by the end date.

- Stratejisinin 3 önemli ayağı; ve sağlık ve refah (sağlık ve hijyen, beslenme), çevresel etki (sera gazları, su, atık, sorumlu kaynak kullanımı) ve sosyal eşitlik (kadınlar ve kapsayıcı iş yeri için iş yerinde adalet) dahil olmak üzere 10 alt başlıklı 10 yıllık hedeflerini ve gelişimini sunuyor.
- Her bir alt hedef için 10 yıllık gelişim sonuçları sayısal olarak verilmiş ve ilave alt hedefler belirlenmiştir (raporda her bir hedef için detaylı sonuçlar veriliyor). Hedef tarihine göre hedefe ne oranda ulaşıldığı ve hedefin devam edip etmediğini gösteren bilgiler de yer alıyor.
- Hedefler, şirket düzeyindeki hedeflerin yanı sıra değer zinciri ve ekosistem düzeyindeki hedefleri de içeriyor ve SKA'larla bağlantılıdır.



Kaynak: Unilever Sürdürülebilirlik Yaşam Planı: 2010'dan 2020'ye 10 yıllık süreç özeti Sayfa: 4

HEDEFLER VE SONUÇLAR



Gıda



Türkiye



Occupational Health and SAFETY

Goals and Successes

Targets for 2020	2020 Performance	Status	2021 Targets
Continue to receive no-fail status from all types of independent audits.	The five virtual KORE audits that took place in Ankara, Elazığ, Sapanca, Erbil, Multan, Gujranwala, Faisalabad, Baku, Madaba, Nur-Sultan and Karbala were all successfully passed.	Achieved	Continue to receive no-fail status from all types of independent audits over the next three years.
Reduce vehicle accidents by 10%.	Reduced vehicle accidents across CCI by 12%.	Achieved	Continue to reduce vehicle accidents by 10%.
Continue to perform trip/route risk assessments for fleet vehicles in all countries.	Trip/route risk assessments continue, but could not be completed due to the Covid-19 pandemic.	Ongoing	Continue to perform trip/route risk assessments for fleet vehicles in all countries.
Reduce the LTR score by 10%.	Reduced the LTR score by 25%.	Achieved	Reduce the LTR score by 10%.
Reduce contractor incidents by 30%.	Contractor incidents were reduced by 30%, but contractor deaths did occur.	Partly achieved	Reduce contractor incidents by 30%.

Health and Safety Management

Health and safety issues managed in parallel to the Coca-Cola Operating Requirements (KORE) are also addressed within the context of collective bargaining agreements signed with labor unions.

Location-based cross-functional H&S committees meet on a monthly basis and report to the Country Health and Safety committees on a quarterly basis. The Group H&S Manager coordinates H&S issues in collaboration with the Country Committees

throughout all CCI countries, and reports to the Health & Safety Steering Committee that meets once every six months. The CEO is the highest ranking executive and assumes the ultimate responsibility, while the HR Director heads up the chain-of-command for H&S.

All of our operating plants received OHSAS 18001 Management System Certification up to 2019. The plan to transition all of our plants to the new ISO 45001 standard was 70% completed due to delays caused by Covid-19. This transition will be fully completed in 2021.

Main Health & Safety Objectives

It is our primary responsibility to provide our employees with a safe and healthy work environment, in order to improve their work/life balance and positively influence their motivation, productivity and business performance.

Accordingly, our main H&S targets are:

- Protect the most valuable and important resource of our company – our human capital – from occupational health and safety risks or hazards.
- Ensure that H&S remains an integral part of our business, and is actively supported through management, leadership and commitment.
- Protect the company from any legal challenges by complying with local legal requirements and applying industry best practices to set standards above those requirements.
- Protect all other resources and assets from any losses that may arise due to work-related risks and hazards.

Creating Value For OUR EMPLOYEES

Human Rights

We are committed to creating a safe and equitable workplace for all and have a positive impact on every individual in our value chain through our pioneering policies and practices.



At CCI, one of our fundamental values is to respect human rights. We believe that our success, which has been built on our company values, our standards of operational excellence, and our commitment to compliance with the law, regulations and human rights, stems from the contributions made by each of our employees. We are determined to provide a place of work in which universal human rights are respected, and which is open, diverse and participatory. We value each of our employees and strive to create a work environment that is equal in all respects. We aim to inspire our employees so that they can realize their professional goals and achieve their full potential.

Since December 2018, when we published our first Human Rights Policy, we have integrated workplace rights and human rights into all applications across our value chain, our corporate values, and our sustainability strategy as a continuation of our existing CCI Workplace Rights Policy. This policy, which represents a fundamental building block of our vision, is transmitted consistently and without interruption along our entire procurement chain. The CCI Human Rights Policy is based on international human rights standards as prescribed by the United Nations Declaration of Human Rights, the International Labor Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, and the United Nations Global Compact.

Human Rights Across The Value Chain

Goals and Successes

Targets for 2020	2020 Performance	Status	2021 Goal
Achieve a 96% success rate in the SGP Audits of CCI plants	A 96% success rate was achieved.	Achieved	Achieve a 96% success rate in the SGP Audits of CCI plants

CCI Human Rights Policy Please click here for details.

The CCI Human Rights Policy addresses the following topics:

- Community and stakeholder engagement
- Diversity and inclusion
- Discrimination
- Freedom of association and collective bargaining
- Safe and healthy workplaces
- Workplace security
- Prohibition of forced labor and human trafficking
- Commitment to not employ child labor
- Fair work hours, wages and benefits
- The right to use land and water



- Rapor, değer yaratma amacıyla yapılandırılmış ve çalışanlar, müşteriler ve toplumlar dahil olmak üzere her kategori için hedefler belirlenmiş. Her geniş kapsamlı ÇSY başlığı altında ayrıca SKA'larla bağlantıları, alt başlıkları ve önceki hedefleri, performansı, durumu ve her bir alt başlığa atıfta bulunan çok çeşitli göstergeler için yeni bir hedefi paylaşıyor.

Kaynak: Entegre Rapor 2020, Sayfa: 88-92



HEDEFLER VE SONUÇLAR



Gıda



Türkiye



Water Management

Goals and Successes

2020 Goals	Performance in 2020	Status	2021 Goals
Achieve a Water Usage Ratio of: Turkey: 150 L/L Jordan: 160 L/L Kazakhstan: 149 L/L Azerbaijan: 157 L/L Pakistan: 197 L/L Kyrgyzstan: 162 L/L Tajikistan: 195 L/L	Performed by: Turkey: 145 L/L Jordan: 146 L/L Kazakhstan: 151 L/L Azerbaijan: 164 L/L Pakistan: 209 L/L Kyrgyzstan: 168 L/L Tajikistan: 226 L/L Turkmenistan: 262 L/L Iraq: 192 L/L	Compared to Annual Targets Turkey: Above the 3% target Jordan: Above the 9% target Kazakhstan: Under the 2% target Azerbaijan: Under the 5% target Pakistan: Under the 6% target Kyrgyzstan: Under the 4% target Tajikistan: Under the 16% target	Turkey: 148 L/L Jordan: 14 L/L Kazakhstan: 15 L/L Azerbaijan: 162 L/L Pakistan: 19 L/L Kyrgyzstan: 162 L/L Tajikistan: 195 L/L Turkmenistan: 225 L/L Iraq: 19 L/L
Conducting SVA work at the Astana, Corlu, Izmir, Mersin, Ankara and Baku plants	The targeted SVA work was carried out at the Astana, Corlu, Izmir, Mersin, Ankara, Baku and Ashgabat plants in 2020.	Achieved	TBD

2021 targets were set based on 2019 performance due to the deviation in 2020 performance as a consequence of COVID-19.

Living standards improve along with developments in technology. However, this development results in an increase in consumption habits. A 40% increase in the demand for water is expected until 2030. One of our most critical natural resources, water is the fundamental content of our products, and an indispensable element of our production. Aware of the impact of the sustainable use of water on the sustainability of our business, we fully support TCCC's ultimate goal of replenishing every drop of water we use¹ with the aim of minimizing our negative impact on water, which is a high-priority topic for us, and sustaining water-efficient operations. At all of our plants, we consider the impact of the climate crisis on water sources in the basins where our plants are located. On this basis, every year we develop water saving programs in line with the Operational Excellence Culture, make investments, and implement them. In 2020, we saved approximately 104,000 m³ of water in the countries in which we operate.

Creating Value For THE COMMUNITY

Community Development

We continue making positive economic and social impacts through our projects addressing the empowerment of youth and women, and our investments in water and waste management. We carry out these projects with the voluntary participation of our employees, promising to become a good corporate citizen who proudly serves their community.

CCI's fundamental objective is to be recognized by all its stakeholders as one of the most responsible corporate citizens. To this end we carry out various projects that attach importance to increasing the well-being and quality of life of the communities in which we operate. Converting the economic contribution we make as CCI into social responsibility projects that create value for the communities in our geography is among our top priorities.

At CCI, we review our projects and programs every year in view of the community's needs. This year, due to the impact of the Covid-19 pandemic, we actualized many projects in line with needs in different areas, in addition to the projects we have carried out so far. As well as the cash support we provided in cooperation with government agencies, NGOs and various platforms, we donated the disinfectants and sanitizers we produced at our plants, as well as CCI products, and helped meet the need for masks and gloves.

Goals and Successes

2020 Goals	Performance in 2020	Status	2021 Goals
Continue monitoring and protecting the economic input we create in the countries in which we operate through our investments and operations. Conduct economic impact studies for other countries in which CCI operates.	Preparations started in the large markets in which CCI operates. Not everything could be completed due to the Covid-19 pandemic. Economic impact studies were completed in Turkey, Kazakhstan, Pakistan and Kyrgyzstan.	Partially.	Completing economic impact studies for Azerbaijan and Iraq.

Our water management strategy is summarized below:

- Improving the overall water-use efficiency at our plants;
- Implementing Source Vulnerability Assessment (SVA) and Source Water Protection (SWP) studies to protect water catchment basins in the regions where our plants are located;
- Managing wastewater and storm water discharge at our plants (achieving 100% compliance in wastewater treatment);
- Replenishing the water we use back to nature by implementing locally relevant programs;
- Mitigating risk for communities and for our business by partnering with governments, NGOs and communities to assess, understand and generate effective, long-term water stress solutions and implement source water protection plans;
- Researching and investing in new technologies to reduce water consumption;
- Investigating opportunities and conducting feasibility studies to supply sustainable sources.

Operating in 10 countries with 780,000 sales points and serving 400,000 million consumers, CCI has a significant impact on communities. CCI operations create about 30,000 direct and indirect employment opportunities throughout its geographies. Our operations enable TL 41 billion of added value in retail business and generate income for 160,000 farmers.

At CCI, we locally produce, source (where possible), distribute and sell our products. A bottle of Coca-Cola creates added value for multiple sectors during its journey from production line to consumer. Many sectors, including agriculture, energy, production, transportation, distribution, retail, cooling, advertising, media and packaging, play roles in the production of a single bottle of Coke. Thus, our business stimulates a significant volume of job creation throughout the value chain.

In each region we operate in, we contribute to the economic welfare of the community through the taxes we pay and the support we lend to social investment programs, in addition to our contribution to the employment of local people.

CCI's Economic Impact *	Economic Impact Factor	Employment Factor
Pakistan	1:274 PKR (Rupees)	1: 3.87
Turkey	19:7 TL (Liras)	30,000 indirect jobs
Kazakhstan	1:1.6 KZT (Tenge)	1:1.3
Kyrgyzstan	1:757 SOM	

* Economic Impact studies were conducted by McKinsey & Company in Turkey, Lums University in Pakistan, and Ernst & Young in Kazakhstan and Kyrgyzstan.

- Hedeflerin; SKA bağlantıları, sonuçlar, sermayeler ve değer yaratma gibi ÇSY raporlamasının ve entegre raporlamasının diğer kilit yönleriyle ilişkili olarak sunulmasına yönelik her şeyi kapsayan, istisnai bir örnek bulunuyor.
- Şirketin hedefleri son derece kapsamlı, ayrıntılı ve her şeyi kapsayan bir şekilde ve nokta atışı göstergelerle raporlaması, ÇSY yolculuğunda daha etkileşimli ve hesap verebilir bir yaklaşımı yansıtmakta. Ayrıntılı göstergeler, çeşitli coğrafyalardaki ÇSY performansını hesaba katmak için coğrafya bazında dağılımı da içermekte.





Perakende



ABD

GAP

- On track ● Needs attention
● New goal announced in 2020 or 2021 ★ Goal accomplished

EMPOWERING WOMEN AND HUMAN RIGHTS	Target Year	Status	Progress
Reach 1 million women and girls through P.A.C.E.	2022	●	804,000+ women and girls reached since 2007
100% of our strategic factories ⁴ are investing in women's empowerment through participation in Empower@Work	2025	●	Tracking in progress
100% of workers employed in our strategic factories will have their voices heard through representative, gender-equitable workplace committees	2025	●	Tracking in progress
100% of our strategic factories will have achieved gender parity at the supervisor level	2025	●	Tracking in progress
100% of our factories will have prevention and response management systems and trainings in place to address gender-based violence	2025	●	Tracking in progress
80% of Gap Inc. sourcing will be allocated to green-rated suppliers	2025	●	Tracking in progress
100% of Gap Inc. Tier 1 facilities and Tier 2 strategic mills will participate in industrywide efforts, including Social & Labor Convergence Program (SLCP) and/or ILO Better Work	2023	●	Tracking in progress

- Güçlendirme ve insan hakları, fırsat yaratma, eşitlik, aidiyet ve toplulukları zenginleştirme kategorileri altındaki şirket hedeflerini, hedef yılları, ilerleme açıklaması ve her bir hedefin durumunu gösteren ilgili işaretler ile birlikte listeliyor.
- Hedefler şirketin kendi faaliyetlerinin yanı sıra değer zincirini (tedarikçiler ve tüketiciler) ve ekosistemi (su) de kapsıyor.
- İşçi hakları ve işçi sorunlarına yönelik yönetim konusunu bir hedef olarak benimsiyor. Şirket, tüm tesislerinin Sosyal ve İş Gücü Uyum Programı (SLCP) ve Uluslararası Çalışma Örgütü Daha İyi İşler (ILO Better Work) gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik sektör genelindeki çabalara uyum sağlamasını hedefliyor.



Kaynak: Küresel Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 11



Perakende



ABD

GAP

● On track ● Needs attention ● New goal announced in 2020 or 2021 ★ Goal accomplished

ENRICHING COMMUNITIES

	Target Year	Status	Progress
WATER Net-positive water impact in water-stressed regions by 2050	2030	●	Establishing baselines and context-based targets
Empower 2 million people – including 1 million women – with improved access to water and sanitation	2023	●	Tracking in progress
Work toward zero discharge of hazardous chemicals in our supply chain: 100% of apparel products with DWR/Stain Protection finish not finished with PFCs	2023	●	7% of water and stain-repellent product was made using non-PFC-based finishes
Save 10 billion liters of water in manufacturing, from a 2014 baseline	2020	★	Saved 11.3 billion liters of water as of end of 2020
WASTE AND CIRCULARITY			
Eliminate single-use plastics	2030	●	Tracking in progress
Divert 80% of waste from landfill across our U.S. facilities	2020	●	FY2020 data not available Additional information on p. 40

● On track ● Needs attention ● New goal announced in 2020 or 2021 ★ Goal accomplished

ENABLING OPPORTUNITY

	Target Year	Status	Progress
Hire 5% of entry-level store employees from This Way ONward annually	2025	●	In 2020, 2.1% of Old Navy entry-level store employees were hired through This Way ONward
Reach 20,000 youth through This Way ONward	2025	●	9,113 youth have participated since the program launched in 2007

CLIMATE

	Target Year	Status	Progress
Carbon neutral across our value chain by 2050	2030	●	2020 Scope 3 data will be available in 2022
Reduce Scope 3 GHG emissions from purchased goods and services by 30%, from a 2017 baseline	2030	●	Our 2020 Scope 1 and 2 emissions were reduced by 39%, from a 2017 baseline
Reduce Scope 1 and 2 GHG emissions by 90%, from a 2017 baseline	2030	●	In 2020, 17% of our energy usage was produced from renewable sources
Source 100% renewable electricity for our owned and operated facilities globally, from a 2017 baseline	2030	●	
Reduce Scope 1 and 2 emissions by 50%, from a 2015 baseline	2020	★	In 2020, we achieved our goal to reduce Scope 1 and 2 emissions by 50%, from a 2015 baseline

BIODIVERSITY

	Target Year	Status	Progress
Eliminate the use of wood-derived fibers sourced from ancient and endangered forests	2025	●	98% of our cellulose-fiber volume was compliant with our commitment
Source 100% of cotton from more sustainable sources	2025	●	54% of cotton was sourced from more sustainable sources

EQUALITY & BELONGING

	Target Year	Status	Progress
Double the representation of Black and Latinx employees at all levels in our U.S. HQ offices	2025	●	Tracking in progress
Increase representation of Black employees by 50% in our Store Leader roles in the U.S.	2025	●	Tracking in progress

- “2050 yılına kadar su sıkıntısı çeken bölgelerde net-pozitif su etkisi” olarak ifade edilen “su” konulu şemsiye hedef aracılığıyla şirket, ilgili göstergelerle şeffaf bir şekilde ölçülebilir ve şirketin oldukça idealist olan “net-pozitif” su etkisi hedefine ulaşması için somut adımlar içeren 4 hedefini sıralıyor. Şirket ayrıca, belirlenen hedeflere kıyasla elde edilen sonuçları, gerçekleştirilen hedeflerle birlikte açıklıyor.
- Hedef belirleme sürecinde dikkat edilmesi gereken konuları, örneğin FY2020’ye ait atık sahasından çıkan atıklarla ilişkin veri eksikliğini şeffaf bir şekilde dile getiriyor. Bu konular için arabuluculuk süreci hakkında ek bilgi veriyor. Her ne kadar tüm biyoçeşitlilik hedefleri zaman açısından ölçülebilecek bir gösterge olarak sunulmasa da (örneğin “eski ve tehlike altındaki ormanlardan elde edilen odun türevi liflerin kullanımını ortadan kaldırmak”), şirketin taahhüdüne uygun sonucu şeffaf bir şekilde paylaşması, bu konuyla ilgili gelecekteki hedef belirleme çalışmaları için fırsat yaratmakta.



Kaynak: Küresel Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 11



Gıda



ABD

HERSHEY

THE HERSHEY COMPANY

Stepping Up in 2020—Our Response to a Unique Year

In the face of new and ongoing global challenges, we used our expertise, along with that of external partners, to respond and embed lasting change around the world.



