

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ



No: 14 | 2019

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları
No:14

Yazarlar:

Dr. Yılmaz Argüden
Dr. Fatma Ögücü Şen
Gizem Argüden
Kübra Koldemir
Pınar Ilgaz
Dr. Erkin Erimez
Çağhan Karanberk

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

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: 978-605-2288-08-5

1. BASIM Temmuz 2019

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Akasya Caddesi No:2 Göztepe Mah.,
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Phone: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

www.sgscorecard.argudenacademy.org



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
ÖZET	7
GEREKÇE	11
METODOLOJİ	15
GENEL DEĞERLENDİRME	23
BULGULAR VE İYİ ÖRNEKLER	29
ÖNERİLER	75
EK 1 - ŞİRKET PUANLARI	79
EK 2 - DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	85
EK 3 - SORUMLU YÖNETİM KURALLARI İÇİN SORU LİSTESİ ...	97

Bilgilendirme Metni

Bu Rapor, araştırma kapsamında incelenen şirketlerin paylaştığı, 2017 yılına ait halka açık bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır. İnternet sitesi bilgileri, 2017 yılı faaliyetlerinin açıklandığı 2018 yılında incelenmiştir.

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

Çalışmamızdaki her şirketle ilgili kullanmış olduğumuz veriler, incelenen şirketlerin yatırımcı ilişkileri departmanları ile paylaşılarak bilgilendirme yapılmış ve şirketlerin raporda kullanılan verileri değerlendirme ve geri bildirimde bulunması imkânı sunulmuştur.

ÖNSÖZ

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Güven, iyi yönetimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.

Sürdürülebilir bir gelecek için değişimin gerekliliği konusundaki farkındalık ve harekete geçme kararlılığı gün geçtikçe artıyor. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH'ler), sürdürülebilir bir geleceği hedefleyen ortak bir çerçeve olarak, 2015 yılında yaklaşık 200 ülke tarafından kabul edilmiştir. Özel sektör de bu hedefleri benimsemeye başlamış, şu ana kadar yavaş ilerlenmiştir.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak karar mercilerini harekete geçirmeyi, uygulamaları daha etkili kılmak için farkındalık geliştirmeyi ve bilgi sunmayı hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda, önde gelen şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını incelediğimiz Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® adlı etki yaratan bir araştırma gerçekleştirdik. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik politikalarının sürdürülebilirliği hakkında bilgi veriyor. Çalışma, iyi örnekleri ön plana çıkararak, sürekli gelişime destek oluyor.

Ancak, ölçümlenen performans iyileştirilebilir. İyi yönetim ise sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğinin anahtarıdır. Bu nedenle, şirketleri halka açık veriler

üzerinden, “yönetişim merceği” ile analiz ettik. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® ile, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik çalışmalarına uygun yönetim iklimine sahip olmak üzere doğru süreçler, kişiler, teşvikler ve şirket kültürüne sahip olup olmadığını inceledik. Buna ek olarak sürdürülebilirlik yaklaşımının kapsamını paydaşlar, değer zinciri ve coğrafyalar bazında araştırdık ve sürekli gelişmenin öğrenme döngüsü yoluyla şirket çalışmalarına dâhil edilip edilmediğini tanımlamayı amaçladık.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® ile iki temel sonuca ulaştık:

- Dünya çapındaki birçok şirket bir yana, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin bile sürdürülebilirlik programlarının etkili uygulanması ve hesap verebilirliği adına gelişime açık noktaları bulunuyor.
- Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin dikkat çeken çok iyi uygulamaları olmakla birlikte, bu iyi örneklerden öğrenerek sürdürülebilirlik çalışmalarını geliştirme fırsatları mevcuttur.

Ayrıca araştırmamız, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve Uluslararası Entegre Raporlama (<IR>) Prensiplerini benimsemiş şirketlerin, sürdürülebilirlik çalışmalarını iyileştirdiklerini ve bu süreçte daha etkili bir yönetim ile sürdürülebilirliği şirket kültürlerine daha başarılı bir biçimde entegre ettiğini gösteriyor.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, iyi örnekleri saptama, bu iyi örneklerden öğrenme, hesap verebilirliği artırma veya yatırım kararları verme amacıyla şirketlerin yönetim kurulları, yatırımcılar, düzenleyiciler, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve basın temsilcileri dâhil olmak üzere birçok paydaş tarafından kullanılabilir.

Hedefler için İş Dünyası, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma hedeflerini desteklemek ve ortaklıklar kurmak üzere başlattığı ilk ortak eylem platformudur. Hedefler için İş Dünyası, özel sektörle kurulan güvenilir ilişkileri ve hükümetle yapılan işbirliğini daha da geliştirmek ve özel sektör kaynaklarının, ulusal kalkınma önceliklerine uygun olarak yurt içindeki Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönltilmesini sağlamak amacıyla kuruldu.

TÜSİAD, TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu) ve UNDP, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin başarısı için üstlenebileceği rolü güçlendirmek amacıyla araştırma ve çalışmalar yürütmek ve temaslar kurmak üzere Hedefler için İş Dünyası girişiminde birlikte hareket ediyor. Araştırmamızın, daha sürdürülebilir bir gelecek adına B4G Platformu'nun çalışmalarını desteklemesini ve ivmelendirmesini diliyoruz.

Son olarak, değerli çalışmalarından dolayı Akademimizin araştırma ekibine ve Raporun ilk versiyonuna ilişkin görüşlerini paylaşan River Valley Asset Management'tan Anand Ramachandran'a teşekkürlerimizi sunuyoruz. Ek olarak, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'nin görsel danışmanı olan Özhan Binici'ye kıymetli katkılarından dolayı ve bu Raporun yayınlanmasında sarf ettiği değerli çaba için tasarım ortağımız Sui Generis'e özellikle teşekkür ederiz.

Türkiye'de ve dünyada yönetim kalitesini artırma amacı ile faaliyetlerini yürüten Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı olarak, çalışmalarımızın, araştırma verilerimizin, sonuçlarımızın tamamını daha iyi bir dünyaya katkıda bulunmak için kamu yararına sunmaktan mutluluk duyuyoruz.