Managing Through COVID-19

At the onset of the global COVID-19 pandemic we reinforced our health and safety measures and focused on the physical, emotional and economic wellbeing of our employees. We prioritized the safe operations for our Manufacturing and Field Sales teams to enable our business to continue operating during this challenging time. We also loaned our supply chain expertise and facilities to support healthcare systems, increased our corporate philanthropy to support struggling communities and collaborated closely with key stakeholders—like extending financing to suppliers and supporting localized responses in cocoa communities. For more info, [see page 16](#).



Shoulder to Shoulder Against Systemic Racism

In the wake of George Floyd's death on May 25, we co-created with our employees a strengthened inclusion strategy called The Pathways Project, with ambitious new diversity, equity and inclusion commitments. In addition, we deepened our community partnerships focused on racial justice and will be investing up to \$3 million over the next decade in an endowment for students at historically and predominantly Black colleges and universities. This is the first time a company has ever committed to endow a Thurgood Marshall College Fund scholarship. For more info, [see page 55](#).



Combating Climate Change

Our products rely on agricultural ingredients and a global supply chain. Climate change poses a significant and increasing risk to global food production systems and to the safety and resilience of the communities where we live, work and source our ingredients. This was underscored by historic wildfires in California and the 2020 Atlantic hurricane season, the most active and the fifth costliest season on record.¹ To help meaningfully reduce our impact on the climate, we have announced a new science-based target to cut our absolute greenhouse gas (GHG) emissions, amplifying our response and impact. For more info, [see page 46](#).



Improving Farmer Livelihoods

Our complex global supply chain spans communities with high levels of poverty and inequality. The raw ingredients we source come from different countries with unique laws, labor standards and pricing models. We support the Living Income Differential (LID) in West African markets, in addition to the premium we pay for certified cocoa. We are also continuing with our investment of \$500 million into cocoa communities by 2030 as part of our Cocoa For Good strategy. For more info, [see page 40](#).

- Şirketin hedeflerine yönelik ilerlemeyi raporlarken odak noktası şirket faaliyetlerinin kendisi değil, değer zinciri ve topluluklar.
- Şirket, ölçülebilir hedefleri ile ilgili göstergeleri, hedef yılları ve her bir hedefe ilişkin önemli noktaları raporlamakta. Sorumlu büyüme ve topluluklara yönelik göstergelerin ayrıntılı olarak belirtilmiş olması, şirketin tedarik zinciri ve topluluklardaki sürdürülebilirlik çabalarını hesaba katmasını kolaylaştırıyor.
- Bu genişletilmiş odak, şirketin değer yaratma ve sürdürülebilirlik çabalarında tedarik zinciri, şirket ve topluluklar arasındaki karşılıklı bağımlılık vizyonunu yansıtıyor.



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 8

3. EKOSİSTEMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Bulduğunuz ekosistemi yönetmek, şirketin faaliyet gösterdiği çevre, toplum ve ağlara yönelik sorumluluk üstlenmeyi kapsar. Çevre bilinci ise gelecek nesiller için doğal kaynakların devamlılığını sağlamak adına su kaynaklarının veya biyolojik çeşitliliğin korunması anlamına gelir. Toplum bilinci, topluma yatırım yapmayı ve farkındalık, kampanyalar ve eğitimler yoluyla şirketin faaliyet gösterdiği ekosistemdeki paydaşları olumlu yönde etkilemeyi kapsar. Yönetişim açısından bilinçli olmak ise iş ortamını iyileştirme konusunda sorumluluk üstlenmeyi içerir. Ekosistem sorumluluğu, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na yönelik etkiyi hızlandırmak için kamuda, özel sektörde ve toplum genelinde veya aynı sektördeki rakipler arasında alışılmışın dışında ortaklıklarda bulunmayı gerektirir.

BULGULAR

Bulduğun Ekosistemi Yönetmek

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

Sürdürülebilirlik Sorumluluğu

	HEDEFLER		SONUÇLAR	
	SGS 2021	SGS 2022	SGS 2021	SGS 2022
Ekosistem için Sürdürülebilirlik Hedefleri Belirliyor ve Bu Hedefleri Paylaşıyor	%47	%46	%82	%84
Çevresel	%25	%29	%43	%57
Sosyal	%36	%36	%77	%77
Yönetişim	%39	%36	%41	%33

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

- KSL'lerin %84'ü kendi faaliyetlerinin ötesinde ekosistemini de kapsayacak şekilde sürdürülebilirlik sonucu paylaşıyor. %77'si ekosistem düzeyinde sosyal sonuçları paylaşıırken, %57'si ekosistem için çevresel ve %34'ü yönetim ile ilgili sonuçları paylaşıyor.
- Şirketlerin %50'sinden azı ekosistemleri için sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşıyor. KSL'lerin %36'sı sosyal konularda ve yönetim konularında hedefler paylaşıırken, yalnızca %29'u ekosistemleri için çevresel hedefler paylaşıyor.
- Ekosistem liderliğinde en yüksek oran İngiltere'ye aittir (%71) – İngiltere'deki şirketlerin %32'si ekosistemde çevre yönetimi, %55'i toplumun güçlendirilmesi ve %48'i SKA'lar için ortaklıklar konularında hedeflerini paylaşıyor. Geri kalan ülkeler için ekosistem düzeyindeki hedeflerin oranı %50'nin altında.
- Ekosisteme yönelik hedeflerin en yüksek olduğu sektörler Gıda (%68) ve Kimya (%67); en düşük olduğu ise Otomotiv (%25), Enerji Hizmetleri (%34) ve Makine ve Ekipman (%36) sektörleri.
- Ekosistem için sorumluluk almanın bir sonraki aşaması, bu hedefleri SMART hale getirmek, ekosistem düzeyindeki zorlukların üstesinden gelmek için ortaklıkların birleşik etkisini dikkate almak ve şirketin çevresi üzerindeki etkisiyle birlikte ekosisteme yönelik hedeflerin kapsamlı olmasını sağlamak olacaktır.

SKA'lar ile ilişkilendirme

Sürdürülebilirlik 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 edildi. 2019 yılında ise dünya liderleri, SKA'lara yönelik kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için yeniden toplandı. Bu toplantıda BM Genel Sekreteri, amaçlanandan daha az eylemin hayata geçtiği amaç-eylem açığı senaryosunu ortadan kaldırmanın gerekliliğini vurguladı. 2030 yılına bakıldığında, eğer SKA'lara ulaşmak isteniyorsa, kurumların liderlik rolü üstlenip paydaşlarını harekete geçirmesi gerektiği açıkça görülüyor.

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

İş dünyası; çevresel sürdürülebilirlik, sosyal kalkınma ve iyi yönetime yönelik toplu eylemin fitilini ateşleyen bir rol model üstlenebilir. Hedeflerin karmaşık ve çok boyutlu olması, şirketlerin kaynaklarının ortak bir amaç için seferber edilmesini gerektiriyor. Sorunların küresel boyutundan dolayı iş dünyası, STK'lar ve kamu arasında ilk yatırım maliyetlerini paylaşmak ve uygulamaların etkisini (dönüştürücü nitelikte ölçek ve inovasyon ile) artırmak için yenilikçi ortaklık modelleri gerekiyor.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

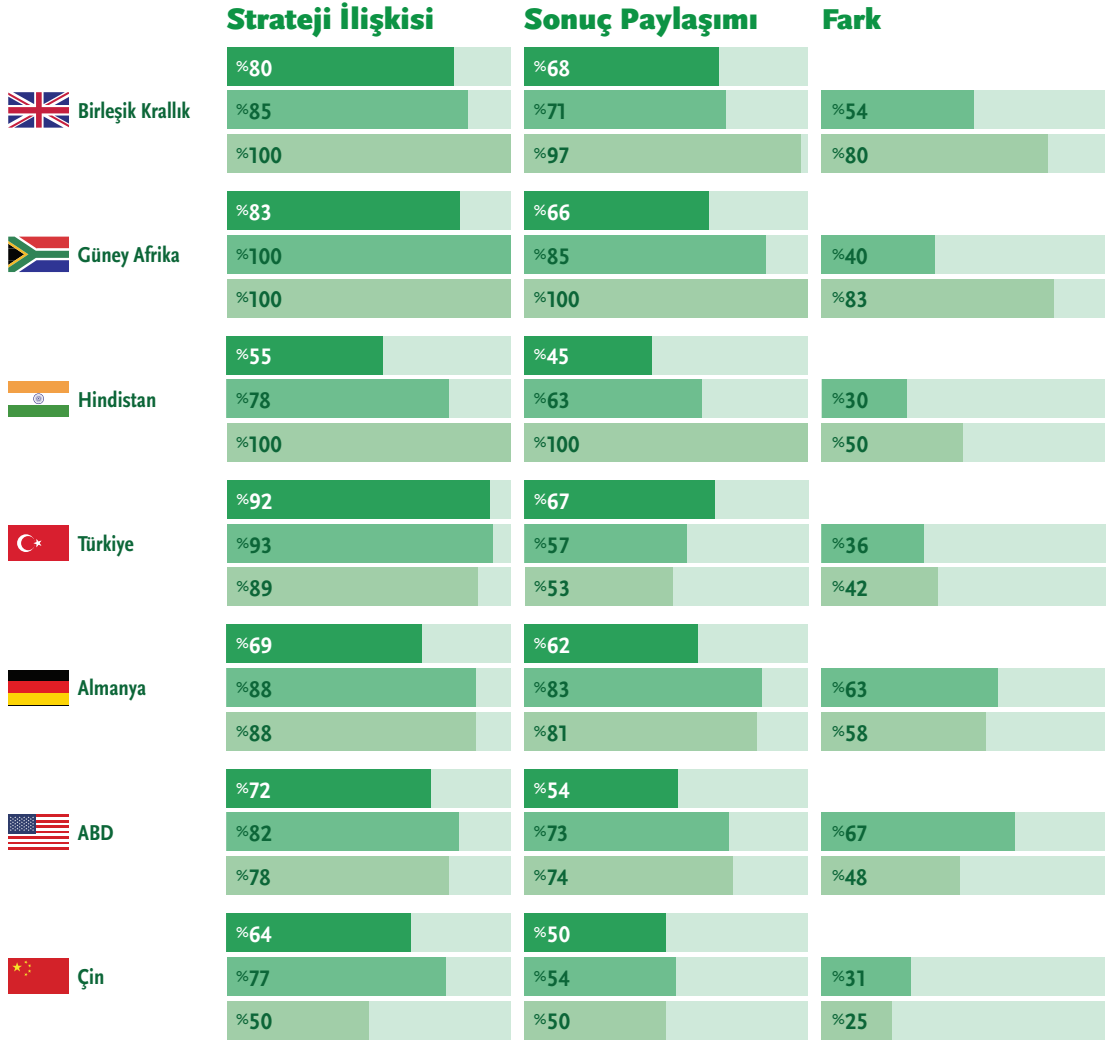
■ SGS 2020 ■ SGS 2021 ■ SGS 2022



- Son iki yıla kıyasla SKA'ları benimseme yönünde olumlu bir eğilim var, ancak özellikle SKA'lara yönelik hedeflerin belirlenmesinde gelişime açık noktalar bulunuyor.
- SKA'larla sonuç ilişkilendirmesi SGS 2020'de %58'den SGS 2022'de %82'ye yükselirken SKA'larla hedef ilişkilendirmesi SGS 2021'de %50'den SGS 2022'de yalnızca %57'ye yükseldi.
- Geçtiğimiz iki yıla benzer olarak bu yıl da strateji ve sonuç ilişkilendirmesi en fazla SKA 13 (80%, 73%), SKA 8 (79%, 71%) ve SKA 12 (74%, 68%) ile gerçekleşti. Bu SKA'lar, şirketlerin temel değer önermesiyle daha yakından ilgili hedeflerdir.
- Birçok şirket SKA 13, 8, 12 ve 5 hariç diğer SKA'larla strateji uyumluluğunu azalttı. Bu durum, önceliklendirmenin yaygınlaşmakta olduğunu ortaya koyuyor.
- Strateji ve sonuç ilişkilendirmesinin en düşük olduğu SKA'lar ise SKA 1 (39%, 37%), SKA 2 (39%, 37%), SKA 16 (38%, 34%) ve SKA 14 (29%, 26%).

Ülke Bazında Strateji, Sonuçlar ve SKA'lar Eşleşmesi

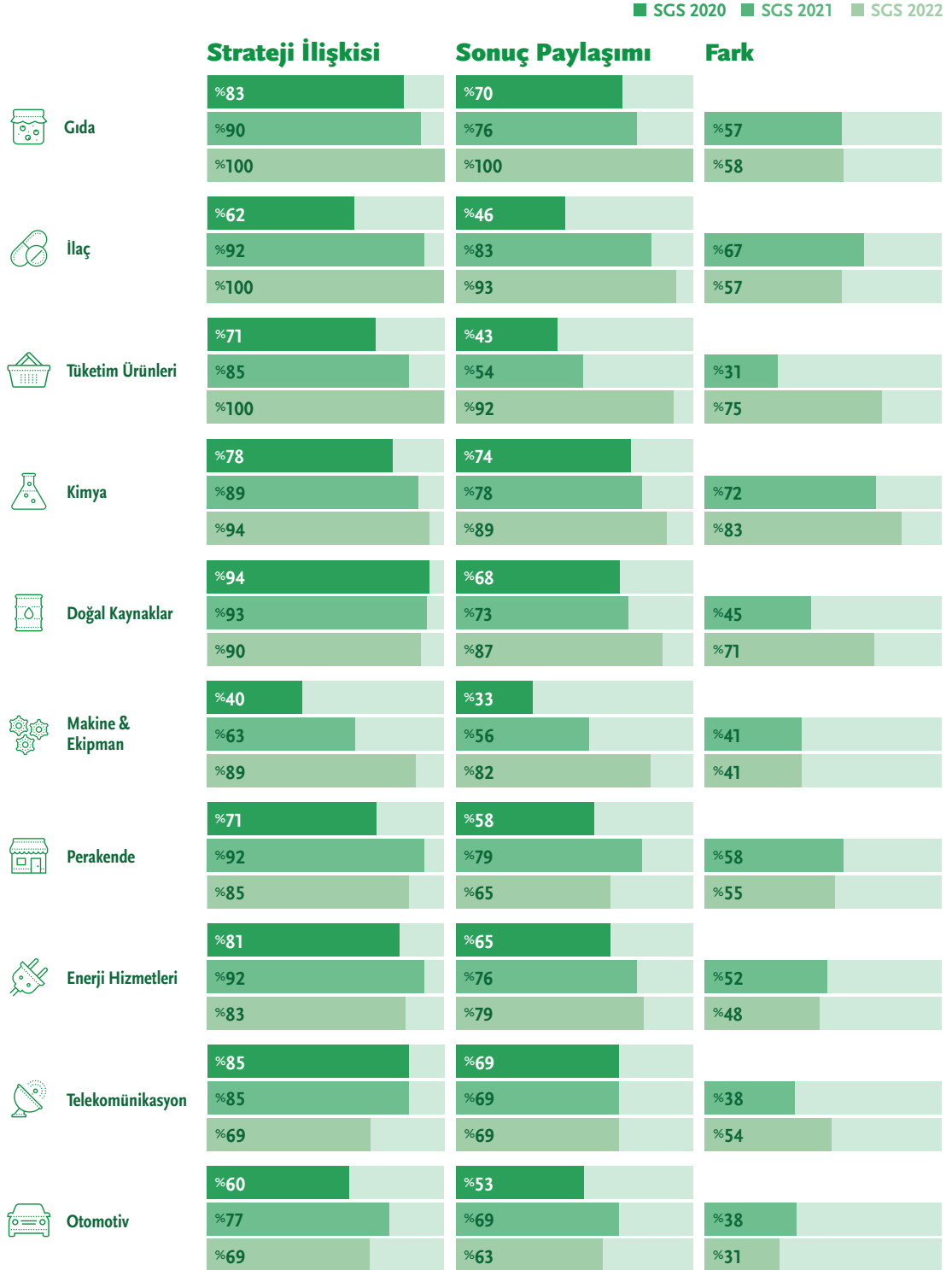
■ SGS 2020 ■ SGS 2021 ■ SGS 2022



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

- Strateji uyumluluğu ve sonuçların SKA'larla ilişkilendirilmesinin en yüksek olduğu ülkeler Güney Afrika, Hindistan ve İngiltere (%100), en düşük olduğu ülke ise Çin (%50).
- Strateji ve sonuç uyumluluğu arasındaki en yüksek fark Türkiye'de (strateji %89, sonuçlar %53).
- 7 ülkenin tamamında SKA hedeflerinin paylaşılması konusunda gelişime açık noktalar bulunuyor.

Sektör Bazında Strateji, Sonuçlar ve SKA 'lar Eşleşmesi



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

- Gıda şirketleri, SKA'larla ilişkilendirilmiş sonuçlara ve strateji uyumluluğuna tam anlamıyla sahip (%100).
- İlaç ve Tüketim Ürünleri sektörlerindeki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri SKA'lar ile %100 strateji uyumluluğuna sahip.
- SKA'larla ilişkili en yüksek oranda hedefe sahip sektörler Kimya (%83) ve Tüketim Ürünleri (%75) olup bunları Doğal Kaynaklar takip ediyor.
- Otomotiv, en düşük strateji uyumluluğuna ve SKA'larla sonuç ve hedef ilişkisine sahip.
- Makine ve Ekipman sektörü strateji uyumluluğunda %40'tan %89'a, SKA sonuçlarında ve aynı şekilde SKA hedeflerinde %33'ten %82'ye yükseldi.
- Strateji uyumluluğu ve sonuç ilişkilendirmesi arasındaki en yüksek fark Perakende (%23) ve Doğal Kaynaklar (%19) sektörlerinde, en düşük fark ise Gıda (%0) ve Kimya (%4) sektörlerindedir.

SKA'ların Sektörler Tarafından Benimsenmesi



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

- SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim), SKA 13 (İklim Eylemi) ve SKA 17 (Hedefler için Ortaklıklar) neredeyse tüm sektörlerdeki şirketlerin %50'sinden fazlası için öncelikli.
- Şirketler, SKA 1 (Yoksulluğa Son), SKA 2 (Açlığa Son), SKA 14 (Sudaki Yaşam) ve SKA 16'yı (Barış ve Adalet) daha da geliştirmek için girişimde bulunmalı.

SKA'lar ile İlişkilendirme'de En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 Williams Companies	 Tata Power			 Linde Plc
				 PPG Industries
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 CNH Industrial	 General Motors			 Whirlpool Corporation

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

ÖNERİLER

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

SKA'LAR İLE İLİŞKİLENDİRME



Makine ve Ekipman



Almanya



Sustainability targets and key performance indicators*

Areas	SDGs	Target attainment 2020	2020 targets	2025 targets	2050 targets
Sustainable engineering page 40			Expanding the scope of life cycle analyses and product end-of-life design to assess carbon footprint during use (scope 3)	Continuous improvement of all management systems and certification of all production sites	
People Prevention and expansion of health services at all sites page 56				Enhancement of "GEA Care" health management program	
Lost day frequency rate (Accidents with period of absence per million hours worked) page 54			≤ 5.6	≤ 5.0	0
Lost day severity rate (Days lost after accidents per million hours worked) page 55			≤ 120	≤ 110	0
Pro-active injury rate (PAIR) page 55			≥ 100	≥ 200	
Environment Carbon emissions page 60			-2.1% compared with the previous year as a percentage of revenue (scope 1 and scope 2)	-19.1% compared with base year 2015 (scope 1 and scope 2)	-52.4% compared with base year 2015 (scope 1 and scope 2)
Water withdrawal page 61			-2.1% per EUR 1 million of revenue	-13.8% per EUR 1 million of revenue, base year 2018	-49.3% per EUR 1 million of revenue, base year 2018
Waste Reduce overall waste, use resources and materials efficiently, improve recyclability of production waste and promote recycling page 63			-2.1% per EUR 1 million of revenue	-13.8% per EUR 1 million of revenue, base year 2018	-49.3% per EUR 1 million of revenue, base year 2018
Supply chain Integrate standards and values in the supply chain as the basis for long-term partnerships with contractors			Monitor the number of signatories to the Supplier Code of Conduct and assess compliance in the supply chain page 69	Continue to integrate social and ethical standards into the supply chain Meet GEA targets and help partners implement standards	
Work closely with customers, NGOs and other bodies to support sustainable development			Publish a human rights policy which follows the UN Guiding Principles on Business and Human Rights page 35		
			Sign up to the UN Global Compact in 2021		
			Implement the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas page 70		
			Continue to expand documentation and measures related to human rights to meet the requirements of the NAP page 35 ff.		

Note: please refer to the relevant sections and the Facts and figures within the appendix for details, see page 82. Information about the SDGs is provided in the notes, see page 88.
*) GEA plans to revise and adjust the targets in 2021 as part of a broader sustainability strategy.

- Sürdürülebilirlik hedefleri ve Kilit Performans Göstergeleri; sürdürülebilir mühendislik, insanlar, çevre ve tedarik zinciri etrafında yapılandırılmış. GEA, SKA'lar ile ilişkili hedefleri takip edilmesi kolay bir tabloda ve daha fazla ayrıntı için sayfa referansları ile paylaşıyor.
- Her bir hedef 1, 5 ve 25 yıllık bir zaman aralığında gösterilirken, aynı zamanda bugün itibariyle kaydedilen ilerleme de gösteriliyor.
- SKA'lar, konular ve GRI standartları arasında yakın bir ilişki kuruyor. Örneğin GEA Grup, yeşil yatırım açısından GRI standartlarında Emisyonlar, GRI 305; Atık, GRI 306; Yönetim Yaklaşımı, GRI 103; Sürdürülebilir Mühendislik olarak yer alan SKA 13'e odaklanmış.



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 26; 82; 88 https://www.gea.com/en/binaries/sustainability-report-2020_tcm11-82534.pdf

SKA'LAR İLE İLİŞKİLENDİRME



Perakende



Almanya

BOSS

HUGO BOSS



ENVIRONMENT

HUGO BOSS is committed to the **introduction and further development of environmentally and climate-friendly processes** and takes appropriate measures to improve the environmental footprint of its own locations, production facilities and stores as well as the entire logistics chain. In this context, the **careful use of natural resources** is just as important as the avoidance and recycling of waste and the reduction of CO₂ emissions.

TODAY.

In 2020

- more than half of the electricity consumed within the Group came from **renewable energy sources**.
- the Company's **own photovoltaic systems** generated electricity equivalent to the annual consumption of approximately 188 four-person households.
- the **science-based targets** (SBT) for the reduction of CO₂ emissions (**including the external supply chain**) were officially validated by the Science Based Targets initiative (SBTi).
- the Company calculated and published the **CO₂ emissions of its outbound goods flows** for the first time.
- the total **CO₂ emissions were reduced by 24%** compared to the previous year.

TOMORROW.

SDG reference (direct or indirect)	Target year	Target	Status quo
13	2050	Climate neutrality in the entire value chain	
13	2030	Reduction of CO ₂ emissions along the entire value chain compared with the base year 2018: <ul style="list-style-type: none">– Reduction of CO₂ emissions (Scope 1+2) by at least 51% (SBT)– Reduction of CO₂ emissions (Scope 3) by 30% (SBT)	Reduction of 36% Reduction of 28%
6	2025	Reduction of own water consumption (externally sourced water) in relation to Group sales by 40% compared with the base year 2016	Reduction of 5%
12	2020	Reduction of waste volume in the production facilities in Izmir by 3% compared with the base year 2019	Reduction of 21%
12	2025	Reduction of waste volume (domestic waste) per employee by 10% compared with the base year 2018	Reduction of 23%



PARTNERS

In addition to manufacturing at HUGO BOSS' own production sites, the Company sources finished goods as well as fabrics and trimmings from numerous suppliers globally. As their customer, HUGO BOSS assumes **co-responsibility for the well-being of their employees** and the **protection of the environment** in the sourcing countries. The basis for cooperation is therefore respect for human rights and compliance with internationally recognized environmental and social standards, which are reviewed in regular audits.

TODAY.

In 2020

- the new **Supplier Code of Conduct**, which besides social issues now also includes stricter requirements on environmental issues, was incorporated into the contracts of all direct suppliers.
- the **Governance Model** was successfully rolled out to the strategic finished goods suppliers.
- the Company further increased transparency in the **supply chain** by **publishing the CO₂ emissions** of its purchased goods.
- HUGO BOSS was presented with an award by the CDP (formerly Carbon Disclosure Project) in the category "**Supplier Engagement Leader**" for its climate commitment in the supply chain.
- the Zero Discharge of Hazardous Chemicals Manufacturing Restricted Substances List (**ZDHC MRSL**) was integrated as a **fixed component into the contracts** with suppliers.

TOMORROW.

SDG reference (direct or indirect)	Target year	Target	Status quo
8	2025	Sourcing of all goods from finished goods suppliers (including the Company's own production sites) which achieved a result of "satisfying" or better in the last social audit Milestone by 2022: 95%	96%
8	2025	All finished goods suppliers have an appropriate control system for their supply chain. Milestone by 2020: All strategic finished goods suppliers	86% of strategic finished goods suppliers
8	2025	All fabrics and trimmings suppliers with a direct contractual relationship with HUGO BOSS are integrated into the HUGO BOSS Social Compliance Program.	10%
8	2021	Establishment of a strategy to promote fair remuneration in the textile supply chain. This includes, as a first step, the collection of wage data and the analysis of wage gaps based on recognized benchmarks.	Target update to follow in 2021

- Ürünler, çevre, çalışanlar, toplum ve ortaklar dahil olmak üzere 6 paydaş kategorisinde hedeflerin kapsamlı bir görünümünü sunuyor.
- Şirketin taahhütlerini, her bir hedef kategorisinde bugün nerede olduğunu ve yarın nerede olmayı hedeflediğini açıkça ifade ediyor.
- Her alt hedef, ilgili SKA'larla açıkça ilişkilendiriliyor ve (hedef türüne göre 1 ila 20 yıllık dönem arasında değişen) hedef yılı, hedef açıklaması ve mevcut durum hakkında ayrıntılı bilgi veriliyor. Örneğin, 2025 yılına kadar İzmir konumunda (Open Doors for Women) ekonomik açıdan zayıf bir geçmişe sahip 2.100 kadına işgücüne yeniden katılmaları için eğitim kursu verilmesi.
- Bağışlar, proje odağı, yararlanıcılar ve konum gibi detaylı sonuçları paylaşıyor.

GRI

Kaynak: Hugo Boss, Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 71-80 <https://group.hugoboss.com/en/sustainability/news-downloads/sustainability-reports>

SKA'LAR İLE İLİŞKİLENDİRME



İlaç



Almanya

MERCK

5 GENDER EQUALITY

SDG target 5.1

We do not tolerate discrimination, physical or verbal harassment or intolerance. We are signatory of various declarations underlining our commitment to equality, fairness, inclusion, and tolerance in working life.

Our commitment: Group-wide Social and Labor Standards Policy →

Our commitment: Industry-wide initiatives and regulations →

Taking action against discrimination →

Healthy Women, Healthy Economies initiative →

TARGETS & IMPACT

SDG target	Our contribution	Our material topics
+ 5.1	Taking a stand against discrimination	Diversity
	End all forms of discrimination against all women and girls everywhere.	
5.4	Giving a voice to caregivers	Health awareness
5.5	Creating equal opportunities	Diversity Health awareness



Clicking on one of the highlighted SDGs provides further information for each of the targets on how we specifically support them through our management approaches, initiatives and projects.



- Merck, 2020 yılında kendisine stratejik sürdürülebilirlik hedefleri belirlemiş ve bunları şirketin SKA'lara aktif olarak nasıl katkıda bulunabileceğine ilişkin bir değerlendirme de dahil olmak üzere şirketin genel stratejisine dahil etmiş. Bu analizin sonucu, şirketin girişimci eylemler yoluyla en güçlü olumlu etkiye sahip olabileceği 5 SKA'ya öncelik verdiğini göstermekte.
- Şirket, önceliklendirdiği her bir SKA'nın stratejisiyle nasıl bağlantılı olduğunu ve şirketin hedefe nasıl katkıda bulunduğunu gösteren özel bir çevrimiçi platform oluşturmuş. SKA'lar alt hedef düzeyinde önceliklendirilmiş ve şirketin önemli konularıyla yakından ilişkilendirilmiş.
- İnternet sitesi, izleyiciye siteye girenler bir paydaş olarak rolünü (örneğin: tüketici, yatırımcı, çalışan vb.) sormak gibi paydaş katılımını artırmaya yönelik işlevlerin yanı sıra izleyicinin sonuçları yıllar arasında karşılaştırmasına olanak tanıyan "geçen yıla karşılaştır" ve "etkileşimli grafik oluşturucu" gibi analitik araçlar içeriyor.



BÖLÜM III - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

1. AMAÇ VE DEĞER YARATMA MODELİ

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

Şirketler, Entegre Raporlama'yı sürdürülebilirlik yönetimi ve paydaş katılımı alanlarında devamlı gelişim sağlamak için dönüştürücü bir araç olarak kullanabilir. Bu yaklaşım şirketlerin, karmaşık olan çevresel, sosyal ve yönetim meselelerinden ortaya çıkan çeşitli riskler arasında bağlantılar kurmasını ve bu riskleri yönetebilmesini sağlar. Entegre düşüncüyü benimsemek, şirket faaliyetleriyle ilgili zihniyeti paydaş merkezli ve değer tabanlı bir bakış açısına dönüştürür.

BULGULAR

Değer Yaratma Modeli

SGS 2022	
Değer Yaratma Modelini Görselleştiriyor	%65
Değer Yaratma Modelinin Çevresel Konuları Kapsadığını Paylaşıyor	%65
Değer Yaratma Modelinin Sosyal Konuları Kapsadığını Paylaşıyor	%64
Değer Yaratma Modelinin Yönetişim Konularını Kapsadığını Paylaşıyor	%54

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

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %65'i şirket değer yaratma sürecini görselleştiriyor.
- Şirketlerin %60'ından fazlasının değer yaratma süreci çevresel ve sosyal konuları içerirken, şirketlerin %54'ü değer yaratma süreçlerinin yönetim konularını da içerdiğini paylaşıyor.

ÖNERİLER

1. **Şirketin varoluş amacını açıkça ifade etmek ve sürdürülebilirlik stratejisini tanımlamak:** Alanında önde gelen şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerini kapsayan bir kurumsal amaç belirler ve bunu temel alarak bir kültür oluşturur. Net bir amaç beyanı; yöneticileri, direktörleri ve yatırımcıları şirketin öncelikleri etrafında birleştirir ve strateji ile sermaye kararları arasındaki bağlantıyı oluşturur. Rekabet konusunda avantaj yaratmak içinse endüstri standartlarına yakın olmaktan daha fazlası gerekir: şirketler, stratejik olarak farklılaşmalı ve taklit edilmesi zor yaklaşımlar geliştirmelidir.
2. **Bütünsel ve sürdürülebilir bir değer yaratma modeli tasarlamak:** Değer yaratma modeli, bir şirketin uzun vadede yaratacağı değere ilişkin vizyonun temelini oluşturur. Şirketler, maddi ve maddi olmayan varlıklarını hem iç hem de dış paydaşları için değer yaratma ortamları olarak tanımlamalıdır. Bu varlıklar genel olarak finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye olarak sınıflandırılabilir. Bu düşünce biçimi, şirketin strateji hedeflerine ulaşma sürecinde farklı işlevlerin birbiriyle ilişkisini değerlendirmeyi gerektirir. Şirketler aynı zamanda girdilerin nasıl çıktığı ve sonuçlara bağlandığını da göstermelidir.
3. **İç ve dış paydaşlar için sonuçları ölçüp açıklamak:** Yalnızca hissedarlar için değil, ilgili tüm iç ve dış paydaşlar için sonuçlar tanımlanmalı ve ölçümlenmelidir.
4. **Entegre düşünce ve/veya raporlamayı benimsemek:** Değer yaratma hakkında bütünsel bir bakış açısının en iyi örnekleri, Entegre Raporlama'yı benimsemiş şirketlerde bulunuyor. Entegre Raporlama, şirketlerin şu anda ve geleceğe dönük değer yaratma öyküsünü anlatmasına yardımcı olan bütünsel bir araç. Raporlama, aynı zamanda yatırımcılar ve diğer paydaşlarla olan yapıcı diyalogun temelini oluşturabilecek bir şeffaflık ve iletişim aracıdır.

2. PAYDAŞ KATILIMI VE ÖNEMLİLİK

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

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

Önemlilik analizi, şirketlere yaptıkları iş için en kritik olan çevresel, sosyal ve yönetim konularını belirleyerek sürdürülebilirlik çalışmalarında önceliklendirme olanağı sunmanın yanı sıra, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama 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 önemli sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanması için büyük önem taşır.

BULGULAR

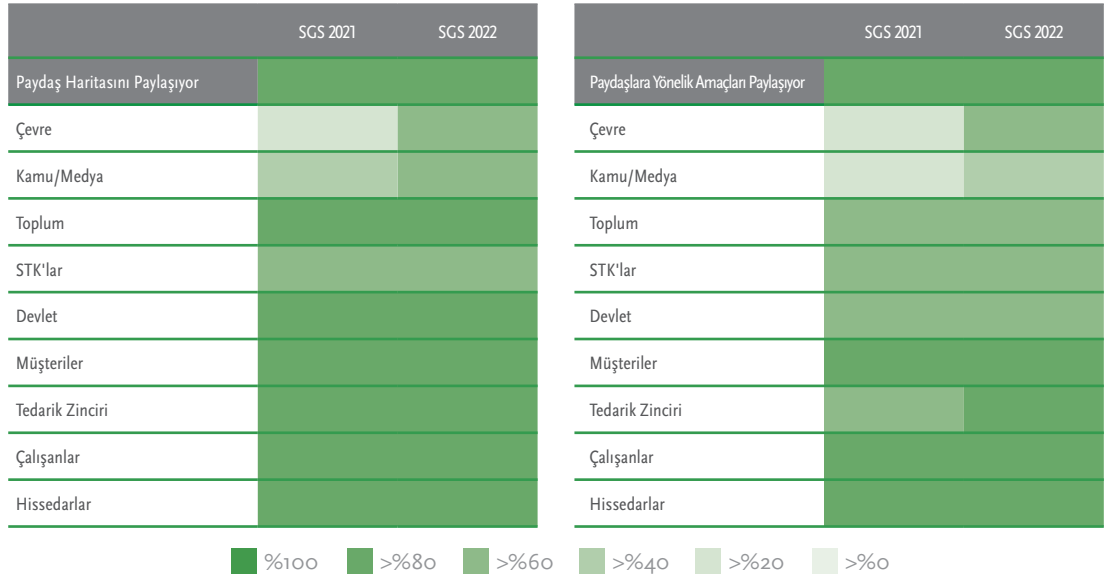
Paydaş Katılımı

Paydaş katılımı, şirketlerin yarattıkları çevresel ve sosyal etkileri anlamasına ve sürdürülebilirlik ile ilgili riskleri ve fırsatları tanımaya yardımcı olan kritik bir süreçtir. Bu sürecin etkili olması için paydaşlar ve şirketler arasındaki iletişimin açık olması ve güvene dayalı ilişkiler yaratmak adına

şirketlerin sorunları anlamaya özen göstermesi gerekir. Alanında önde gelen şirketler, paydaşlarına yönelik uzun vadeli ve kapsamlı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, lider şirketlerin dış paydaşlara da hitap etmesini ve kurumsal vizyonlarının topluma faydasını açıkça anlatarak diyalog yaratmasını sağlar.