ÖZET

Gizem ARGÜDEN

Günümüzde sürdürülebilirlik sorunlarına kurumların vereceği yanıtlar yalnızca söz konusu kurumları ve bu kurumların rekabet gücünü değil, aynı zamanda gezegenimizin ve tüm canlıların da varlığını etkiliyor. Şirketler için sürdürülebilirlik, tercihe bırakılacak bir konu olmaktan çıkmış, geleceğe hazırlanmak adına önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle şirketlerin, değer yaratma konusunda uzun vadeli ve bütünsel bir anlayışa sahip olması gerekiyor. Bu anlayış aynı zamanda sürdürülebilir değer yaratmak için kritik önem taşıyan çevresel, sosyal ve yönetişime dair konuları da içermelidir.

Sürdürülebilirlik konularına, CEO ve yönetim kurulu düzeyinde önem veren şirketlerin sayısı gün geçtikçe artıyor. Benzer bir artış, sorumlu üretim ve tüketimi içeren 12 numaralı Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ni (SKH 12) destekleyen kamu ve özel sektör kuruluşlarında da mevcut. Fakat, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine olan katkı raporlamalara eksik yansıtılabiliyor. Bununla birlikte, gösterilen katkının aksiyonlarda ve sonuçlarda paylaşılmasında da oldukça iyileşmeye açık alan bulunuyor.

Sürdürülebilirlik yönetiminin geleceği, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını etkin bir biçimde yönetmesinden geçecek. Argüden Yönetişim Akademisi olarak, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını etkin yönetmesi hususunda

rehberlik edecek bir model geliştirdik: Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®. Bu çalışmamız, iş dünyasının birbirinden öğrenmesini hızlandırarak daha iyi bir dünya amaçlayan etki odaklı bir araştırmadır¹. Bu çalışmadaki yaklaşımımız, sürdürülebilirlik konularındaki yönetim kalitesini artırmak için bir araç olarak kullanıma uygundur. Temel yaklaşımımız, iyi uygulama örneklerini ortaya koymak ve karşılaştırmalı değerlendirmeler ile iş dünyasını sürdürülebilir bir gelecek için harekete geçirmektir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin sonuçları, küresel sürdürülebilirlik liderleri olan firmaların bile sürdürülebilirlik programlarının uygulama ve hesap verebilirliği konusunda geliştirilmesi gereken birçok nokta olduğunu gösteriyor:

1. Günümüz dünyasında bir şirketin sosyal kabul görecer işletmesini çalıştırması, sorumlu liderlik gerektirir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını aktif olarak yöneten şirketler ise hem kendilerine hem de topluma yarar sağlar. Araştırmalarımız, bu alanda Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin, şirketlerin politikalarına, kilit performans göstergelerine ve elde ettikleri sonuçlara çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları başarıyla entegre ettiğini gösteriyor. Şirketlerin bir sonraki adımı ise, sürdürülebilirliğe yönelik veri bazlı bir yaklaşım geliştirmeleridir:

¹ Bu araştırma, Dr. Yılmaz Argüden'in yönetim kurullarının toplumsal sorumluluklarına ilişkin kaleme aldığı sürdürülebilirlik kontrol listesini de içeren yayınından esinlenilerek yapılmıştır. Kontrol listesi, bu raporun Ek 3 bölümüne eklenmiştir. Yayının tamamı için Dr. Yılmaz Argüden'in 2015 yılında IFC Private Sector Opinion 36'da yayınlanmış "Responsible Boards - Action Plan for a Sustainable Future" makalesine bakınız.

- **Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ile ilgili konulara dair tutarlı olarak hedefler belirlemek ve bunları halka açık olarak paylaşmak:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yalnızca %69'u çevresel, %70'i sosyal, %53'ü ise yönetim ile ilgili hedefler belirlemiştir.

- **Ödüllendirme mekanizmalarını sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirmek:** Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin %55'i yönetici primlerini finansal olmayan hedeflere bağlarken, bu şirketlerden yalnızca %15'i bu primleri sürdürülebilirlik hedeflerine bağlamaktadır.

2. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlik alanındaki değişime liderlik etmesi kritiktir. Sürdürülebilirlik yönetimi için doğru insanlar ve süreçlerin varlığının tesisi konusunda gelişim alanları bulunmaktadır.

- **Günümüzün karmaşık sorunlarına çözüm üretebilmek için üst düzey yönetimin sürdürülebilirlik konusundaki yetkinliklerinin geliştirilmesi, söz konusu yetkinliklerin çeşitli olması ve bir arada bulunması gerekir:** İncelediğimiz şirketlerin %26'sı yönetim kurulu yetkinlik matrisine sahip olduğunu, yalnızca %11'inin ise sürdürülebilirliği yönetim kurulu için gerekli bir yetkinlik olarak tanımladığını paylaşmıştır.
- **Önemli konuların denetimi, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları ve tüm tedarik zincirini kapsamalıdır:** İncelediğimiz tüm şirketler, mali sonuçlar için bağımsız denetime sahipken, şirketlerin %72'sinde çevresel, %59'unda sosyal, %56'sında da yönetime dair konulara ilişkin denetim yapıyor, %48'inde ise tüm tedarik zincirini kapsıyor.

3. Paydaş katılımı, şirketlerin değer yaratma modelinde merkezde olmalıdır. Şirketler, özellikle toplum ve çevre olmak üzere dış paydaşlarını etkin bir biçimde bu modele entegre etmelidir: İncelenen şirketlerin tamamı iç paydaşlar için yarattıkları değer ölçümünü yapmışken, bu şirketlerin sadece %44'ü dış paydaşlar için yarattıkları değeri ölçmüş ve paylaşmıştır.