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

PAYDAŞ HARİTASI



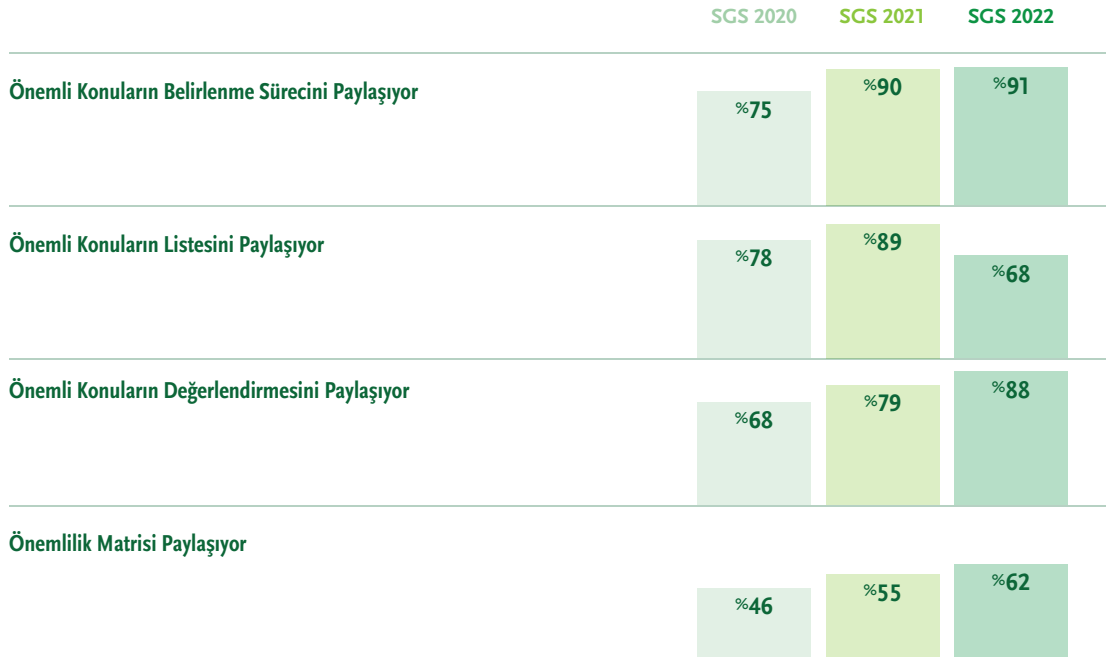
- Örneğimizdeki şirketlerin %95'i bir paydaş haritası ve %83'ü her bir paydaş grubu için hedefler paylaşıyor.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin paydaş listesinde kamu/medya (%47'den %62'ye) ve çevre (%38'den %73'e) önemli ölçüde gelişti.
- KSL'lerin paydaşlara yönelik hedeflerinde kamu/medya (%39'dan %56'ya) ve çevre (%37'den %66'ya) yine önemli ölçüde iyileşti.

Önemlilik

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) yönergelerine göre önemli konular, genel anlamda bir kuruluşun kendisi, paydaşları ve bulunduğu toplumun geneli için ekonomik, çevresel ve toplumsal değer yaratma, bu değerleri koruma ve sürdürme kabiliyetini etkileyen unsurlardır. Yatırımcılar, portföylerindeki şirketlerin finansal performansı ile birlikte, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konulara sürdürülebilirlik açısından planlı ve kararlı bir yaklaşım benimsemesini ve bunu açıkça göstermesine gün geçtikçe daha çok dikkat etmektedir. Sınıfında en iyi şirketler, çevresel, sosyal ve yönetim konularının göreceli olarak önemi hakkında bilgi edinmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarında maksimum etki sağlayacakları alanları önceliklendirmek bu alanlara yönelmek adına önemlilik analizine başvuruyor.

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

Önemlilik Kriterleri Değerlendirmesi ve Önemlilik Matrisi



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

- Önemli konuları seçme süreci SGS 2020'de %75'ten SGS 2022'de %91'e yükseldi. Önemli konuların değerlendirilmesi de SGS 2020'de %68'den SGS 2022'de %88'e yükseldi.
- SGS 2022'de, örneklemimizdeki şirketlerin %62'si şirket ve paydaşları için önemli konuların değerlendirilmesini içeren bir önemlilik matrisi paylaşmaktadır; SGS 2020'de %46 olan bu oran önemli bir artış gösterdi.
- En yüksek önemlilik matrisi kullanımı İngiltere (%80) ve Türkiye'de (%74) görülürken, ABD (%53) ve Güney Afrika'da (%38) gelişime açık noktalar bulunuyor.
- Gıda sektöründeki KSL'lerin %84'ü, Kimya şirketlerinin %72'si ve İlaç şirketlerinin %71'i önemlilik matrisi paylaşıyor, tüm sektörlerde bu oran %50'nin üzerinde.

ÜLKELERE GÖRE ÖNEMLİLİK KONULARI

	Türkiye	Hindistan	Çin	Almanya	Güney Afrika	Birleşik Krallık	ABD
Önemli Sürdürülebilirlik Konularının Listesini Paylaşıyor							
Çevresel Konuları Kapsiyor							
Su							
İklim Değişikliği/Emisyonlar							
Enerji							
Atık							
Bioçeşitlilik							
Kimyasal & Tehlikeli Maddeler							
Sorumlu Kaynak Kullanımı (%materyal)							
Sosyal Konuları Kapsiyor							
İnsan Hakları (Koruma, Saygı, İyileştirme)							
İşçi Hakları (çocuk işçi, zorla çalıştırılma, örgütlenme özgürlüğü)							
İş Sağlığı ve Güvenliği							
Çeşitlilik & Kapsayıcılık							
Yetenek Geliştirme ve İşçi Refahı							
Ürün Tasarımı & Güvelliği							
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği							
Sosyal Sorumluluk & Yerel Toplum							
Yönetişim Konularını Kapsiyor							
Yönetim Kurulu Çeşitliliği (Cinsiyet, Deneyim, Bağımsızlık)							
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri							
Uyum							
Etik							
Yolsuzlukla Mücadele							
Tedarikçi Davranış Kuralları							
Ekonomik Konuları Kapsiyor							
Müşteri Deneyimi & Memnuniyet							
Karlılık & Ekonomik Performans							
Teknoloji & İnovasyon							
Tedarik Zinciri Yönetimi							

■ %100 ■ >%80 ■ >%60 ■ >%40 ■ >%20 ■ >%0

SEKTÖRLERE GÖRE ÖNEMLİLİK KONULARI

	Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman	Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Önemli Sürdürülebilirlik Konularının Listesini Paylaşıyor										
Çevresel Konuları Kapsiyor										
Su										
İklim Değişikliği/Emisyonlar										
Enerji										
Atık										
Biyçeşitlilik										
Kimyasal & Tehlikeli Maddeler										
Sorumlu Kaynak Kullanımı (%materyal)										
Sosyal Konuları Kapsiyor										
İnsan Hakları (Koruma, Saygı, İyileştirme)										
İşçi Hakları (çocuk işçi, zorla çalıştırılma, örgütlenme özgürlüğü)										
İş Sağlığı ve Güvenliği										
Çeşitlilik & Kapsayıcılık										
Yetenek Geliştirme ve İşçi Refahı										
Ürün Tasarımı & Güvelliği										
Veri Güvenliği & Müşteri Gizliliği										
Sosyal Sorumluluk & Yerel Toplum										
Yönetişim Konularını Kapsiyor										
Yönetim Kurulu Çeşitliliği (Cinsiyet, Deneyim, Bağımsızlık)										
Üst Düzey Yönetici Ücret ve Primleri										
Uyum										
Etik										
Yolsuzlukla Mücadele										
Tedarikçi Davranış Kuralları										
Ekonomik Konuları Kapsiyor										
Müşteri Deneyimi & Memnuniyet										
Karlılık & Ekonomik Performans										
Teknoloji & İnovasyon										
Tedarik Zinciri Yönetimi										

■ %100 ■ >%80 ■ >%60 ■ >%40 ■ >%20 ■ >%0

ÖNERİLER

- 1. Paydaşları tanımlamak ve süreçlere dâhil etmek:** Sınıfının en iyisi olan şirketler, kapsamlı bir iç ve dış paydaşlar kümesi belirleyip her paydaşın uzun vadeli değer yaratma konusundaki önemini temel alarak katılımı önceliklendirir. Şirketler, paydaşların ihtiyaçlarını anlamak ve çözümleri birlikte bir diyalog içinde oluşturmak için bire bir toplantılar ve odak grupları gibi katılım araçları da dâhil olmak üzere çeşitli paydaş katılımı yöntemleri kullanmalıdır.
- 2. Her paydaş grubu için önemli konuları ve bu konuların nasıl ele alınacağını belirlemek:** Hangi konuların nasıl ele alınacağı konusunda şeffaf olunmalıdır.
- 3. Paydaş katılımını desteklemek için yönetim yapıları tanımlamak:** Şirketler, paydaş diyalogu yaratmak ve önemli konuların önceliklendirilmesi için sorumlulukları, süreçleri ve bilgi akışını tanımlamalıdır. Yönetim kurulları, paydaş katılım sürecinde öne sürülen temel konuları ve yönetimin bunları nasıl ele almayı planladığını anlamalıdır. Ayrıca yönetim kurulu, temel sorunlara çözüm üretmek için yönetimin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirdiği bir süreçte de sahip olmalıdır.
- 4. Şirket ve paydaşları için önemli olan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları tanımlamak ve önceliklendirmek:** Şirketler, riskler ve değer yaratma fırsatları dâhil olmak üzere önemli çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları tanımlamalı, yönetim kurulunun önemlilik eşiklerini belirlemeye dâhil olmasını sağlamalıdır. SASB ve GRI gibi raporlama standartları, önemlilik sahibi konuların kapsamlı bir listesini oluşturmak için kullanılabilir. Önemlilik, zaman ve hedef kitle cinsinden tanımlanmış bir fonksiyondur: en iyi uygulamalar, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini kapsamının yanı sıra değer zincirleri ve paydaşları için önemli konuları tanımlamak adına genişletilmiş bir zaman görüşünü de benimser. Önemli konuları önceliklendirmek, şirketin etki kabiliyetini de değerlendirmesini gerektirir.
- 5. Bir önemlilik matrisi yayımlamak:** Önemlilik matrisi, bir şirket için en önemli çevresel, sosyal ve yönetim konularında ilgili bilgi sağlar ve önceliklendirme sürecinin temelini oluşturur. Sınıfının en iyisi olan şirketler, şirket ve paydaşları için önemlilik incelemesi, potansiyel etkilerinin boyutu ve SKA'lar ile bağlantı kurmayı içeren bir önemlilik matrisi yayımlamaktadır.
- 6. Paydaşlarla önemli konularla ilgili iletişim kurarken raporlamayı bir şeffaflık aracı olarak kullanmak:** Kurumsal raporlama, geniş ve çeşitli bir paydaşlar kümesine hitap eden bir iletişim aracıdır. Bu nedenle raporlama kesin ve okuyucu dostu olmalı, şirketin yarattığı değeri değerlendirme fırsatı sağlamalıdır. Yapıcı diyalog ve paydaş katılımının temelini oluşturabilmesi için raporlama, farklı paydaşlarla ilgili önemli konuları belirlemelidir. Şirketler, önemli konuları seçme sürecini ve bu süreçte yönetim kurulunun rolünü açıkça ifade etmelidir.

ÖNEMLİLİK



Enerji Hizmetleri



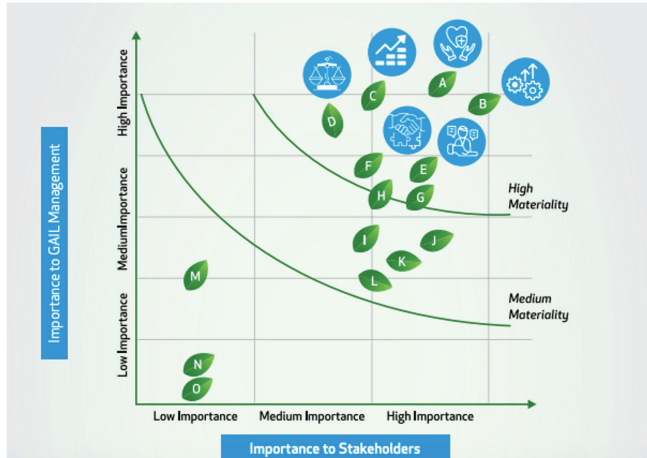
Hindistan



Matrix

The materiality matrix provides a holistic overview of the organization's sustainability approach and its performance. The matrix depicts our material aspects based on the importance of GAIL's management and significance to stakeholders. These aspects are further categorized under 3 levels- low, medium, and high. It only demonstrates the relative importance of the aspects, not a direct

depiction of their relevance or impact. The material topics are a direct representation of business and stakeholder concerns that are generally redressed through our grievance redressal mechanism periodically. The sub-aspects of the material topics are also included under the material topics. It is based on the sustainability initiatives developed during the reporting year. The details of the material topics boundaries and relevant stakeholder group that hold maximum importance are provided below:



Materiality Matrix

- | | |
|---|---|
| A: Health and Safety | I: Growth in Changing Market Dynamics |
| B: Operational Excellence | J: Business Model and Innovation |
| C: Business Growth and Profitability | K: Changing Business/Market Dynamics |
| D: Public Policy and Advocacy | L: Domestically Sourced Gas to Imported Gas Competition |
| E: Stakeholder Relationship Management | M: Supply Chain Management |
| F: Human Capital Management | N: Emergence of Disruptive Technologies |
| G: Climate Change | O: Alignment with Sustainable Development Goals and COP21 |
| H: Investment by GAIL vis-à-vis Projected | |

Material Aspects

Health and safety	
Sub-Aspect	Occupational health and safety, customer health and safety, asset integrity and process safety
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Employees, suppliers, contractors, NGOs and communities
Operational excellence	
Sub-Aspect	Material, water, energy, biodiversity, emission, effluents and waste, asset productivity, environmental investments, grievance mechanism for impact on the society, transport and overall, environmental grievance mechanism
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Customers, employees, suppliers, contractors
Business growth and profitability	
Sub-Aspect	Economic performance, diversification and opportunities, market presence, indirect economic impacts
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Customers, employees, suppliers, contractors, NGOs and communities
Public policy and advocacy	
Sub-Aspect	Anti-competitive behaviour, anti-corruption, public policy, compliance management
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Customers, employees, suppliers, contractors, NGOs and communities
Stakeholder relationship management	
Sub-Aspect	Procurement practices, supplier environmental assessment, supplier assessment for impact on society, supplier human rights assessment, supplier assessment for labour practices, indigenous rights, marketing and communication, product service
	Labelling, products and services, local community, procurement practices, adequacy of transparent communication
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Customers, suppliers, contractors, NGOs and communities
Climate change	
Sub-Aspect	GHG emission management, GHG reduction, other emissions management, Ozone-Depleting Substances (ODS) reduction
Boundary	Within and beyond GAIL
Major stakeholder	Customers, employees, suppliers, contractors, NGOs and communities

- İşletme, paydaşlar ve değer zinciri üzerindeki sosyal, çevresel ve ekonomik etki açısından stratejik öneme sahip 15 öncelikli konudan oluşan bir liste belirlemek için hazırlık, tartışma ve danışma, analiz ve matris geliştirme aşamalarından oluşan 3 adımlı önemlilik analizi sürecini açık bir şekilde ortaya koyuyor.
- Öncelikli konular; pazarlama, uluslararası kaynak kullanımı, satın alma, sürdürülebilirlik, finans, kurumsal strateji, toplam kalite yönetimi, kurumsal iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi birçok departman yöneticisi tarafından inceleniyor ve taranıyor.
- Konuların şirket ve paydaşları için göreceli önemini gösteren daha geniş önemlilik kategorilerine sahip bir önemlilik matrisi paylaşıyor.
- Öncelikli konuları paydaşlar için daha erişilebilir hale getirmek amacıyla, ana başlık içindeki alt kategorileri, sınırları (GAIL içinde ve dışında) detaylandırılan ve her bir konu için ilgili paydaşları tanımlayan daha ayrıntılı bir tablo hazırlıyor. Bu örnekte sınırların daha fazla detaylandırılması konusunda gelişim potansiyeli var.





1.1 STAKEHOLDER ENGAGEMENT (Continued)

The Group's principal channels of communication with stakeholders are as follows:



Shareholders, investors, creditors and financial analysts

- General meetings
- Annual reports, interim reports, announcements and circulars
- Investor roadshows
- Investors/analysts/creditors meetings
- Project visits for investors/analysts/creditors
- Telephone/email



Employees

- Work/project meetings
- Training programmes
- Employees' congress
- Internal publications
- Team building activities
- Face-to-face meetings
- Complaint mailbox
- WeChat groups and WeChat official accounts



Government and regulatory authorities

- Research and meetings on special topics
- Environmental impact assessment reports
- Environmental monitoring reports
- Daily report and communication
- Industry association activities
- Relevant forums and exchange activities
- Site inspections
- Telephone/emails



Business partners and suppliers

- Supplier conferences
- WeChat and QQ
- Supplier training programmes
- Strategic cooperation plans
- Supplier performance communication meetings
- Telephone/emails



Customers

- Telephone service hotlines
- Community service stations
- Electronic customer service system
- Customer satisfaction survey
- WeChat groups and WeChat official accounts



Community groups

- Press release/announcements
- Community promotion activities
- Safety and science activities
- Social welfare volunteering activities
- Site inspections/visits
- Stakeholder engagement plans

- Sürdürülebilir kalkınma konularının belirlenmesi, önemlilik değerlendirmesinin yapılması ve öncelikli konuların onaylanmasından oluşan 3 aşamalı bir önemlilik sürecini açık bir şekilde ifade ediyor.



1.2 MATERIALITY ASSESSMENT (Continued)

Materiality Matrix

A materiality analysis was conducted to identify the most critical topics based on the results of the stakeholder questionnaires, and the topics are present in a matrix. The materiality matrix is prepared based on two dimensions, namely "importance to stakeholders" and "importance to corporate development", which fully considers the feedback of all stakeholders and the management of the Company. The matrix quantitatively prioritised 32 sustainability topics, identified 14 highly material topics, 15 material topics and three relevant topics. The details are as follows:

Materiality matrix of China Gas in FY2020/21



- Önemlilik değerlendirmesi aşamasında şirket, paydaş katılımı (10 farklı iç ve dış paydaş grubundan 300 yanıt) ve (şirketin sektör trendleri ve gelişmeleriyle uyumlu olduğundan emin olmak için) emsal kıyaslama analizinden yararlanmış. Şirket ayrıca yıl boyunca sürekli paydaş katılımı için kullandığı kanalları da raporlamakta.

ÖNEMLİLİK



Enerji
Hizmetleri



Çin



CHINAGAS
中國燃氣

Material Topics

Ranking	Topics
1	Operational compliance
2	Gas supply and security
3	Anti-corruption
4	Well-being of employees
5	Training and development
6	Human rights assessment
7	Prevention of child labour and forced labour
8	Disaster and emergency planning
9	Community engagement, impacts, assessment and investment
10	Economic performance
11	Diversity, anti-discrimination and equal opportunity
12	Internal communication
13	Product services and information
14	Market presence
15	Occupational health and safety
16	Suppliers' social performance
17	Consumption and efficiency of resources and energy
18	Innovation and sustainable technology
19	Anti-competitive behaviour
20	Procurement practices
21	Effluents and waste management
22	Customer care and satisfaction
23	Respect the rights of indigenous peoples
24	Management of projects under construction
25	Biodiversity
26	Protection of customers' privacy and information security
27	Water consumption and efficiency
28	Climate change and greenhouse gases (GHG) emission management
29	Customers' health and safety
30	Protection of intellectual property rights
31	Waste recycling
32	Suppliers' environmental performance

- Hem şirket yönetiminden hem de paydaşlarından gelen geri bildirimleri dikkate alarak 32 sürdürülebilirlik konusu ve 14 yüksek derecede önemli alanın listesini gösteren bir önemlilik matrisi paylaşıyor.

Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 24-26

ÖNEMLİLİK



Doğal Kaynaklar



Güney Afrika



AngloAmerican

Our material matters

Determining what is important

Identifying and evaluating matters that are of common material interest to our stakeholders and to our business, and understanding how they may affect our ability to create value over time, are integral to our planning processes and help support the delivery of Anglo American's strategy. Our process for determining those matters involves three steps: consultation, analysis and approval. The consultation process in 2020 included an integrated materiality analysis that took place in

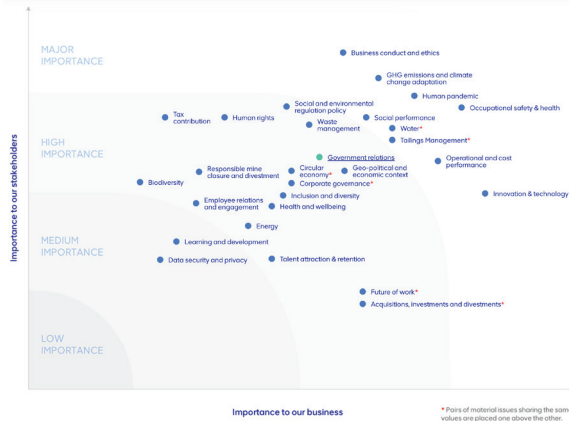
tandem with the comprehensive sustainability materiality process that is carried out every three years. The process was led by a third party and incorporated in-depth interviews with a range of internal and external stakeholders, in addition to extensive desktop research. Following the stakeholder interviews, a third-party-led validation workshop took place where subject-matter experts from across the Group were asked to validate and prioritise the matters identified as most material to Anglo American. The final list was then approved by the Group's leadership and the Board.



Understanding our stakeholders

Healthy stakeholder relationships help us to better communicate how our business decisions, activities and performance are likely to affect or be of significant interest to our stakeholders, and provide the opportunity to co-create effective and lasting solutions to business and other challenges. Anglo American's stakeholders include our host communities, governments, employees, customers, business partners, multinational organisations, industry peers, broader civil society,

trade associations and suppliers. In addition to our stakeholders who own the business, in some instances, we work with representatives from multi-stakeholder initiatives to provide a more collaborative and holistic view on the issues facing our industry. Beyond the materiality process, we continually engage with our stakeholders at global, national and local levels to develop long term mutually beneficial relationships and respond to society's most pressing challenges.



- Anglo American şirketinin önemlilik yaklaşımı, stratejisine ve raporlama yapısına doğrudan yön vermekte.
- Paydaş danışma süreci her 3 yılda bir üçüncü taraflarca yürütülüyor ve kapsamlı masa başı araştırmasına ek olarak hem iç hem de dış paydaşlarla derinlemesine görüşmeler içeriyor. Görüşmelerin ardından, öncelikleri nihai hale getirmek için üst düzey liderlik ve ilgili konunun uzmanlarıyla bir doğrulama atölye çalışması gerçekleştiriliyor. Önemli konular daha sonra Yönetim Kurulu tarafından onaylanıyor.
- Önceliklendirilen önemli konular, şirket ve paydaşları için göreceli önemleriyle birlikte bir matris halinde sunuluyor.
- Etkili raporlamayı ve strateji entegrasyonunu sağlamak için, şirket önemli konuları kategorize ederek, sorunun ve ilgili konuların ayrıntılı açıklamalarının yanı sıra rapordaki ilgili sayfalara yönlendiren bağlantılar sağlıyor.

Kaynak: <https://www.angloamerican.com/sustainability/our-material-matters>



ÖNEMLİLİK



Otomotiv



Türkiye

FORD OTOSAN

Thanks to our successful sustainability performance, which we disclose transparently, we are listed in the Borsa İstanbul Sustainability Index (BIST) and the FTSE4Good Emerging Markets Index including responsible investors.

We respond to the Climate Change and Water programs of the Carbon Disclosure Project (CDP). For the first time in 2019, we responded actively to the S&P Global Corporate Sustainability Assessment, and we will do so again in 2021.

Material Issues

At Ford Otosan, we carried out an extensive materiality analysis process to identify our sustainability priorities. In this process, we identified the stakeholders' priorities in accordance with the AA1000 Stakeholder Engagement Standard and also considered Ford Motor Company's business and future strategies.

In identifying stakeholder materiality:

- We used an online survey questionnaire to collect feedback from the employees as our internal stakeholders and suppliers, business partners, investors, analysts, shareholders, NGOs, partner public institutions, the media, dealers, and consultants/agencies as our strategic external stakeholders.
- We included sustainability trends in the analysis and studied both the global and local agenda. We also took an in-depth look into the global risks projections of the World Economic Forum, industry-specific materiality aspects proposed by the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), the Sustainable Development Goals Industry Index, and the 11th Development Plan.

Ford Otosan 2020 Sustainability Report

We analyzed the key priorities of the stakeholders by considering the business priorities of Ford Otosan and Ford Motor Company. For this analysis:

- We sought the opinions of the senior management at Ford Otosan using an online survey questionnaire.
- We considered the focus areas of Ford Otosan and Ford Motor Company in line with their business strategies and goals.
- We used the impact analysis methodology, which is recommended by SASB to identify material aspects,

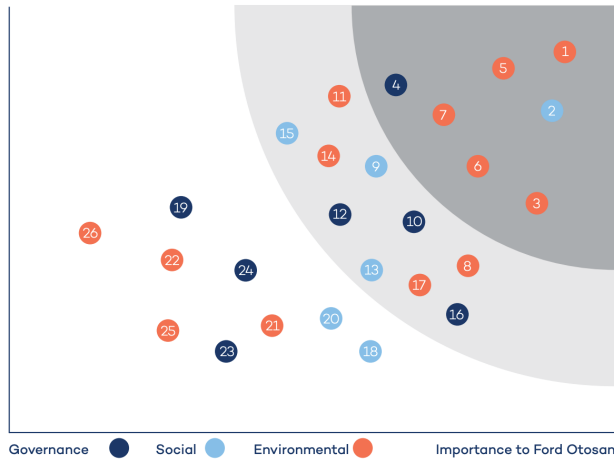
and which enables us to address the sustainability issues identified through the analysis in terms of different impacts and opportunities. Using the SASB 4 Impact Analysis methodology, we examined the risks and opportunities in financial, legal, innovation, and competition terms.

As a result of the materiality analysis, we identified the very high and high materiality aspects.

Importance to Stakeholders

High

Very High



- 1 Climate change
- 2 Occupational Health and Safety
- 3 Vehicle carbon footprint/fuel savings
- 4 Vehicle quality and safety
- 5 Low-carbon production
- 6 Electric vehicles and alternative fuels
- 7 Air Quality
- 8 Developing Mobility Solutions
- 9 Human Rights
- 10 Corporate Governance
- 11 Circular Economy
- 12 Business Ethics And Transparency
- 13 Talent Management
- 14 Supply Chain Management
- 15 Equal Opportunity And Diversity
- 16 Customer Satisfaction And Communications
- 17 Water and Wastewater
- 18 Employee Engagement and Satisfaction
- 19 Data Security and Privacy
- 20 Social Responsibility Program
- 21 Autonomous Vehicle
- 22 Sustainable Cities and Infrastructure
- 23 Fight Against Bribery and Corruption
- 24 Risk Management
- 25 Responsible Procurement
- 26 Biodiversity Conservation

- Ford Otosan, önemlilik değerlendirmesinde paydaş katılımının rolünü vurgulamakta ve kapsayıcılık, önemlilik, hemen cevap verebilirlik ve etki ilkelerine dayanan AA1000 Paydaş Katılımı Standardı'na bağlılığını ifade ederek paydaş katılımı konusundaki hesap verebilirliğini ortaya koymakta.
- Önemli konuların belirlenmesi için SASB etki analizi (kanıta dayalı, pazar bilgisine odaklı, sektöre özgü) gibi harici metodolojilerden ve standartlardan yararlanmanın yanı sıra önemli konuları (SKA'larla bağlantılı) küresel ve (Türkiye'nin 11. Kalkınma Planı'yla bağlantılı) yerel önceliklerle ilişkilendiriyor.

Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 20-21

ÖNEMLİLİK



Otomotiv



Türkiye

FORD OTOSAN

VERY HIGH IMPORTANCE	HOW WE MANAGE?	RELATED SECTION	APPLICABLE SDGs
Climate change	We identify climate change risks with potential impact on our operations and invest in renewable energy resources and transportation technologies of the future to mitigate the impact of climate change and adapt to new climate conditions.	Environmental Responsibility	7, 13
Occupational health and safety	We protect the physical and mental health of the employees in all business processes and organize training programs to introduce the necessary measures and promote a zero accident culture.	Investing in Talent	3, 8, 9
Vehicle carbon footprint/fuel savings	We make sure that all our vehicles deliver fuel economy in compliance with legal requirements and improve fuel consumption by investing in climate stabilization and sustainable materials. We enhance vehicle performance by reducing emissions through our investments in R&D and innovation.	Sustainable Growth	7, 13
Vehicle quality and safety	We design and manufacture vehicles that feature innovative driver assistance technologies and meet (or exceed) all legal safety and quality requirements. We aim to play a pioneering role in research and innovation in vehicle safety and driver assistance technologies. We organize training programs to promote safe driving techniques.	Sustainable Growth	8, 9, 11, 13
Low-carbon production	We focus on reducing carbon emissions in production through energy efficiency, energy management, and the use of renewable energy sources.	Environmental Responsibility	7, 13
Electric vehicles and alternative fuels	We invest in electric vehicles as the transportation technology of the future and work to introduce vehicles powered by alternative fuels to the industry.	Sustainable Growth	7, 13
Air quality	We develop new technologies and enhance business processes to eliminate harmful substances and improve air quality in operations.	Environmental Responsibility	11, 13
HIGH IMPORTANCE	HOW WE MANAGE?	RELATED SECTION	APPLICABLE SDGs
Developing Mobility Solutions	We focus on connected vehicle technology that represents an interaction between vehicles and the urban infrastructure as part of a wider transportation ecosystem and promote mobility to address all segments of society. We aim to raise awareness to create change in mobility behavior. We develop navigation systems, smart engines with mobile communication features, and fleet management systems for a safer and more efficient driving experience.	Sustainable Growth	4, 8, 9, 11, 13
Human rights	We protect human and employee rights across Ford Otosan's value chain and carry out activities to prevent discrimination. We also make sure that all employees work under fair conditions.	Investing in Talent	5, 8, 10
Circular economy	We recycle and reuse waste generated during production, and collect and recycle products at the end of their lifecycle. We aim to shift to a circular economy model with a zero-waste approach.	Environmental Responsibility	8, 9, 11, 13
Business ethics and transparency	We follow business ethics and comply with local and international regulations to ensure fairness, confidentiality, and prevention of conflicts of interest. We value the importance of maintaining relations with all stakeholders in line with working principles and ethical rules and sharing the performance transparently. We adopt a zero-tolerance policy against bribery and corruption.	Strategic Management	8, 9, 10, 12, 13
Corporate governance	We align corporate governance with the interests of all stakeholders (shareholders, customers, investors, suppliers, dealers, and employees, etc.) in accordance with fairness, transparency, accountability, and responsibility principles.	Corporate Governance	8, 9, 10, 12, 13
Supply chain management	We value the importance of monitoring economic, environmental, social, and ethical conditions in all purchasing processes, and audit suppliers regularly. In the supply chain, we strive to procure minerals from conflict-free zones*.	Sustainable Growth	8, 9, 11, 13
Talent management	We attract and retain new talent in Ford Otosan. We develop programs for personal development and career planning and make them available to all employees.	Investing in Talent	4, 8, 9, 10, 13
Equal opportunity and diversity	We prevent discrimination in the workplace by ensuring equality and diversity (without discrimination for language, religion, race, gender, and sexual orientation). We provide equal opportunities to empower disadvantaged groups and women.	Investing in Talent	5, 8, 10, 13
Customer satisfaction and communications	We aim to enhance customer satisfaction with our products and services. Accordingly, we increase the number of effective customer communication channels and offer innovative products that align with changing consumer preferences and demands.	Sustainable Growth	8, 9, 10, 13
Water and Wastewater	We reduce water consumption in operations through water recovery and conservation of water resources and work to identify water risks across the value chain.	Environmental Responsibility	6, 13

- Önemlilik matrisinde hem şirket hem de paydaşlar için yüksek ve çok yüksek öneme sahip önemli konular belirleniyor, bu konulara ilişkin yönetim stratejisi bir tabloda detaylandırılıyor ve sorunlar, hedefler ve sonuçlarla birlikte konulara ilişkin ayrıntılı bir yaklaşımın bulunabileceği raporun ilgili bölümleriyle ilişkilendiriliyor.

Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 20-21

3. 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 yer alıyor. 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 kalmaktadır.

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

BULGULAR

Tedarik Zinciri Denetimi



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

Sonuçları incelerken, ÇSY denetimine ilişkin her türlü kanıtı kabul ettik – bir sonraki adım, tüm kritik tedarik zinciri risklerinin denetim süreci aracılığıyla değerlendirilmesini sağlamak olacaktır:

- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %96'sı tedarikçi davranış kurallarının sürdürülebilirlik konularını kapsadığından emin olmaktadır.
- Sürdürülebilirlik konularını içeren tedarikçi güvence süreci SGS 2020'de %75 iken SGS 2022'de %85'e yükseldi. Hindistan ve Almanya'daki KSL'lerin %95'inden fazlası tedarik zinciri denetim süreçlerinin ÇSY konularını kapsadığını paylaşıırken, bu oran Çin'de yalnızca %58. Tüketim Ürünleri sektöründeki tüm şirketler tedarik zinciri güvence süreçlerinin ÇSY konularını kapsadığını paylaşıırken, Telekomünikasyon ve Otomotiv (%69) hariç diğer tüm sektörlerde bu oran %80'in üzerinde.
- Sürdürülebilirlik konularını kapsayan tedarik zinciri denetim sonuçları SGS 2020'de %43'ten SGS 2022'de %61'e yükseldi, ancak tedarik zinciri güvencesinin sürdürülebilirlik sonuçlarında hala gelişime açık noktalar bulunmaktadır.






















Tedarik Zinciri Denetimi Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Kapsamı



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

- Tedarikçi davranış kurallarının %95'i çevresel konuları, %96'sı sosyal konuları ve %95'i yönetişim konularını kapsıyor.
- Tedarik zinciri denetim süreci ÇSY konularını sırasıyla %80, %79 ve %78 oranlarında kapsıyor.
- Bununla birlikte, tedarik zinciri denetim sonuçlarını paylaşan şirketler arasında Çevre yarıdan fazla, Sosyal yarıya yakın, Yönetişim ise yarıdan azdır (ÇSY sırasıyla %57, %46 ve %30).

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik'de En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
	 Exelon Corp  Gail India		 Dr Reddy's Laboratories	
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 GEA Group  Havells India  Siemens Germany	 Ashok Leyland	 Migros Ticaret		 Adidas  Reckitt Benckiser Group  Unilever

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

ÖNERİLER

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

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



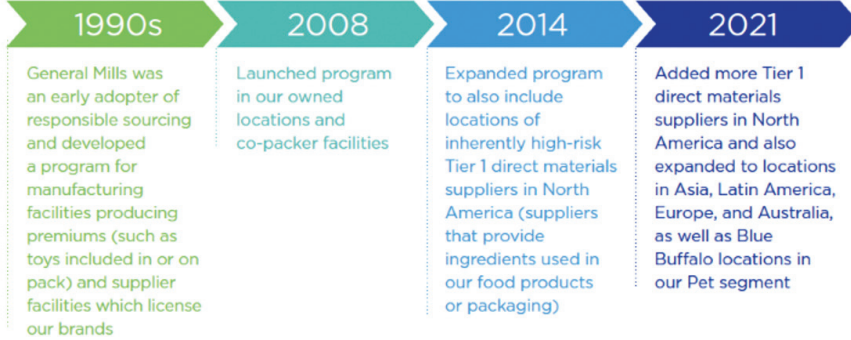
Gıda



ABD



Global Responsible Sourcing timeline



Risk-based segmentation

To segment our Tier 1 suppliers into different risk levels, we consider factors including geography, ingredient category, and the results of prior responsible sourcing audits from around the world, covering health and safety, human rights, business integrity and the environment. The audit-related data sources used include 3,655 SMETA supplier audits, 12,763 ISO 14001 supplier audits and 1,324 SA8000 supplier audits. These 17,742 supplier audits were concentrated in countries with known environmental,

social and governance risks, based on public sources including the Yale Performance Index, the Social Progress Global Index, the Worldwide Governance Index and the Corruption Perception Index. Our segmentation, completed in January 2019, was determined based on an aggregation of this data. We selected these data sources to uncover risks as outlined in our Supplier Code of Conduct, focused heavily on human rights and health and safety.

- Sorumlu kaynak kullanımını erken benimseyen General Mills, üretim kapasitesini artırmak için 1990'larda tedarikçileriyle çalışmaya başlamış ve tüm coğrafyaları ve tedarikçi gruplarını kapsayacak şekilde Sorumlu Kaynak Kullanımı programına kademeli olarak daha fazla tedarikçi eklemiştir.
- Şirket, 2019 yılında 1. Grup tedarikçilerini coğrafya, içerik kategorisi, SMETA tedarikçi denetimleri, ISO 14001 tedarikçi denetimleri ve SA8000 tedarikçi denetimleri dahil olmak üzere dünya çapında daha önce yapılan sorumlu kaynak kullanımı denetimlerinin sonuçları gibi etkenlere dayalı olarak farklı risk seviyelerine ayırmıştır.



Kaynak: General Mills Küresel Sorumluluk, Sayfa: 15

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



Gıda



ABD



2020 PROGRESS

OUR PERFORMANCE

93%

of facilities worldwide audited and/or certified by independent third parties using globally recognized food safety criteria**. **



96%

of company-owned production facilities Global Food Safety Initiative (GFSI) certified**



3,482

professionals trained through global centers of excellence and online training academy

\$13.6 million

invested into food safety, equal to 9.25% of total supply chain essential capital investment

OUR SUPPLIERS

823

supplier audits, including 510 ingredient audits, 154 packaging audits and 74 pet ingredient audits, and 85 co-producer audits conducted***

GFSI certification of our suppliers:



420

suppliers participated in food safety training sessions

Audit results*

	Fiscal 2018	Fiscal 2019	Fiscal 2020
Owned manufacturing locations			
Number of sites audited	20	19	23
Locations with noncompliances**	12	9	16
% of noncompliances resolved***	94%	89%	65%
Co-packers			
Number of sites audited	47	35	22
Locations with noncompliances****	31	17	14
% of noncompliances resolved***	68%	98%	53%
Tier 1 direct suppliers			
Number of sites audited	38	11	1
Locations with noncompliances****	24	6	1
% of noncompliances resolved***	60%	55%	0%

*For fiscal 2018 and 2019, some data differ compared to prior reports due to changes in methodology (% of noncompliances resolved are reported based on the number of findings rather than the number of suppliers with findings) as well as improvements in data collection and accuracy.