4. Gelecekte hayal ettiğimiz dünyaya erişmek için vergilendirme, teşvik ve regülasyon sistemlerinde kapsamlı değişiklikler gerekiyor. Bu sistem değişikliğinin gerçekleşmesinde Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri öncü rol almalıdır. Bulgularımıza göre şirketler, sürdürülebilir kalkınma için doğru ortamı yaratmak için geneli kapsayan bir yaklaşım yerine temelde iş modeline uygun olan SKH'lere öncelik veriyor. Önümüzdeki süreçte Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri:

- **Kaynaklara erişmek için şirket stratejilerini SKH'ler ile ilişkilendirmeli, risk yönetimi yapmalı ve sürdürülebilir gelişmeye yaptıkları katkıları etkili bir biçimde açıklamalıdır:** Şu anda Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin yalnızca %65'i stratejilerini SKH'ler ile ilişkilendiriyor. Bulgularımıza göre liderlerin %53'ü, stratejilerini SKH 13: İklim Eylemi ile ilişkilendirerek küresel iklim değişikliği gündemini benimsiyor. Bulgularımızda liderlerin SKH katılımının en yüksek olduğu diğer noktalar ise, kendi iş modelleri kapsamında eyleme geçirilebilir hedefler olan SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme'de %51 ve SKH 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim'de %44'tür.

Kurumsal gelişimi sağlayarak sürdürülebilirliğe uygun iklimin tesisi için şirketler ortak eylem geliştirmeye yönelik adı atmalıdırlar:

Araştırmamızın sonucunda Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar'ı benimseme ve destekleme oranlarının yalnızca %16 olduğunu görüyoruz. Hukukun üstünlüğü, yolsuzlukla, rüşvetle ya da organize suçlarla mücadele, temel özgürlüklerin korunması, ayrımcılığa karşı yasa ve politikalar; kısacası sorumlu, katılımcı ve temsiline olduğu karar mekanizmalarının toplumun bütün seviyelerinde tesisi (iyi yönetim) her bir bireyin sorumluluğu olduğu gibi bütün iş dünyası liderlerinin de sorumluluğudur.

5. Entegre Raporlama, şirketlere şu ana ve geleceğe dair değer yaratma öykülerini anlatma konusunda yardımcı olan bütünsel bir araçtır. Şirketler, raporlama konusunda şeffaflık ilkesini benimsemelidir. Bu noktada söz konusu şirketler, Entegre Raporlamayı sürdürülebilirlik yönetimlerini iyileştirmek için dönüştürücü bir araç olarak kullanabilir. Araştırmamızda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve Entegre Raporlama (<IR>) Prensiplerini benimsemiş şirketlerin, sürdürülebilirlik çalışmalarını iyileştirirken daha etkili bir yönetim sağlayarak, sürdürülebilirliği şirket kültürlerine daha başarılı bir biçimde dâhil ettiğini görüyoruz. Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinden UNGC LEAD şirketlerinin tamamı 1. gruptayken, UNGC 100 şirketlerinin %80'i ve Entegre Raporlama yapan şirketlerin %52'si 1. grupta ya da 2. grupta yer alıyorlar. Bununla birlikte, UNGC imzacılarından %12'si ve Entegre Raporlama yapan şirketlerden sadece %13'ü 5. grup şirketleri arasında yer alıyor.

Ayrıca, araştırmamız Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarındaki başarılı yaklaşımları ve uygulamaları ön plana çıkararak, karşılıklı öğrenme ortamını uygun zemini yaratıyor. Bu örnekler aşağıdaki alanları kapsamaktadır ve bu

raporun son bölümünde sunulmaktadır. Sonuçlarımıza göre alanında en iyi olan şirketler:

- Sürdürülebilirliği temel değer yaratma modellerine entegre etmekte ve gelecekteki varlıkları için kritik önem taşıyan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili etkenleri kapsayarak strateji ve yönetim sistemlerini yalnızca mali sonuçları paylaşmaktan öteye çekmekte öncü rol oynuyor,
- 21. yüzyılda toplum nezdinde "sosyal kabul görerek" işletmesini çalıştırması için en önemli gereksinimlerden birinin paydaş katılımı olduğunu biliyor ve bu nedenle paydaşlar ve ait oldukları topluluklarla yakın ilişki kuruyor,
- Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili meselelerin birbirine göre önem derecesini kavramak için önemlilik analizi yaparak hem sürdürülebilirlik çalışmalarını öncelik sırasına koyuyor, hem de sürdürülebilirlik raporlama sistemlerine yansıtıyor ve paydaşlarını bilgilendiriyor,
- Yönetim kurulunda çeşitliliğe (bölgesel, fonksiyonel ve sektör açısından tecrübe, yaş, görev süresi, cinsiyet, etnik köken, kültürel geçmiş vb.) önem vererek, kurulun sürdürülebilirliğe doğru giden yolda değişime liderlik etmeye uygun olduğunu temin ediyor,
- Sürdürülebilirlik konusunda performans için hedef belirleyerek kararlılık gösteriyor,
- Sürdürülebilirliğe yönelik teşvikler oluşturmak için ödüllendirme mekanizmalarındaki kriterlere sürdürülebilirlikle ilgili kilit performans göstergelerini de dâhil ediyor,
- Tedarik zinciri, ürünün yaşam döngüsü, tüm paydaş grupları,

organizasyon şemasının tamamı ve sürdürülebilirlik performansının raporlanması ve kapsama alanı da dâhil olmak üzere değer zincirinin tümünde şirket politika ve uygulamalarını kapsadığından emin oluyor,

- Yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarının sürdürülebilir değer yaratmak için kritik önem taşıyan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları da içermesini sağlıyor,
- Sürekli gelişmeye elverişli bir öğrenme döngüsü ve ölçülebilir göstergelerin (karşılaştırmalı değerlendirme, eğilimler) bulunduğu bir öğrenme ortamı yaratıyor.

Daha sürdürülebilir bir gelecek için, sürdürülebilirlik alanında sorumluluk sahibi olan ve bu sorumluluklar doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlar kritik önem taşıyor. Kaynakları, verimliliği, inovasyon kabiliyeti ve kalifiye iş gücüne erişim olanaklarıyla şirketler, geleceğe yönelik bu değişimin en ön saflarında olma fırsatına sahip. Şirketler, bu liderlik rolünü üstlenebilmek için geniş çaplı bir değişim yolculuğuna çıkmalı, geleneksel performans modellerini yeniden değerlendirmeli ve topluma katkılarını yeniden tanımlamalıdır.

GEREKÇE

Dr. Erkin ERİMEZ

Finansal performans, şirketlerin sürdürülebilir değer yaratma kabiliyetini ölçmek için başlı başına yeterli bir kriter olmaktan çıkmıştır. Paydaş beklentilerinin, tüketicilerin gücünün ve ekonomik belirsizliklerin arttığı, teknolojinin hızla geliştiği, çevresel risklerin giderek belirginleştiği ve gelir eşitsizliğine bağlı olarak toplumlarda gözlenen hoşnutsuzluğun söz konusu olduğu günümüz dünyasında daha kapsamlı bir bakış açısına ve performans değerlendirme yaklaşımına ihtiyaç olduğu gözleniyor.

Büyüme ve zorlu problemler karşısında işlerini başarıyla yönetmek için şirketler, dış kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklara erişebilmeleri için de işletmelerin, güvenilir ilişkiler kurmaları gerekir. Şirketler, becerilerinden faydalanabilmek için çalışanlarının güvenine, toplum gözünde sosyal kabul görerek işletmesini çalıştırması izni elde etmek için toplumun güvenine, marka yaratabilmek için de müşterilerinin güvenine ihtiyaç duyar. Dolayısıyla başarı ve gelişmenin yolu, bugünkü ve gelecekteki paydaşlarının güvenini kazanmaktan geçer. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, işçi örgütleri, finans kuruluşları, tedarik zinciri, sivil toplum örgütleri ve hükümetler, bu paydaşlardan bazılarıdır. Toplumun her kesimindeki

kişiler ve kurumlar şirketlerin paydaşdır ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmek, şirketlerin toplum nezdinde kabul görmesi için gün geçtikçe artan önem taşır hale gelmiştir.

Değişen dünyada iş dünyasının oynadığı rolü tanımlamak ve işletmelerin değerini ölçmek için farklı bir bakış açısına ihtiyaç duyuluyor. Araştırmalara göre, karar mekanizmalarında çevresel, sosyal ve yönetim odaklı bir yaklaşıma sahip olan şirketler, uzun vadede benzerlerine göre şirket değerlerini daha fazla artırıyorlar (BCG, 2016)², (Strandberg, 2018)³, (Eccles, 2017)⁴, (Kahn, Serafeim & Yoon, 2015)⁵. Günümüzde yatırımcılar, sürdürülebilirliği bir risk yönetim yöntemi ve uzun vadeli değer yaratma fırsatı olarak görüyor. Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (PRI), 80 trilyon doların üzerinde fonu yöneten 2.300'ü aşkın yatırımcıyı bünyesinde barındırıyor. Bu yatırımcılar çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları karar mekanizmalarına entegre etme konusundaki rollerini açıkça tanımlıyor ve paylaşıyorlar.

Birleşmiş Milletler üyesi 195 ülkenin liderleri, Eylül 2015'te BM Genel Kurulu'nda 17 adet Sürdürülebilir Kalkınma Hedefini (SKH) kabul ettiler. İş dünyası ve sivil toplumun desteği olmadan bu hedeflere ulaşılması imkânsız.

2 "Investors Care More about Sustainability Than Many Executives Believe, Study Shows", BCG Basın Açıklaması, 12 Mayıs 2016.

3 Fraser, J. (2018). "Canada 2030 Embedding Sustainability into Corporate Governance", Strandberg

4 Eccles, R. (2017). "Total Societal Impact Is the Key To Improving Total Shareholder Return", Forbes

5 Khan, M., Serafeim, G., Yoon, A. (2015). "Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality", The Accounting Review, 91:6, 1697-1724.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, yaşam kalitesini iyileştirmek için çözülmesi gereken küresel sorunları temsil ediyor. Hedefler, bu sorunların çözümüne yönelik önemli iş fırsatlarını da sunuyor. İklim değişikliği gibi günümüzde ve gelecekte karşı karşıya olacağımız sorunlarla baş edebilmek konusunda şirketler ve kamunun adımları eşit öneme sahip.

Sürdürülebilirlik konularına, CEO ve yönetim kurulu düzeyinde önem veren şirketlerin sayısının gün geçtikçe artması, sürdürülebilirlik konusunda lider düzeyinde inisiyatif alındığına işaret ediyor. Dünya çapında 2.422 üst düzey yöneticiyle yapılan bir anket çalışmasına göre, şirketler sürdürülebilirliğe önem veriyor ve bu konuda çalışmalar yapıyorlar. Anketin yapıldığı şirketlerin %16'sının yönetim kurulunda Sürdürülebilirlik Komitesi bulunuyor. Bu oran, 2014 yılında %12'idi⁶. Sürdürülebilirlik konusuna verilen önemin artmış olmasına rağmen, sürdürülebilirlikle ilgili konuların yönetimi ve şeffaflığı konusunda hala gelişim ihtiyacı gözleniyor.

Sürdürülebilirlikte iyi yönetim, başarılı sürdürülebilirlik uygulamalarının anahtarıdır. Sağlam karar mekanizmaları ve bu mekanizmaların kuruluşun organizasyonu ile bütünleşmesi, sürdürülebilir iş uygulamalarının teminatıdır. Böyle bir yaklaşım, sürdürülebilirlikte iyi yönetim olarak adlandırılabilir. İyi yönetim, alınan stratejik kararların kalitesini, kaynak dağılımının da etki ve verimini artırarak sorumlu ve hesap verebilir liderliğin devamlılığını sağlar (Argüden, 2010)⁷.

Bu nedenle kuruluşların en üst düzeydeki karar organları olan yönetim kurulları, insanlık için daha iyi bir geleceğin inşasında kilit role sahiptir. Verilecek uzun vadeli bazı kararlar, şirket yönetiminin perspektiften çok daha uzak bir geleceği etkileyeceği için yönetim kurullarının sürdürülebilirlik ile ilgili karar alma sürecindeki rolü önem taşımaktadır. Yönetim kurulları, yöneticileri uzun vadeli riskler konusunda yönlendirir ve bu kapsamda yapılan çalışmaları takip eder. Yönetim kurullarının oynadığı önemli rollerden bir diğeri de üst düzey yönetici kadrolarını sürdürülebilir iş uygulamalarına ve değişimlere motive etmek için kullanılacak teşvik politikalarını ve mekanizmalarını belirlemektir.