**Of noncompliances identified for owned manufacturing locations in fiscal 2020, 36% related to human rights and 64% related to health, safety and environment.

***As of December 2020.

****Of noncompliances identified for co-packers in fiscal 2020, 30% related to human rights and 70% related to health, safety and environment.

*****Of noncompliances identified for Tier 1 direct suppliers in fiscal 2020, 100% related to health, safety and environment.

- Bağımsız üçüncü taraflarca denetlenen veya sertifikalandırılan tesislerin oranı, küresel mükemmellik merkezleri aracılığıyla eğitilen profesyonellerin sayısı ve Tedarik Zinciri gelişimi için yeniden yatırılan sermaye hakkında bilgiler de dahil olmak üzere Sorumlu Kaynak Kullanımı programının sonuçlarını ayrıntılı olarak raporluyor.
- Denetlenen tesislerin sayısı, uyumsuzlukların olduğu konular ve çözülen uyumsuzlukların oranı da dahil olmak üzere farklı tedarikçi gruplarına yönelik (sahip olunan üretim konumları, ortak paketleyiciler ve t. Grup doğrudan tedarikçiler) ayrıntılı denetim sonuçlarını yıllara göre dağılımıyla birlikte paylaşıyor.



Kaynak: General Mills Küresel Sorumluluk, Sayfa: 15

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



Otomotiv



ABD

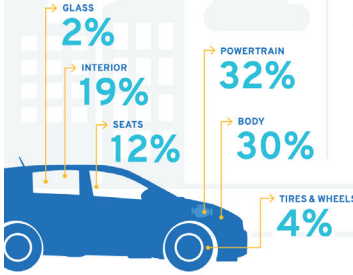


Managing Supply Chain Impact Through Life Cycle Analysis

We use life cycle analysis (LCA) to better understand the activities of our approximately 13,500 suppliers worldwide. Purchased goods and services include the life cycle emissions from parts purchased from our suppliers.

LCA, combined with environmental extended input/output analysis, using the US EPA EeIO 1.0 database, allows us to assess suppliers by industry and by tier to identify where the greatest environmental impacts in our supply chain occur and prioritize our resources. To increase granularity, we performed the analysis at the component level to identify potential opportunities for carbon reduction by the highest intensity of carbon emissions. It also helps us monitor and manage sustainability trends within our supply base as automotive technologies change.

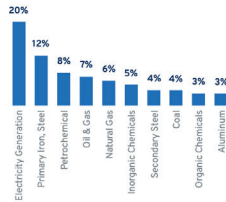
Environmental Impact by Vehicle Component



GHG Impact by Tier



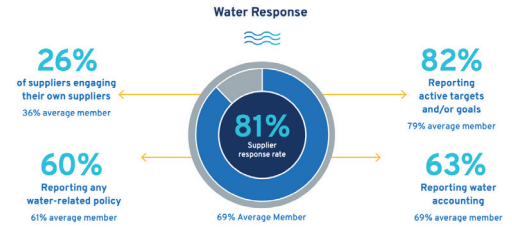
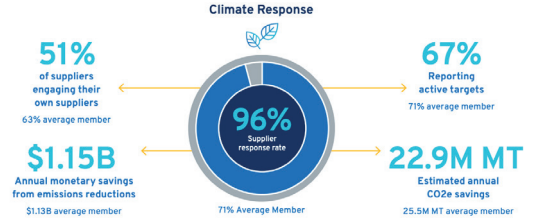
GHG Impact by Industry



CDP Supply Chain Response

96%
of suppliers responded
(314 suppliers)

96.5%
of strategic suppliers responded
(224 suppliers)



- GM, dünya çapındaki yaklaşık 13.500 tedarikçisinin faaliyetlerini daha iyi anlamak için yaşam döngüsü analizinden (LCA) yararlanıyor. İlgili verilerle tedarik zincirinin kapsamını belirlemekle işe başlayan şirket, sektörle samimi bir ilişkiye ve yerel tedarikçilerle etkileşime girmekte.
- LCA, çevresel genişletilmiş girdi/çıkıktı analizi ile birlikte, şirketin tedarikçilerini endüstri ve grup bazında değerlendirerek en büyük çevresel etkilerin nerede ortaya çıktığını belirlemesine ve kaynakları buna göre önceliklendirmesine olanak tanıyor.
- Analiz, ayrıntı düzeyini artırmak ve karbon emisyonlarının yoğunluğuna göre karbon azaltımı için potansiyel fırsatları belirlemek amacıyla bileşen düzeyinde yürütülmekte ve sunulmakta.
- GM ayrıca tedarik zincirinin iklime (aktif hedef raporlama yüzdesi, yıllık CO2 tasarrufu, yıllık parasal tasarruf, kendi tedarikçilerini devreye sokma oranı) ve suya (aktif hedef raporlama oranı, su muhasebesi raporlama oranı, suyla ilgili politika raporlama oranı, kendi tedarikçilerini devreye sokma oranı) verdiği tepkiyi yüksek öncelikli stratejik tedarikçilere odaklanan çeşitli göstergeler üzerinden paylaşıyor.



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: III-125

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



Makine ve Ekipman



Almanya

SIEMENS

Number of self assessments and audits



- 1 Conducted by Siemens auditors with integrated sustainability questions.
- 2 Conducted by external auditors.

External sustainability audits (ESA)

(Number)	2020	2019
Europe, C.I.S., ¹ Africa, Middle East	65	102
Americas	19	36
Asia, Australia	185	204
Total	269	342

Agreed upon improvement measures (number)²

Legal Compliance/prohibition of corruption and bribery	937	1,129
Respect for the basic human rights of employees	1,877	2,051
Prohibition of child labor	95	112
Health and safety of employees	2,064	2,783
Environmental Protection	161	316
Supply Chain	260	326
Total	5,394	6,717

- 1 Commonwealth of Independent States
- 2 Improvement measures agreed with suppliers relate either to actual deviations from the Siemens Group Code of Conduct for Suppliers and Third Party Intermediaries or to structural improvements in management systems and the lack of specific processes and guidelines at the supplier's end.

Agreed improvement measures¹ (Number)



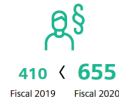
Legal compliance / prohibition of corruption and bribery¹



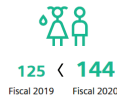
Employee health and safety



Environmental protection



Respect for the basic human rights of employees



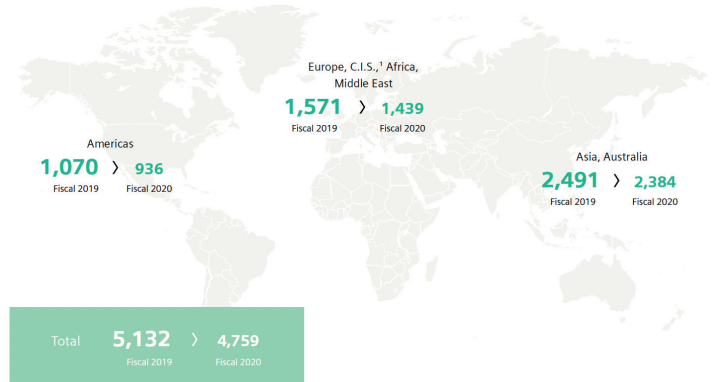
Prohibition of child labor



Supply chain

- 1 Improvement measures agreed with suppliers relate either to actual deviations from the Siemens Group Code of Conduct for Suppliers and Third Party Intermediaries or to structural improvements of management systems and the lack of specific processes and guidelines at the supplier.
- 2 Increase due to the CRSA-questionnaire adaptatoion in accordance to the additions of the Siemens Group Code of Conduct for Suppliers and Third Party Intermediaries

Corporate responsibility self-assessments¹ (Number)



- Siemens, Sürdürülebilirlik Raporu'nda öz değerlendirmelere ve (dahili ve harici) denetimlere dayalı olarak tedarikçi değerlendirmesini ayrıntılı bir şekilde açıklıyor. Şirket, ilgili verileri bir önceki raporlama dönemiyle karşılaştırmalı olarak coğrafi dağılımda gösteriyor.
- Tedarikçilerle anlaşmaya varılan iyileştirme adımlarının ya Siemens Grubu Tedarikçiler ve Üçüncü Taraf Aracılar için Davranış Kuralları'ndan fiili sapmalarla ya da yönetim sistemlerindeki yapısal iyileştirmelerle ve tedarikçinin tarafındaki belirli süreçlerin ve kılavuzların eksikliğiyle ilgili olduğu bildirilmekte.
- Ayrıca, iyileştirme adımlarının ayrıntılı olarak sunulmasının ardından, tedarik zinciri için özellikle dikkat edilmesi gereken üç sürdürülebilirlik konusu belirtilmiş: Madenlerin sorumlu kaynak kullanımı, tedarik zincirinde CO2 azaltma programı ve şantiyelerde iş güvenliğinin zorla uygulanması. Bu bölümde şirket, denetim sonuçlarına dayalı olarak ölçülen iyileştirmeyi tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik performansı ve bu performans konularına ilişkin hedeflerle ilişkilendiriyor.



Kaynak: Sürdürülebilirlik Raporu 2020, Sayfa: 53-58

4. ÖĞRENME VE GELİŞİM

Sürdürülebilirliğin kurum kültürüne entegre olması, sürekli bir öğrenme ortamı gerektirir. Süreç ve sonuçlardan çıkarılan dersler, karar verme süreçlerini iyileştirmek, yetkinlik açıklarını kapatmak ve gerekli zihniyet değişikliklerini gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. Söz konusu zihniyet değişiklikleri, eğitimler ve sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla şirket kültürüne entegre edilmelidir. Döngü boyunca öğrenme kültürünün sürekli olup olmadığını değerlendirmek için sürdürülebilirlik çalışmalarının performansında herhangi bir öğrenme ve iyileşme belirtisi olup olmadığına bakılabilir.

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

BULGULAR

Öğrenme ve Gelişim

	SGS 2020	SGS 2021	SGS 2022
Çevresel Konularda Eğitim Gerçekleştiriyor	%48	%52	%49
Soyal Konularda Eğitim Gerçekleştiriyor	%92	%95	%96
Yönetişim Konularında Eğitim Gerçekleştiriyor	%71	%78	%78

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

- Şirketlerin %96'sı sosyal sürdürülebilirlik konularında eğitim verdiklerini bildirirken, %78'i yönetim (mevzuata uyum) ve sadece %49'u çevre eğitimi verdiklerini bildiriyor.
- Yönetişim eğitim programları SGS 2020'de %71'den SGS 2022'de %78'e yükseldi.

ÜLKELERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİ

	Türkiye	Hindistan	Çin	Almanya	Güney Afrika	Birleşik Krallık	ABD
Çevresel Konularda Sürdürülebilirlik Eğitimleri	%63	%83	%50	%42	%38	%48	%32
İklim Değişikliği	%21	%17	%33	%19	%13	%19	%14
Suyun Korunması	%11	%23	%17	%23	%21	%10	%9
Enerji Verimliliği	%21	%17	%25	%19	%8	%16	%7
Atık & Paketleme	%26	%23	%8	%31	%8	%26	%9
Sorumlu Tedarik	%16	%57	%17	%12	%21	%13	%12
Sosyal Konularda Sürdürülebilirlik Eğitimleri	%89	%100	%100	%85	%100	%97	%97
İnsan Hakları konuları (Koruma, Saygı, İyileştirme)	%21	%60	%8	%54	%50	%68	%33
İşçi Hakları (çocuk işçi, zorla çalıştırma, örgütlenme özgürlüğü)	%5	%17	%0	%12	%4	%16	%3
İş Sağlığı ve Güvenliği	%8	%97	%92	%81	%79	%97	%78
Çeşitlilik & Kapsayıcılık	%53	%73	%8	%54	%67	%84	%45
Yetenek Geliştirme ve İşçi Refahı	%79	%93	%83	%85	%96	%94	%76
Ürün Tasarımı & Güvenliği	%42	%23	%0	%27	%25	%32	%14
Veri Güvenliği & Müşteri İlişkileri	%42	%23	%33	%54	%25	%45	%28
Sosyal Sorumluluk & Yerel Toplum	%47	%60	%0	%27	%13	%26	%5
Uyum Konularında Sürdürülebilirlik Eğitimleri	%68	%60	%83	%85	%83	%87	%78
Yolculukla Mücadele	%42	%33	%75	%73	%67	%74	%50
Etik	%68	%50	%50	%50	%50	%74	%59
Tedarik Zinciri	%42	%20	%50	%42	%13	%35	%12

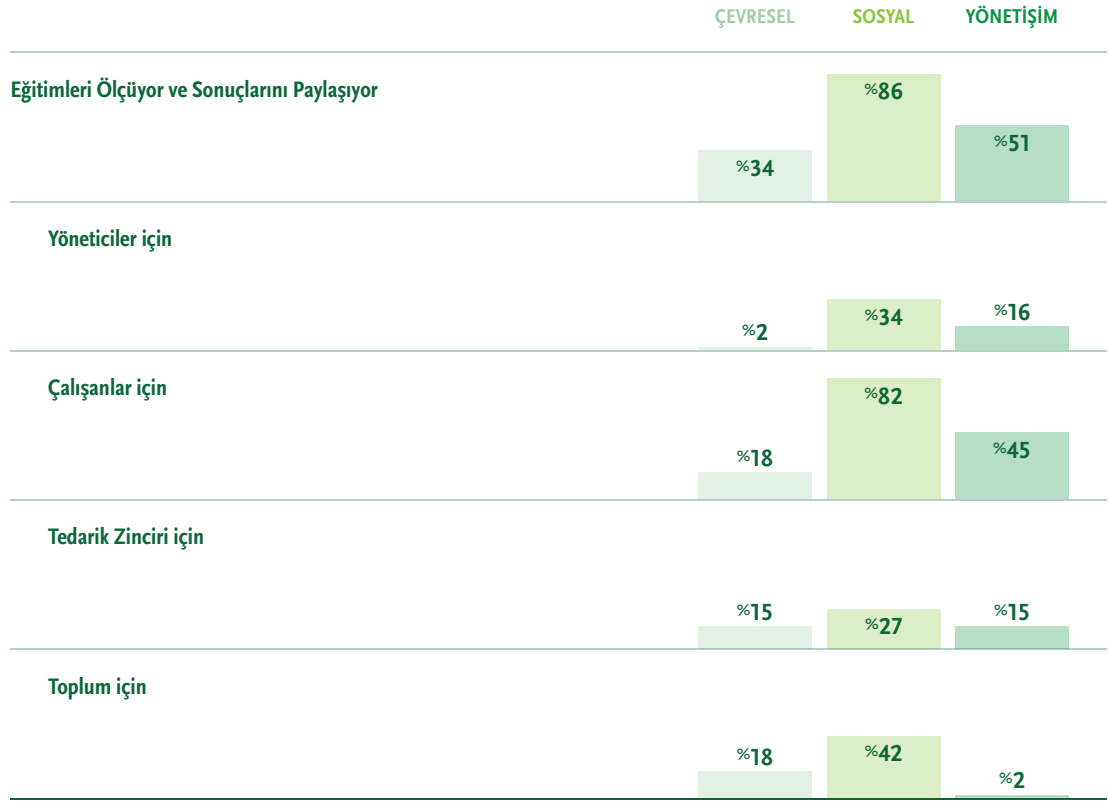
- Çevre eğitimi konusunda Hindistan'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri en yüksek puanı (%83) alırken, ABD (%32), Güney Afrika (%38) ve Almanya'da (%42) gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- Hindistan, Çin ve Güney Afrika'daki KSL'ler sosyal eğitim konusunda en yüksek puanı (%100) aldı.
- İngiltere'deki şirketlerin %87'si uyum eğitimi aldığını bildirirken, Hindistan (%60) ve Türkiye'de (%68) gelişime açık noktalar bulunmaktadır.

SEKTÖRLERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİ

	Otomotiv	Kimya	Tüketim Ürünleri	Gıda	Makine & Ekipman	Doğal Kaynaklar	İlaç	Perakende	Telekomünikasyon	Enerji Hizmetleri
Çevre Konularında Sürdürülebilirlik Eğitimleri raporlanıyor	%63	%44	%75	%83	%36	%55	%43	%35	%8	%45
Sosyal Konularda Sürdürülebilirlik Eğitimleri raporlanıyor	%100	%100	%92	%95	%86	%97	%93	%95	%100	%100
Uyum Konularında Sürdürülebilirlik Eğitimleri raporlanıyor	%69	%94	%83	%74	%79	%74	%71	%70	%92	%76

- Gıda sektöründeki şirketlerin %83'ü çevresel sürdürülebilirlik eğitimi verdiğini raporlarken, Telekomünikasyon sektöründe (%8) bu konuda gelişime açık noktalar bulunmaktadır.
- Sosyal eğitim Otomotiv, Kimya, Telekomünikasyon ve Enerji Hizmetleri tarafından %100 oranında raporlanıyor.
- Kimya sektöründeki şirketlerin %94'ü uyumluluk sürdürülebilirlik eğitimi raporlamakta.






























Sürdürülebilirlik Eğitimlerinin Kapsamı



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

- Eğitim kriterlerinin ve sonuçlarının raporlanmasında gelişime açık noktalar bulunmakta. Örneğimizdeki şirketlerin %86'sı sosyal eğitim kriterlerini raporlarken, sadece %51'i yönetim eğitimi sonuçlarını ve %34'ü çevre eğitimi sonuçlarını raporlamakta.
- Sosyal eğitim sonuçları çoğunlukla çalışanlar için (%82), ancak aynı zamanda topluluklar (%42) ve yönetim (%34) için de verilmekte.
- Topluluklar ve tedarik zinciri için eğitim sonuçlarının raporlanmasında, özellikle yönetim eğitimi açısından, gelişime açık önemli noktalar bulunmakta. Şirketler, ekosistemlerindeki kurumlar ile aralarında güven tesis etmek için faaliyet gösterdikleri alanlarda şeffaflığı ve yönetişimi geliştirme sorumluluğunu üstlenmeli.