Kurumsal raporlama, şirketle iş yapmak isteyen tüm paydaşların gereksinim duyduğu bilgileri sağlar. Şeffaflık, karar alma sürecini iyileştirmenin yanı sıra paydaşların şirkete duyduğu güveni de artırır. Paydaşların, süreçleri şeffaf olan şirketlerle çalışmayı tercih ettikleri gözlenmektedir (Eccles & Serafeim, 2015)⁸.

Şirket raporlamaları, dönüştürücü bir işleve sahiptir (Eccles & Serafeim, 2015). Finans literatüründe de görüldüğü üzere mali yapısı veya kamuyu aydınlatma politikaları benzerlerine göre daha iyi olan şirketler, daha uygun şartlarda finansman elde edebilmektedir (Francis, Nanda & Olsson, 2008)⁹. Şirketler, daha bütünsel bir yaklaşım benimseyerek, halka açıklama yapma yükümlülüklerini ve şirket raporlamalarını tek bir raporlama mekanizmasında toplayabilir. Bu yaklaşım, entegre düşünceyi şirket organizasyonunun tamamına yayarak iç karar mekanizmalarını da etkiler.

6 "Sustainability's Deepening Imprint", McKinsey Anket Çalışması, Aralık 2017.

7 Argüden, Y. (2010). "A Corporate Governance Model: Building Sustainable Boards and Responsible Businesses", IFC PSO17.

8 Eccles, R., Serafeim, G. (2015). "Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective", Corporate Stewardship: Achieving Sustainable Effectiveness (Ed Lawler, Sue Mohrman, and James O'Toole tarafından düzenlenmiştir), Greenleaf.

9 Jennifer, F., Nanda, D., Olsson, P. (2008). "Voluntary Disclosure, Earnings Quality, and Cost of Capital.". Journal of Accounting Research 46: 53-99

Araştırmamızda Entegre Raporlama (<IR>) yaklaşımının benimsenmesi de ayrıca incelenmiştir.

YAKLAŞIMIMIZ

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, karşılıklı öğrenmeyi hızlandırarak, daha iyi bir dünya için etki odaklı olarak gerçekleştirilmiş küresel bir araştırmadır. Bu çalışma, sürdürülebilirlik konularında yönetim kalitesini iyileştirmeyi hedefleyen sürekli bir gelişim aracı olarak tasarlanmıştır. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Modeli®, yönetim kalitesini, uygulamaların kapsamını ve raporlamanın şeffaflığını sürdürülebilirlik çalışmalarının merkezine koyar. Model, sürdürülebilirlik çalışmalarına yönetim merceğinden bakarak, 150 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'nin kamuya açık verileri kullanılarak sürdürülebilirlik yönetişimi yaklaşımlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Temel amaç, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi değil, sürdürülebilirlik yönetişimi yaklaşımının değerlendirilmesidir.

Değerlendirmemizin odağı, sürdürülebilirlik yönetişimi döngüsü boyunca karar alma süreçlerinin şeffaflığı, kalitesi ve kapsamlılığıdır. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlik konusunda yönlendirme ve gözetim rolü, şirket uygulamalarının coğrafi bölgeler ve sürdürülebilirliğin çeşitli yönleri bakımından kapsamı ve sorumlu davranışların şirket kültürü ve organizasyonuna devamlı bir öğrenme döngüsüyle entegre edilmesi, değerlendirme boyunca özellikle önem verilen alanlardır.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, karşılıklı öğrenme ile gelişimini hızlandırmak ve aksiyona geçmek için uygun ortamı sağlamak amacıyla iyi örnekleri paylaşıyor, ön plana çıkarıyor.

Çalışmamız, yönetim ile ilgili bazı kritik soruların cevabını arıyor:

- Şirketler sürdürülebilirlik performanslarını nasıl raporluyorlar? Sadece raporlama yılına ait sonuçları mı, eğilimleri mi, yoksa gelecek hedeflerini de raporluyorlar mı?
- Şirketler yalnızca sonuçlarını mı paylaşıyor, yoksa politikalarını da bu beyana dâhil ediyorlar mı? Şirket politikaları tüm önemli yönleri kapsıyor mu? Paydaş katılım süreci gerçekleştirilmiş mi? Yönetim kurulu tarafından önemlilik matrisi değerlendirilmiş mi?
- Uygulamaların kapsamına gereken her şey dâhil ediliyor mu? Gelişmekte olan piyasalar, tedarik zinciri ve ürünün yaşam döngüsü gibi süreçlere çevre, toplum, yolsuzlukla mücadele gibi konular dâhil ediliyor mu?
- Şirketler, yönetim kuruluna ait bir yetenek matrisi paylaşıyorlar mı? Sürdürülebilirlik bu matrislerde listelenen yeteneklerden biri mi?
- Riskler, yaratılan değer ve SKH'ler arasında bağlantı kurmuşlar mı?
- Finansal olmayan kilit performans göstergeleri, yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendirilmiş mi?
- SKH'ler, sürdürülebilirlik stratejilerine dâhil edilmiş mi? Lider şirketler en çok hangi SKH'ler ile ilgileniyor? Hangileri nispeten geride kalmış?
- Genel olarak, yönetim kalitesini ve özellikle SKH'lere bağlı performanslarını artırmaya yönelik devamlı bir öğrenme süreci mevcut mu?

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Modeli®, sürdürülebilirlik ile ilgili alınan inisiyatiflerin kapsamını (şirket politikalarına yansıtılmasını), kilit performans göstergelerinde yer almasını, toplum, çevre, şirketin etki alanındaki

tüm bölgeleri, tedarik zincirini ve ürün yaşam döngüsünde ilişkili olduğu bütün paydaşları gözetmesini) ve sürdürülebilirlik raporlamalarının kapsamını ve derinliğini değerlendiriyor. Ayrıca model, hangi şirketlerin SKH'leri

stratejilerine entegre ettiğini ve hangi SKH'lerin şirketler tarafından ne kadar tercih edildiğini değerlendirerek SKH'ler yolunda kaydedilen ilerlemeyi ortaya koymaya çalışıyor.

METODOLOJİ

Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN, Pınar ILGAZ

Ölçme ve Karşılıklı Öğrenme, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®'nin Merkezindedir.

Ölçme ve karşılıklı öğrenme yoluyla daha iyi bir dünya amaçlayan, etki odaklı bir araştırma yürüttük. Ortak hedefimiz olan “daha sürdürülebilir bir gelecek” için, şirketlere gelişim aracı olarak kullanabilecekleri bir model geliştirdik: Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®.

Geliştirdiğimiz Modelde, sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetim kalitesini dört temel boyutta inceliyoruz: yönetim kurulunun yönlendirmesi, uygulamalar, yönetim kurulunun gözetimi ve sürekli öğrenmedir. Bu boyutların her biri, yönetim merceğiyle geliştirilen nesnel ölçütlerle değerlendiriliyoruz.

Sürdürülebilirlik yönetişimi, yönetim kurulunun sağladığı rehberlik ile doğrudan ilgilidir. Şirketleri bir gemi olarak düşündüğümüzde, yönetim kurulları o geminin kaptanıdır. Bir geminin doğru rotayı izleyip doğru limana varabilmesi, kaptanın dümeni doğru açıyla ayarlamasına bağlıdır. Şirketler için de durum pek farklı değildir. Yönetim kurulu, şirketin gideceği hedefi belirler. Eğer yönetim kurulu doğru yönlendirmeyi sağlayıp şirket için doğru hedefler belirlerse, devam eden süreçlerin de doğru ilerlemesi kaçınılmazdır. Geliştirdiğimiz Model ilk aşamada, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik ile ilgili sağladığı yönlendirmeyi incelemektedir.

Sürdürülebilirlik açısından şirkete doğru rotanın belirlenmesi için kilit unsurlar nelerdir? Modelimizde, yönetim kurulu sunacağı yönlendirmeler için aşağıdaki kriterleri tanımladık.

- Değerler, stratejiler, şirket politikaları, tüzük ve/veya ilkeler,
- Şirket stratejilerinde sürdürülebilirlik ile ilgili konuların ve SKH'lerin yeri,
- Yapılan yönlendirmenin insan hakları, işçi hakları, çevre, toplum, sağlık ve güvenlik gibi konuları kapsaması,
- Yönetim kurulunun yapısı ve çeşitliliği,
- Paydaş haritası ve katılımı,
- Yönetim kurulunun önemlilik matrisini gözden geçirilmesi,
- Coğrafi olarak kapsayıcılık, ürünlerin yaşam döngüleri boyunca etkileri ve tedarik zinciri dâhil olmak üzere tüm değer zincirinin kapsanması,
- Kilit performans göstergelerinin belirlenmesi, bu göstergelerin yönetici ücret ve prim mekanizmalarındaki teşvik sistemleriyle entegre edilmesi,
- Sürdürülebilirlik performansı için gelecek hedeflerinin belirlenmesi.

Sürdürülebilirlik yönetim kalitesini etkileyen ikinci temel alan ise şirketin uygulama süreçleridir. Bir gemide, kaptan doğru rotayı belirlese bile, yolculuğun nasıl geçeceği mürettebatın performansı, rüzgârın zamanında kontrol edilmesi gibi etkenlere bağlıdır. Şirketler için de aynı durum geçerlidir. Tıpkı gemi yolculuğunun kalitesi gibi şirketin uygulama kalitesi de çeşitli etkenlere bağlıdır. Bu etkenlerden bazıları şunlardır:

- Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili önemli performans sonuçlarının paylaşılması,
- Tüçük, tedarik zinciri, denetimler, iç kontrol mekanizmaları, teşvikler ve gelişim çalışmalarının kapsamı,
- Yönetici ücret ve primlerinin belirlenmesi, paylaşılması; ücret ve primlere ilişkin kriterlerde çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuların yer alması,
- Risk yönetimi,
- Paydaş katılımı.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu uygulama yapısının oluşturulmasını ve takip edilmesini inceler.

Uygulamayı takiben, Modelimizde değerlendirilen bir diğer alan, hayata geçen uygulamaların yönetim kurulu tarafından gözetimidir. Tıpkı mürettebatın yaptıklarını, yolculuk boyunca meydana gelebilecek sakatlıkları veya gemide onarım gerektirecek herhangi bir yeri sürekli gözetin bir kaptan gibi, yönetim kurulu da şirketin uygulama sürecini gözetir.

Yönetim kurulu, sürdürülebilirlik çalışmalarını nasıl denetleyebilir? Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde yönetim kurulunun gözetim sorumlulukları şu maddelerle tanımlanmıştır:

- Çevresel, sosyal ve yönetim hakkında kritik gözetim noktaları belirlemek,
- Çevresel, sosyal ve yönetim konularıyla ilgili performans değerlendirme yapmak,
- Ödüllendirme mekanizmalarını, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerine dâhil etmek,
- İç denetim mekanizmalarının ve bağımsız denetim sürecine sürdürülebilirlik alt dallarının dâhil edilmesi ve bu denetimlerin düzenli olarak gözden geçirildiğinden emin olmak.

Tüm bu süreçler, kurumda sürekli öğrenme ortamını tesis etmeli ve desteklemelidir. Kurum içinde sürekli öğrenme ortamı bir kültür olarak benimsendiğinde, şirketin sürdürülebilirlik yönetim kalitesi de artacaktır. Bu tıpkı bir geminin limana yanaştığında bir sonraki yolculuk için değerlendirme yapma ve hazırlanma süreci gibidir. Gemi limana yanaştığında kaptan ve mürettebat dâhil olmak üzere, gemideki herkes geçirdikleri yolculuktan bir sonuç çıkarmalı ve birbirlerinden ve deneyimlerinden bir şeyler öğrenmelidir. Bu karşılıklı öğrenme ortamını geliştirirken, geminin bir sonraki yolculuğunun da daha iyi geçmesini sağlar.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, kurum içinde devamlı öğrenme kültürünü şu ölçütlerle tanımlıyor:

- Gelişim ve iyileştirme için kaynak ayrılması,
- Muadillerle kıyaslamalı değerlendirme,
- Öğrenme sürecini oryantasyon, eğitim, terfi, prim vb. süreçlere dâhil ederek kurumsal gelişim yaklaşımını benimsemek.