Süreklili Öğrenme ve Gelişim'de En Başarılı Şirketler

 Doğal Kaynaklar	 Enerji Hizmetleri	 Gıda	 İlaç	 Kimya
 Anglo American Platinum	 Atlantica Sustainable Infrastructure	 Assoc. British Foods	 Bayer	 Linde Plc
 Tüpraş	 Gail India	 Coca-Cola İçecek	 Cipla	
	 United Utilities Group	 Diageo	 Merck	
 Makine ve Ekipman	 Otomotiv	 Perakende	 Telekomünikasyon	 Tüketim Ürünleri
 Emerson Electric	 BMW	 Migros Ticaret		 Adidas
	 Mahindra & Mahindra			 Colgate-Palmolive
				 Unilever

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

ÖNERİLER

- Öğrenme sürekli bir yolculuktur, öğrenme zihniyeti gerektirir:** Sürdürülebilirlik, devamlı bir yolculuktur. Bu yolculuğun kalitesini artırmak için öğrenme zihniyeti ve kültürü esastır. Süreç ve sonuçlardan çıkarılan dersler, karar verme süreçlerini iyileştirmek, yetkinlik açıklarını kapatmak ve gerekli zihniyet değişikliklerini gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. Söz konusu zihniyet değişiklikleri, eğitimler ve sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla şirket kültürüne entegre edilmelidir.
- İş gücünü çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sürdürülebilirlik konularında eğitmek:** Eğitim girişimleri ilgili sürdürülebilirlik alanlarını (iklim değişikliği, bilinçsiz önyargı, uyumluluk) kapsamalıdır.
- Raporlama yaparken tüm coğrafya ve çalışan gruplarını kapsamak:** Şirketin farklı düzeylerde ve coğrafi bölgelerde yaptıkları önemlidir, zira tüm organizasyon, sürdürülebilirliği bir iş yapma yöntemi olarak benimsemek için adım atmalıdır. Bu uygulamalarla ilgili ayrıntılı açıklamalar, yatırımcılara şirketin sürdürülebilirlik alanında insan kaynakları sermayesini geliştirmek için harekete geçtiğini işaret eder niteliktedir.
- Ekosistemde kapasite oluşturmayı düşünmek:** Şirketler, eğitim ve eylem planlarının tedarik zinciri ve yerel topluluklar da dâhil olmak üzere geniş bir paydaş yelpazesini kapsamasını sağlamalıdır.
- Eksikleri gidermek için uygulanan düzeltici eylemleri paylaşarak sürekli gelişim için bir öğrenme döngüsü kurmak:** En iyi uygulama örneklerinin sahibi olan şirketler, eksiklerini değerlendirme süreçlerini ve bu eksikleri nasıl kapatacaklarını açıklıyor.
- Yayımlı için yönetim kurulu düzeyinde liderlik ve gözetim sağlamak:** Yönetim kurulları; şirketin sürdürülebilirlik gündeminin, öğrenmeyi ve sürekli gelişmeyi sağlamak amacıyla kültürün ve sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamalıdır.
- Çıkarılan dersleri, organizasyon süreçleri ve şirket kültürüne dâhil etmek:** Bunun için, temel sürdürülebilirlik konuları tanımlanmalı ve stratejilere, politikalara, amaçlara ve ilgili sistemlere değer yaratma fırsatları değerlendirilerek dâhil edilmelidir.

TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



Kimya



Almanya



EVONIK
INDUSTRIES

Compliance training and training rate 2020^a

T05

	Anti-money laundering		Antitrust law		Fighting corruption ^b		Code of conduct	
	Training candidates, total	Training rate in %	Training candidates, total	Training rate in %	Training candidates, total	Training rate in %	Training candidates, total	Training rate in %
Worldwide	4,670	82	4,331	88	12,772	88	29,204	89
Management functions	2,041	82	2,761	87	7,004	87	7,887	87
Executives ^c	34	85	118	91	165	91	165	91
Senior management ^d	96	85	279	90	450	88	454	88
Other management levels ^e	1,911	82	2,364	86	6,389	86	7,268	87
Non-management functions	2,629	82	1,570	91	5,768	91	21,317	89
Job functions								
Production & Technology	0	0	115	90	3,181	89	12,304	87
Innovation Management	0	0	676	84	2,627	94	4,578	94
Marketing & Sales	1,580	83	1,444	88	1,526	77	1,608	78
Administrative functions	3,090	82	2,096	90	5,438	88	9,518	89
Other ^f	0	0	0	0	0	0	1,196	90
Regions								
Asia-Pacific	1,097	81	1,012	89	2,039	86	3,461	86
Central & South America	264	58	162	78	337	62	668	67
Europe, Middle East & Africa	421	82	382	90	685	73	1,595	77
North America	729	70	726	82	2,008	84	4,708	80
Germany	2,159	89	2,049	91	7,703	93	18,772	93

^a The training rate is defined as the number of training candidates with a valid certificate relative to the total number of training candidates on December 31, 2020. All training reported in the system is included.

^b We do not explicitly provide the disclosures on training of business partners required by GRI 205-2.

^c Executives = executive functions, i.e., top management functions in the Evonik Group.

^d Senior management = senior management functions, i.e., key functions in the segments, regions, service units, and corporate divisions.

^e Other management levels = further management functions.

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

- Farklı seviyelerdeki yöneticiler ve yönetici olmayan uzmanlar için yıllık yönetim eğitim programları düzenliyor ve eğitim sonuçlarını iş fonksiyonu ve coğrafyaya göre raporluyor.
- Anti tröst yasası, kara para aklamanın önlenmesi, yolsuzlukla mücadele ve Davranış Kuralları'na uyum dahil olmak üzere çok çeşitli uyum eğitimlerini kapsıyor.
- Eğitilen kişi sayısı ve toplam eğitim aday sayısına göre geçerli bir sertifikaya sahip eğitim adaylarının sayısını ifade eden eğitim oranı dahil ayrıntılı eğitim sonuçlarını paylaşır.
- Rollerini, bölgelerini ve işlevlerini tanımlayan ayrıntılı eğitim katılımcısı profillerini paylaşır.
- Yıllık eğitim programları, Evonik çalışanlarının yanı sıra yeni işe alınanların da şirket politikaları hakkında güncel bilgilerle donatılmasını sağlar.



EK 1 - ŞİRKET KARNELERİ

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
3M Co US, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  
AB InBev DE, Gıda	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>  
AbbVie Inc US, İlaç	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>  
Adidas DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
AES Corp. US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>  
African Rainbow Minerals ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>  
Air Products & Kimya US, Kimya	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>  
Aksa Enerji TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
Albemarle US, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>  
Alcoa Corp US, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>  
American Water Works US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>  
Amgen US, İlaç	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>  
Anadolu Efes TR, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>  
Anglo American ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>  
Anglo American Platinum ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>  
Antofagasta UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>  
Arçelik TR, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>  

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Archer-Daniels-Midland US, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
Ashok Leyland IN, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Aspen Pharmacare ZA, İlaç	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Associated British Foods UK, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
Astra Zeneca UK, İlaç	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
AT&T US, Telekomünikasyon	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
Atlantica Sustainable Infrastructure UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Avangrid US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
Aygaz TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
B+T Group UK, Telekomünikasyon	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Bayer DE, İlaç	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Beiersdorf DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   
Bharti Airtel IN, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
BHP Group ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
Bim TR, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Biogen US, İlaç	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
BMW DE, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
BPCL IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Brenntag DE, Kimya	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 2	   
Britannia Industries IN, Gıda	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 5	   
Burberry Group UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	   
BYD Co. CN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	   
Campbell Soup US, Gıda	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	   
Caterpillar US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	   
China Gas Holdings CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	   
China Mobile CN, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
China Unicom CN, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	   
China Yangtze Power CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	   
Cipla IN, İlaç	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	   
Clicks Group ZA, Perakende	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	   
CLP CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
CNH Industrial UK, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
Coca-Cola Europacific Partners UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Coca-Cola HBC UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Coca-Cola İçecek TR, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	   
Colgate-Palmolive IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	   

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Compass Group UK, Gıda	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR> 
ConocoPhillips US, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR> 
Contemporary Amperex Tech CN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR> 
Continental DE, Otomotiv	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR> 
Covestro DE, Otomotiv	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR> 
Croda International UK, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR> 
Cummins US, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR> 
Dana Incorporated US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 
Deere & Co US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR> 
Deutsche Telekom DE, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR> 
Diageo UK, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR> 
Dongfang Electric Corp CN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR> 
DowDuPont US, Kimya	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR> 
Dr Reddy's Laboratories IN, İlaç	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR> 
Duke Energy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
E.ON DE, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR> 
Eaton Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR> 
eBay US, Perakende	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR> 

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Ecolab US, Kimya	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Emerson Electric US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 1	GRI <IR>   
Enerjisa Enerji TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
Entergy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
Etsy US, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Evonik Industries DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Evrız UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Exelon Corp US, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
Exxaro Resources ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Ford Otosan TR, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
Freenet Group DE, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Freeport-McMoRan US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
Fuyao Glass Industry CN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
Gail India IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Gap Inc US, Perakende	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
GEA Group DE, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
General Mills US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
General Motors US, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Gilead Sciences US, İlaç	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	   
GlaxoSmithKline UK, İlaç	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Glencore ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	   
Godrej Consumer Products IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	   
Harmony ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	   
Havells India IN, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	   
Henkel DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	   
Hero MotoCorp IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	   
Hershey's US, Gıda	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	   
Hess Corp US, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	   
Hindalco Industries IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	   
Hindustan Unilever IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 2	   
Hindustan Zinc IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	   
Honeywell International US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	   
Hong Kong & China Gas CN, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	   
Hugo Boss DE, Perakende	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	   
Impala Platinum ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 4	   
Ingersoll-Rand US, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 4	   

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Intl Flavors & Fragrances US, Kimya	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>   
Johnson Controls Intl US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
Johnson Matthey UK, Kimya	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
Kellogg's US, Gıda	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
KION Group DE, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Knorr-Bremse DE, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
Kumba Iron Ore ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>   
Lanxess DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Linde Plc UK, Kimya	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Lupin IN, İlaç	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Mahindra & Mahindra IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Marico IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Maruti Suzuki IN, Otomotiv	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Merck DE, İlaç	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Metro DE, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
Migros Ticaret TR, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Mondelez International US, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Mr Price Group ZA, Perakende	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>   

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
MTN Group ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
National Grid UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Nestle India IN, Gıda	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>   
Newmont Mining US, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
NEXT UK, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
NextEra Energy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   
NIO Ads CN, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
NiSource US, Enerji Hizmetleri	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Northam Platinum ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
NTPC IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Ocado Group UK, Perakende	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
Oneok US, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   
Oshkosh Corp US, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
Petkim TR, Kimya	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
PG&E Corp US, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
Pick n Pay Stores ZA, Perakende	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
Polymetal International UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
PPG Industries US, Kimya	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   













Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Puma DE, Tüketim Ürünleri	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
Reckitt Benckiser Group UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 2	GRI <IR>   
Regeneron Pharma US, İlaç	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	GRI <IR>   
Reliance Industries IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>   
Rio Tinto UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
Rolls-Royce Holdings UK, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   
Royal Dutch Shell UK, Doğal Kaynaklar	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 3	GRI <IR>   
RWE DE, Enerji Hizmetleri	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRI <IR>   
Sasol ZA, Kimya	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   
Sempra Energy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>   
Shanghai Electric Group CN, Makine & Ekipman	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRI <IR>   
ShopRite ZA, Perakende	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Sibanye Gold ZA, Doğal Kaynaklar	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Siemens Germany DE, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Siemens India IN, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 4	GRI <IR>   
Şok Marketler TR, Perakende	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Southern Copper Corporation US, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Spirax-Sarco UK, Makine & Ekipman	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRI <IR>   

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
SSE UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Stanley Black & Decker US, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
Sun Pharma IN, İlaç	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>   
Symrise DE, Kimya	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 5	GRI <IR>   
Tata Consumer Products IN, Gıda	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Tata Motors IN, Otomotiv	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Tata Power IN, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   
Telkom SA SOC ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Tesco UK, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Tesla US, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
The Foschini Group ZA, Perakende	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
The Spar Group ZA, Perakende	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
Thyssenkrupp DE, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 2	GRUP 5	GRI <IR>   
Tiger Brands ZA, Gıda	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 1	GRUP 2	GRI <IR>   
Titan Company IN, Tüketim Ürünleri	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
Tofaş TR, Otomotiv	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 4	GRI <IR>   
Tüpraş TR, Doğal Kaynaklar	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Türk Telekom TR, Telekomünikasyon	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Turkcell TR, Telekomünikasyon	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRI <IR>   
Ülker Bisküvi TR, Gıda	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 1	GRI <IR>   
Unilever UK, Tüketim Ürünleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
United Enerji Hizmetleri Group UK, Enerji Hizmetleri	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRI <IR>   
UPL IN, Kimya	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRI <IR>   
Vedanta IN, Doğal Kaynaklar	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Vestel TR, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Vestel Beyazışya TR, Makine & Ekipman	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRUP 5	GRI <IR>   
Vodacom Group ZA, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Vodafone Group UK, Telekomünikasyon	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRUP 1	GRUP 1	GRI <IR>   
Voltas IN, Makine & Ekipman	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 5	GRUP 3	GRI <IR>   
Waste Management Inc US, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   
Weyerhaeuser US, Doğal Kaynaklar	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5	GRI <IR>   
Whirlpool Corporation US, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
WHSmith UK, Perakende	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 3	GRUP 2	GRI <IR>   
Williams Companies US, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 3	GRI <IR>   
Woolworths Holdings ZA, Perakende	GRUP 1	GRUP 1	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 4	GRI <IR>   
Xcel Energy US, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 2	GRUP 4	GRI <IR>   

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

Şirket	SGS 2022	Yönlendirme	Uygulama	Gözetim	Öğrenme	İnisiyatif
Xylem Inc. US, Makine & Ekipman	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 5	   
Zalando DE, Perakende	GRUP 4	GRUP 5	GRUP 4	GRUP 3	GRUP 3	   
Zorlu Enerji TR, Enerji Hizmetleri	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 2	GRUP 1	GRUP 3	   

EK 2 - METODOLOJİ

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik raporlamasında karşılaştırma ve iyi uygulama örneklerinin paylaşılması yoluyla öğrenmeyi hızlandırarak daha iyi bir dünya için tasarlanmış, etki odaklı bir araştırmadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını ve raporlamalarını geliştirmeleri için bir yönetim iyileştirme aracı olarak geliştirilmiştir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ölçmeyi değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının gelişebileceği bir ortamın ve sürdürülebilirlik yönetimi ikliminin varlığını hedeflemektedir. Bu perspektif doğrultusunda SGS, çeşitli sürdürülebilirlik yönetimi adımlarının en iyi örneklerini paylaşarak şirketlerin birbirlerinden öğrenme hızını artırmaktadır.

Araştırmanın, uygulama karşılaştırmaları için bir fırsat sunması ve etkili sürdürülebilirlik yönetimi mekanizmaları oluşturmak, emsallerinden öğrenmek ve böylece sürdürülebilirlik konusunda iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak için bir rehber görevi görmesi beklenmektedir.

ÖRNEKLEM

Araştırmamız, temel olarak karar verme mekanizmalarının kalitesine ve sürdürülebilirlik konularının yönetimine odaklanıyor. Araştırma, 7 ülke ve 10 sektörden toplam 200 şirketi kapsıyor. Kapsamdaki şirketler, Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'ne üye önemli borsalarda işlem görüyor. Örnekte, 1 milyar doların üzerinde cirosu bulunan şirketler seçildi. Bu şirketler, sektörlerine ve farklı girişimlere üye olmaları ve raporlama standartlarını benimsemelerine göre listelendi. Sektör seçiminde ise incelediğimiz ülkeler arasında karşılaştırılabilir 10 sektör belirlendi. Düzenleme standartları ülkeden ülkeye değişebildiği için finans ve teknoloji şirketleri kapsamın dışında bırakıldı.

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin 422 ölçülebilir kriter tanımlıyor ve kullanıyor. Karşılıklı karşılanmadığı üzerinden (0/1 şeklinde) puanlanan bu kriterler, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetim kalitesini dört temel boyutta değerlendirmek için kullanılıyor: Yönetim Kurulu Yönlendirmesi, Uygulamalar ve Performans, Yönetim Kurulu Gözetimi, Öğrenme ve Gelişim. Bu boyutların her biri, yönetim merceğiyle geliştirilen nesnel kriterlerle değerlendiriliyor.

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
Üst düzey yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirme	SKA'larla sonuçların ilişkilendirilmesi	Yönetim Kurulu Öz Değerlendirmesi	
Değer yaratma modeli	Paydaş katılımı		
SKA'larla stratejinin ilişkilendirilmesi	Risk yönetimi		
SKA'lar için Hedef Belirleme			
			<ul style="list-style-type: none"> Kapsam: Tüm çalışan grupları, coğrafyalar, tedarik zinciri ve ürünün tüm değer zincirindeki etkisi (ekosistem yaklaşımı) Derinlik: ÇSY raporlamasındaki derinlik

Değerlendirme Kriterleri Kapsam veya Derinlik olarak kategorize ediliyor. **Kapsam** kriterleri sürdürülebilirlikte iyi yönetim için gereklilikleri kapsar ve “Ne?” sorusuna cevap verir. Şirketin sürdürülebilirlik yönetişimine yaklaşımının olgunluğuna ilişkin bir değerlendirme sağlamayı amaçlamaktadır. Sınıfının en iyisi olan şirketler kapsam kriterlerinin çoğunu karşılamaktadır.

Derinlik kriterleri ise sorulara dair daha fazla ayrıntıya ulaşılmasını sağlar ve şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını içselleştirip içselleştirmedigine

dair bir değerlendirme sağlamayı amaçlar. Bu sorular ya “Nasıl?” sorusuna cevap verir ve uygulama yöntemlerini gösterir ya da şirketin bu kriterler kapsamında odaklandığı önemli konuların bir dökümünü sunar. Her şirketin sürdürülebilirlik öncelikleri farklı olacağından, derinlik kriterlerinin karşılanması şirketler arasında daha büyük farklılıklar gösterecektir.