Genel anlamda Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, sürdürülebilirlik yönetişimi için somut, ölçülebilir, objektif kriterler tanımlar ve kullanır. Bu metodolojinin temelleri, LOGIC ve DSICS yaklaşımlarına dayanır¹⁰. LOGIC ve DSICS yaklaşımlarında da

olduğu gibi, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Modeli®'nin temelini de doğru yönün belirlenmesi, doğru göstergelerin ölçülmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve sonuçlardan ve denklemlerden öğrenme sağlanması bulunuyor.

TABLO 1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM MODELİ'NDEKİ TEMEL KAVRAMLAR VE ALT BİLEŞENLERİ

YÖNETİM KURULU	Yapısı, çeşitliliği, bağımsızlığı, yönetici ödüllendirme mekanizmaları için ücret ve prim teşvik sistemleri, karar mekanizmaları, paydaş katılımında oynadığı rol, iş süreçlerini yönlendirme ve gözetimi, risk yönetimi ve sürdürülebilirliğe katkıları, öz değerlendirme.
PAYDAŞ KATILIMI	Paydaş haritası, kapsayıcılık, etki analizi çalışmaları, önemlilik matrisi belirlemede paydaş katılımı, önceliklendirme ve olumsuz dış etkenleri önlemek için kaynak ayırma, sürekli öğrenme döngüsü
SORUMLU LİDERLİK	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UNGC) ilkelerini uygulama, iş stratejisi ve hedeflerini SKH'lerle entegre etme, sorumlu liderliği destekleyen kilit performans göstergelerinin belirlenmesi ve yönetici ödüllendirme mekanizmalarının bu yaklaşımla uyumlandırılması, şirket politikalarına, uyumun tüm coğrafyalarda, tedarik zincirinde ve ürün yaşam döngüsü boyunca ilişkili olan bütün taraflarda uygulanmasının gözetimi
ENTEĞRE DÜŞÜNCE	Önemlilik, kapsayıcılık, bütünsellik ve strateji, değer yaratma modeli ve paydaşlara yaratılan etkinin raporlanması



yaklaşımlarını benimser ve destekler.

10 Argüden, Y., Ilgaz, P., Erşahin, B. (2007). "ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli®", ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 9

Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli'nin diğer çalışmalardan farkı nedir?

Sürdürülebilirlik çalışmalarını değerlendiren birçok değerlendirme yöntemi ve endeks bulunuyor. Çoğunlukla bu endeksler, karar alma mekanizmalarının ve sürdürülebilirlik yönetişiminin kalitesine değil, şirket performansına odaklanıyor. Halbuki, sürdürülebilirlik yönetişiminin kalitesi, sorumlu iş yaklaşımının kuvvetle benimsenmesinden geçmektedir. Biz de bu yaklaşımla, halka açık verilerden faydalanarak, sürdürülebilirlik yönetişimi ile ilgili öne çıkan iyi örnekleri saptayan bir araştırma yürüttük. Ayrıca diğer birçok endeks için değerlendirmeler “endekse girme/girmeme” olarak gerçekleştirilirken, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Modeli'nde, sürdürülebilirlik yönetişimini derinlemesine ele alan birçok süreçte,

iyi örnekleri saptadık ve elde ettiğimiz sonuçları belirli gruplar bazında paylaştık. Bu yaklaşımımızla, sürekli öğrenme ortamını desteklemeyi hedefliyoruz.

Yalnızca Halka Açık Bilgilerden Faydalandık:

Şirketlerin internet sitelerinden eriştiğimiz 2017 Faaliyet Raporlarından, 2017 Sürdürülebilirlik Raporlarından ve Yönetişim ve Sürdürülebilirlik kısımlarında yer alan verilerden yararlandık. Sadece 2017 verilerini değerlendirdiğimiz araştırmamızda, tamamen halka açık verileri değerlendirme kapsamında tuttuk. Ayrıca diğer endekslerin değerlendirmeleri genelde belirledikleri çitayı aşan kurumları tek bir grup olarak ele alırken biz, çalışmamızda tüm düzey ve aşamalar bazında inceleme yaparak farklı gruplarda raporladık.

TABLO 2. ÖRNEKLEMDEKİ ÜLKELER, BORSALAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ

ÜLKE	BORSA	ENDEKS
ÇİN	Shanghai Menkul Kıymetler Borsası – SSE	SSE Sürdürülebilir Endüstri Endeksi
	Hong Kong Menkul Kıymetler Borsası	Hang Seng (Çin ve Hong Kong) Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi
GÜNEY AFRİKA	Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası – JSE	FTSE/JSE Sorumlu Yatırım Endeksi
TÜRKİYE	Borsa İstanbul – BIST	BIST Sürdürülebilirlik Endeksi
ALMANYA	Deutsche Borse A.G	STOXX
İNGİLTERE	Londra Menkul Kıymetler Borsası	STOXX – FTSE4 Good
	Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi	Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi
ABD	New York Menkul Kıymetler Borsası - NYSE	Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi
	NASDAQ	Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi

İşte Nedeni...

Raporlama, yaratılan değer, karar alma süreci, yönetim kalitesi gibi alanlar hakkında ipuçları sunar. Paydaşların katılımı ve kurumla ilişkilerine dair ihtiyaç duydukları gerekli bilgileri sağlayan raporlamaların niteliği büyük önem taşır. Bu kurumsal bilgi ne kadar iyi sağlanırsa taraflar, söz konusu kurumla iş yapmaya daha fazla yönelir ve kurumla daha sağlıklı etkileşim kurabilirler (Eccles & Serafeim, 2015)¹¹. Bu nedenle, sadece şirketlerin internet sitelerinden halka açtığı bilgileri analiz kapsamında değerlendirdik. Veri toplama sürecini takiben, farklı kriterler bazında edindiğimiz verileri Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yatırımcı ilişkileri bölümleriyle paylaştık ve onların geri bildirimlerini talep ettik.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi metodolojisi, sürdürülebilirliğe dair sağlam bir karar alma mekanizmasında, yani bir başka deyişle sürdürülebilirlik yönetim sisteminde bulunması gereken yaklaşıma önem verir. Modelin odağında, sürdürülebilirlik konusunda şirketlerin şeffaflığı ve halka açık beyanlarının özellikleri bulunuyor. Çünkü, sürdürülebilirlik yönetişiminin kalitesi, şirketlerin bu konuda aldığı kararların da kalitesini belirler. İyi sürdürülebilirlik yönetişimi yönlendirme, gözetim, sağlam karar alma ve devamlı öğrenme döngüsünün anahtarıdır. Bu nedenle araştırmamız, belirlediğimiz kriterler ışığında şirketlerin sürdürülebilir yönetim mekanizmalarını anlamak üzerine kurgulanmıştır.