Değerlendirme yöntemi, sürdürülebilirlik yönetişimi açısından en iyi uygulamalara sahip şirketlerin belirlenmesine dayanmaktadır. Değerlendirme, şirketin kapsam puanının toplanması (her evet için 1 puan) ve 200 şirketten oluşan örneklemin 5 Grup’a bölünmesinden oluşmaktadır. Derinlik puanları, bir şirkette bir veya daha fazla değerlendirme alanının daha güçlü bir şekilde içselleştirilmesini hesaba katmak için, derinlik puanının Grup ortalamasından 1 veya 2 standart sapmadan fazla olması durumunda şirketleri Gruplar arasında taşımak için kullanılır.

Karne, kapsam ve derinlik puanının kombinasyonuna göre değerlendirilir ve iyi örnekleri belirlemek amacıyla ayrıntılı bilgi sağlamak için 5 grup şeklinde paylaşılır. Her gruptaki şirketler alfabetik olarak gösterilmiştir.

VERİ TOPLAMA

İnceleme, yalnızca Yıllık Faaliyet Raporları, Entegre Raporlar, Sürdürülebilirlik Raporları ve şirketlerin internet sitelerinin Yönetişim ve Sürdürülebilirlik bölümlerinde paylaşılmış halka açık veriler üzerinden yapılmıştır.

Araştırmacılar arasındaki uyumu sağlamak için, araştırma kriterlerinin uygulanmasındaki farklılıkları değerlendirmek üzere ilk 5 şirketin değerlendirmesi tüm araştırmacılar tarafından tamamlanır. Ayrıca, araştırmacılar arasında uyumu sağlamak için düzenli toplantılar yapılır. Araştırma boyunca sapmaları tespit etmek için her kategori bazında benzerlik analizi yapılır.

Veri toplama sürecinin ardından araştırma sonuçları kamuya açık hale getirilir ve ilgili şirketlerin Yatırım İlişkileri Birimleri ile paylaşarak geri bildirimlerine sunulur. Önceki yıllara ait tüm araştırma sonuçları internet sitemizde kamuya açık olarak yayımlanmaktadır.

2022 METODOLOJİ GELİŞTİRMELERİ

Sürdürülebilirlik raporlaması, her yıl daha fazla şirketin iyi uygulamaları benimsemesi ve sürdürülebilirlik performanslarına ilişkin şeffaflığını artırmasıyla gelişen, dönüşen bir alandır. Bu nedenle, biz de metodolojimizi ve kriter setimizi bu gelişmeleri yansıtacak şekilde her yıl gözden geçiriyoruz.

SGS 2022’de, çeşitli alanlarda veri toplama yaklaşımımızı geliştirdik ve aradığımız sonuçların detaya girme derecesini artırdık.

- **Değer Yaratma Modeli:** Görselleştirildi ve tek bir sayfada görüntülenebilir hale getirildi.
- **Önemlilik:** Yalnızca önemlilik bölümü altında veya bir matris içinde listelenen konuların şirket için öncelikli olduğu kabul edildi.
- **Komiteler:** Sadece özel olarak Sürdürülebilirlik çalışan komiteler dikkate alındı.
- **Şirket Hedefleri:** Zamana bağlı, sayısal, grafik formatında sunuldu.
- **Ekosistem Hedefleri:** Zamana bağlı, sayısal, grafik formatında sunuldu.

Bu değişiklikler göz önüne alındığında, SGS 2022’de açıklanan bazı sonuçlar önceki yıllarla karşılaştırılabilir olmayıp, bazı şirketler bu nedenle Grup değiştirmiştir. Bu gibi durumlarda, yıllara göre sonuçların karşılaştırmasına yer vermedik ve yalnızca bu yıla ait verileri ekledik.

Aynı zamanda, her yıl rapora bir yenilik getirmeyi amaçlıyoruz – bu yıl, rapor boyunca ilgili bölümlerde bulunabilecek 7 temel öncelikli alan için alanının en iyisi şirketleri belirledik.

EK 3 - SORUMLU YÖNETİM KURULLARI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORULARI

Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Çeşitliliği

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

Önemlilik ve Paydaş Katılımı

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

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

Geniş Kapsam ve Yayılım

5. Geniş Kapsam: Yönetim Kurulu'nun Sürdürülebilirlik Esasları dokümanı yeterli kapsama sahip mi?
- a. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumda yaratılan etki, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği gibi **sürdürülebilirlik ile ilgili tüm konuları** kapsıyor mu?
 - b. Tüm değer zincirindeki sorumlulukları içeriyor mu?
 - c. Şirketin tüm ürünleri için ürünlerin **yaşam 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?
 - a. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik risklerini ve planlarını incelemek ve kilit konuları Yönetim Kurulu gündemine getirmek amacıyla bir **Sürdürülebilirlik Komitesi** kurmuş mu?
 - b. Yönetim Kurulu şirketin değer zincirindeki sürdürülebilirlik risklerinin ve etkilerinin rekabet üzerindeki potansiyel sonuçlarının farkında mı?
 - c. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik konularının **stratejiye** dâhil edilmesi konusunda **yönlendirme** yapıyor mu ve sürdürülebilirlik kaynaklı **inovasyon**, değer yaratma fırsatlarına odaklanıyor mu?
 - d. Yönetim Kurulu strateji, yasal yükümlülükler, ürün geliştirme ve fiyatlama, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetimin eylem planları da dahil olmak üzere yönetimin sürdürülebilirlik ile ilgili **risk ve fırsatları** belirleme çalışmalarında **gözetim** yapıyor mu?
 - e. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik ile ilgili farklı konular için yönetimin raporları ile ilgili ikinci bir görüş almak konusunda **dış uzmanlarla** çalışabiliyor mu?
 - f. Yönetim Kurulu yıllık çalışma planlarında şirketin sürdürülebilirlik konularını değerlendirmek için **belirli ve yeterli zaman** ayırıyor mu?
 - g. 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?
 - a. **Uygulama kalitesinin gözetilmesi:** Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik performansı konusunda geçmiş performans ve bütçe ile karşılaştırmaları da içerecek şekilde düzenli bilgi alıyor mu?
 - b. **Sürekli öğrenme:** Öncü göstergeler, mevcut trendler, gelişmekte olan konular, gelişmekte olan referanslar, yasalara uyum, yapılması beklenen düzenleme ve mevzuat ile ilgili bilgi alıyorlar mı?
 - c. Şirketin **fikir sermayesi ve itibarına** yönelik bir ölçüm yapılmış mı ve bu çalışma Yönetim Kurulu'na sunulmuş mu?
 - d. 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 - KRİTERLER LİSTESİ

YÖNLENDİRME				
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER	
Şirket Politikaları	Çevre Politikaları	K	Şirket, çevre politikasını paylaşıyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, su ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, iklim değişikliği ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, enerji ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, biyoçeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, atık yönetimi ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, tehlikeli maddeler ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili konuları içeriyor.	
	Sosyal politikaları	K	Şirket, sosyal politikasını paylaşıyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, işçi 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, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı 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.	
	D	Paylaşılan şirket politikası, sosyal sorumluluk ve yerel topluluklar 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, üst düzey yönetici ücret ve primleri ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, bağışlar ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, ilgili taraflarla işlemler ile ilgili konuları içeriyor.	
		D	Paylaşılan şirket politikası, yedekleme planlaması ile ilgili konuları içeriyor.	
	Tedarik zinciri politikası	K	Şirket, tedarik zinciri politikasını paylaşıyor.	
		D	Tedarik zinciri politikası, çevresel konuları içeriyor.	
		D	Tedarik zinciri politikası sosyal konuları 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.	

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Paydaş Katılımı	Paydaş haritası	D	Paylaşılan paydaş haritası, devlet ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, müşteriler ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, tedarik zinciri ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, çalışanlar ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Paylaşılan paydaş haritası, hissedarlar ile ilgili konuları içeriyor.
	Paydaş hedefleri	K	Şirket, paydaşları ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, kamu/medya ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sivil toplum kuruluşları ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, devlet ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteriler ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, hissedarlar ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
Önemlilik	Önemli konular	K	Şirket, önemli konuları seçme sürecini paylaşıyor.
		K	Şirket, önemli konuların listesini paylaşıyor.
		K	Şirket, çevresel önemli konularını paylaşıyor.
		D	Çevresel önemli konu, su ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, iklim değişikliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, enerji ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, biyoçeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, atık yönetimi ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, tehlikeli maddeler ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Çevresel önemli konu, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili konuları içeriyor.
		K	Şirket, sosyal önemli konularını paylaşıyor.
		D	Sosyal önemli konu, insan hakları ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, işçi hakları ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, ürün güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Sosyal önemli konu, sosyal sorumluluk ve yerel topluluklar ile ilgili konuları içeriyor.
		K	Şirket, yönetime ilişkin önemli konularını paylaşıyor.
		D	Yönetişim politikası, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Yönetişim politikası, üst düzey yönetici ücret ve primleri ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Yönetişim politikası, uyum ile ilgili konuları içeriyor.
D	Yönetişim politikası, etik ile ilgili konuları içeriyor.		
D	Yönetişim politikası, yolsuzlukla mücadele ile ilgili konuları içeriyor.		

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Önemlilik	Önemli konular	D	Yönetişim politikası, tedarikçi politikası ile ilgili konuları içeriyor.
		K	Şirket, ekonomik önemli konularını paylaşıyor.
		D	Ekonomik önemli konu, müşteri deneyimi ve memnuniyeti ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Ekonomik önemli konu, kârlılık ve ekonomik performans ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Ekonomik önemli konu, teknoloji ve inovasyon ile ilgili konuları içeriyor.
		D	Ekonomik önemli konu, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili konuları içeriyor.
		K	Şirket, önemli konuların değerlendirmesini paylaşıyor.
		D	Şirket, şirket için önemli konuların incelemesini paylaşıyor.
		D	Şirket, paydaşlar için önemli konuların incelemesini paylaşıyor.
	Önemlilik matrisi	K	Şirket, önemlilik matrisini paylaşıyor.
Sürdürülebilirlik Hedefleri	Çevresel hedefler	K	Şirket, çevresel hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, enerji ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, atık yönetimi ile ilgili hedeflerini paylaşıyor
		D	Şirket, biyoçeşitlilik ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, tehlikeli maddeler ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Sosyal hedefler	K	Şirket, sosyal hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, işçi hakları ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföy ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal sorumluluk ve yerel topluluklar ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Yönetişim hedefleri	K	Şirket, yönetim hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket üst düzey yönetici ücret ve primleri ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, uyum ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
	Değer zinciri için hedefler	K	Şirket, değer zinciri için sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, değer zinciri için çevresel hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, değer zinciri için sosyal hedeflerini paylaşıyor.
	Ekosistem için hedefler	D	Şirket, değer zinciri için yönetim ile ilgili hedeflerini paylaşıyor.
		K	Şirket, ekosistem için sürdürülebilirlik hedeflerini (ekosistemde sürdürülebilirlik) paylaşıyor.
		D	Şirket, çevresel ekosisteme yönelik hedeflerini paylaşıyor.
		D	Şirket, topluluk güçlendirmeye yönelik hedeflerini paylaşıyor.
	D	Şirket, hedefler için ortaklıklara yönelik hedeflerini paylaşıyor.	

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Strateji – İş Modeli	İş modeli	K	Şirket, değer yaratma sürecini paylaşıyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci, çevresel konuları içeriyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci, sosyal konuları içeriyor.
		D	Şirketin değer yaratma süreci, yönetim ile ilgili konuları içeriyor.
Yönetim Kurulu –Tüzük ve Sorumluluklar	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 değerlendirilmesi 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, denetimi 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	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.
		D	Şirket, paydaş ilişkileri açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		K	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için finansal kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için finansal olmayan kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için çevre ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Kilit Performans Göstergeleri	Yönetişim	D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için sosyal konular ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri için yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
Yönetim Kurulu Yapısı	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
Strateji – SKA	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.		
Hedefler- SKA	SKA'lar için hedefler	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.		

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Hedefler- SKA	SKA'lar için hedefler	D	Şirket, hedeflerini SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini SKA 13: İklim Eylemi ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini SKA 14: Sudaki Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini SKA 15: Karasal Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, hedeflerini SKA 17: Hedefler için Ortaklıklar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.

UYGULAMA			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sürdürülebilirlik	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, biyoçeşitlilik ile 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, işçi hakları ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün tasarımı ve portföyü ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Sosyal sonuçların kapsamı	D	Şirket, işçi grubuna göre sosyal performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, coğrafyaya göre sosyal performans sonuçlarını paylaşıyor.
	Yönetişim sonuçları	K	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili verilerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey yönetici ücret ve primleri ile ilgili verilerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, uyumluluk 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.

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sürdürülebilirlik	Tedarik zinciri için sonuç paylaşımı	K	Şirket tedarik zinciri için sürdürülebilirlik 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.
	Ekosistem için sonuç paylaşımı	K	Şirket ekosistem (ekosistemde sürdürülebilirlik) için sürdürülebilirlik sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket ekosistemde sürdürülebilirlik için performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket topluluk güçlendirme için performans sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket hedefler için ortaklıklar için performans sonuçlarını paylaşıyor.
Tedarik Zinciri Güvencesi	Tedarik zinciri güvencesi kapsamı	K	Şirket tedarik zinciri güvencesi sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket çevresel konular için tedarik zinciri güvencesi sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket sosyal konular için tedarik zinciri güvencesi sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket yönetim ile ilgili konular için tedarik zinciri güvencesi sonuçlarını paylaşıyor.
	Tedarik zinciri güvencesi yaklaşımı	K	Şirket tedarik zinciri için güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket tedarik zinciri için uyum güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket tedarik zinciri için sertifikasyon güvence sonuçlarını paylaşıyor.
		D	Şirket tedarik zinciri için üçüncü kişi tasdik / denetim güvence sonuçlarını paylaşıyor.
Değer Yaratma	Paydaşlar için değer yaratma	K	Şirket, dış paydaşlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri 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 yöntemleri	K	Şirket, paydaş katılım yöntemlerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çevre için paydaş katılım yöntemlerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, toplum için paydaş katılım yöntemlerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, tedarik zinciri için paydaş katılım yöntemlerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, müşteriler için paydaş katılım yöntemlerini ölçüyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, çalışanlar için paydaş katılım yöntemlerini 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.
Sonuçlar - SKA	Sonuçların SKA'lar ile ilişkilendirilmesi	K	Şirket, sonuçlarını SKA'lar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 1: Yoksulluğa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 2: Açlığa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
		D	Şirket, sonuçlarını SKA 3: Sağlıklı Bireyler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

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

GÖZETİM			
BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuç Değerlendirmesi	Çevresel sonuçların değerlendirilmesi	K	Şirket, çevre ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, su ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlar ile 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 maddeler ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sorumlu kaynak kullanımı ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
	Sosyal sonuçların değerlendirilmesi	K	Şirket, sosyal konular ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, insan hakları ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, işçi hakları ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, ürün güvenliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
	Sosyal sonuçların değerlendirilmesi	D	Şirket, veri güvenliği ve müşteri gizliliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, sosyal sorumluluk ve yerel topluluklar ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Sonuç Değerlendirmesi	Yönetişim sonuçlarının değerlendirilmesi	K	Şirket, yönetim ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, yönetim kurulunda çeşitlilik ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
		D	Şirket, üst düzey 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, nihai değerlendirmesini paylaşıyor.
Denetim / Güvence	İç denetim kapsamı	K	Şirket iç denetimin finansal unsurları kapsadığını paylaşıyor.
		K	Şirket, iç denetimin süreçleri kapsadığını paylaşıyor.
		K	Şirket, denetim komitesi tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü tanımlıyor ve paylaşıyor.
		K	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, sürdürülebilirlik konularını kapsıyor.
		D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, çevresel konularını kapsıyor.
		D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, sosyal konularını kapsıyor.
		D	Paylaşılan denetim komitesi tüzüğü, yönetim ile ilgili konularını kapsıyor.
		K	Şirket, iç denetimin doğrudan yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunu paylaşıyor.
	Bağımsız denetim kapsamı	K	Bağımsız denetim, finansal konuları kapsıyor.
		K	Bağımsız denetim, sürdürülebilirlik konularını kapsıyor.
		D	Bağımsız denetim, çevresel konuları kapsıyor.
		D	Bağımsız denetim, sosyal konuları kapsıyor.
	Tedarik zinciri güvence kapsamı	D	Bağımsız denetim, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
		K	Tedarik zinciri güvence süreci, ÇSY konuları kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri denetim süreci, çevre ile ilgili konuları kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri denetim süreci, sosyal konuları kapsıyor.
	Tedarik zinciri güvence süreci	D	Tedarik zinciri denetim süreci, yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
		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 veya kontrolü kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetimi kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetiminde çevre ile ilgili konuları kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetiminde sosyal konuları kapsıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, üçüncü şahıs onay veya bağımsız denetiminde yönetim ile ilgili konuları kapsıyor.
		K	Şirket, tedarik zinciri geliştirme yaklaşımını paylaşıyor.
		D	Tedarik zinciri güvence süreci, yetkinlik geliştirme ve eğitimi kapsıyor.
		Denetim / Güvence	Tedarik zinciri güvence süreci
D	Tedarik zinciri güvence süreci, yüksek riskli tedarikçiler için iyileştirici eylemi kapsıyor.		
K	Bağımsız denetim, tedarik zincirini kapsıyor.		

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

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

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

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ 2022

BÖLÜM	DETAY	K/D	KRİTER
Eğitim	Çevresel sürdürülebilirlik eğitimi	D	Şirket, tedarik zinciri için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
		D	Şirket, topluluklar için çevre ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimlerinden ölçütler paylaşıyor.
	K	Şirket, sosyal sürdürülebilirlik eğitimi yürütüyor.	
	D	Şirket, insan hakları ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.	
	D	Şirket, işçi 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.	
	D	Şirket, yetkinlik geliştirme ve işçi refahı ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.	
	D	Şirket, ürün güvenliği 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 yerel topluluklar 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.	
	Sosyal sürdürülebilirlik eğitimi	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.
	Yönetişim ile ilgili sürdürülebilirlik eğitimi	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 amacıyla kurumlara duyulan güvenin artırılmasını sağlamayı görev edinen bir vakıftır.

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

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

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

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

**İyi yönetim,
kaliteli yaşam**

DESTEKÇİLERİMİZ

TIRSAN

Türkiye'nin Taşıyıcı Gücü

 **Garanti BBVA**



**AKKÖK
HOLDİNG**

 **BORUSAN**

 **ÇALIK HOLDİNG**

 **ALTINBAS
ÜNİVERSİTESİ**

 **ARGE**
Helping You Succeed

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

www.argudenacademy.org

 ArgudenAcad

 ArgüdenGovernanceAcademy

 arguden-governance-academy

 argudenakademi

ISBN: 978-605-2288-20-7