150 Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'ni İnceledik...

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, Sürdürülebilir Borsa İnisyatifi'ni imzalayan (SSE), öne çıkan borsalarda işlem gören ve alanında lider konumunda olan 150 halka açık şirketi inceleyerek küresel düzeyde etki yaratmayı amaçlar. Analizin kapsamı Almanya, Amerika, İngiltere, Çin, Güney Afrika ve Türkiye Borsalarının sürdürülebilirlik endekslerinde bulunan şirketlerle sınırlanmıştır. Bu şirketlerin arasından, 10 farklı sektöre ait olanlar seçilmiştir.

Sektör seçiminde ülkeler genelinde karşılaştırılabilecek sektörleri seçmeye dikkat ettik. Bu nedenle regülasyonları ülke bazında değişim gösterebilen finans sektörü ve seçtiğimiz bazı borsalarda öne çıkmayan teknoloji sektörünü karşılaştırılabilirlik açısından analizimize dâhil etmedik.

İncelenen şirketlerin her biri, daha sürdürülebilir bir dünya için gösterdikleri üstün çabalardan dolayı birer Küresel Sürdürülebilirlik Lideri'dir. (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin tamamına Ek 1'deki Şirket Listesi'nden erişebilirsiniz.)

Küresel perspektifi ortaya koyan çalışmamız, farklı sektörler ve ülkelerden en iyi uygulamaları görme fırsatı tanıyor. Kapsam ve metodolojimiz sayesinde şirketlerin halka açık raporlarında görülen iyi sürdürülebilirlik yönetim örneklerini saptıyoruz ve karşılıklı öğrenme hız kazanıyor.

11 Eccles, R., Serafeim, G. (2015). "Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective", Corporate Stewardship: Achieving Sustainable Effectiveness (Ed Lawler, Sue Mohrman, and James O'Toole tarafından düzenlenmiştir), Greenleaf.

Puanlamada özgün bir yaklaşım: Kapsam ve Derinlik

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin amacı; sürdürülebilirlik performansını ölçmek değil, sürdürülebilirlik çalışmalarının ilerleyebileceği sürdürülebilirlik yönetim ikliminin tesisini değerlendirmektir. Bu bakış açısı doğrultusunda tüm şirketler, bünyelerindeki sürdürülebilirlik ortamının sürdürülebilirliğini sağlamak için bazı ölçütleri benimsemelidir. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde, şirketlerdeki sürdürülebilirlik ortamının varlığını **Kapsam Puanı** ile gösterdik. Şirketlerin sürdürülebilirlik yönetimi ile ilgili **ne yaptığını** temsil eden **Kapsam Puanı**, şirketleri 1. grup en yüksek, 5. grup ise en düşük olmak üzere beş sınıfta göstermektedir. İncelenen şirketler, buldukları sınıflar içinde alfabetik sırayla listelenmiştir. Bunu takiben, tesis edilen sürdürülebilirlik yönetim iklimi, şirketler bünyesinde yayılabilir ve derinleştirilebilir. Böylece şirketler, sürdürülebilirlik yönetiminin özünü iç süreçlerine dâhil edebilir. Sürdürülebilirlik yönetiminin nasıl

ve ne kadar içselleştirildiğini ise, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nde Derinlik Puanı ile gösterdik. Şirketlerin sürdürülebilirlik yönetimini **nasıl ele aldığını** ortaya koyan **Derinlik Puanı**, şirketleri yoğun, orta ve düşük derinlik olarak üç gruba ayırmaktadır. Karnede yoğun derinlik dolunay, orta derinlik yarım ay, düşük derinlik ise yeni ay ile gösterilmiştir. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, karşılaştırmalı değerlendirme olanağı tanınmasının yanında, etkili sürdürülebilirlik yönetim mekanizmaları oluşturma ve karşılıklı öğrenme konularında kılavuz niteliği taşıyarak, iyi sürdürülebilirlik örneklerinin yayılmasına katkıda bulunur.

TABLO 3. ŞİRKETLERİN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI

SEKTÖR	ŞİRKET SAYISI
Doğal Kaynaklar	25
Gıda	21
İlaç	6
Enerji Hizmetleri (Elektrik, su, gaz)	17
Kimya	14
Makine ve Ekipman	18
Otomotiv	10
Perakende	22
Telekomünikasyon	11
Tüketim Ürünleri	6
TOPLAM	150

TABLO 4. ŞİRKETLERİN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI

ÜLKE	ŞİRKET SAYISI
ABD	33
Almanya	21
İngiltere	38
Çin	8
Güney Afrika	30
Türkiye	20
TOPLAM	150

GENEL DEĞERLENDİRME

Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi®, yönetim kurulunun yönlendirmesi, uygulama ve uygulamanın kapsamı, yönetim kurulunun gözetimi ve kurumdaki sürekli öğrenme ortamı olmak üzere dört alanı kapsar. Sonuçlar, bu dört alandaki puanların bütünsel değerlendirmesini ifade eder. İncelemelerimiz, araştırma kapsamındaki şirketlerinin, sürdürülebilirlik yönetimindeki üstün çabalarından ötürü her birinin birer **Küresel Sürdürülebilirlik Lideri** olduğunu gösteriyor.

İncelemelerimiz sonucunda, ülke ve sektöre bağlı farklılıkların bulunduğunu gözlemledik. Bu farklılıkların regülasyonlardan, kültürel farklılıklardan veya sektörlerin yapılarından kaynaklanabileceği sonucuna ulaşmak mümkün. Ayrıca, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin dünya çapındaki çeşitli inisiyatifler ve yaklaşımlara katılımı, sürdürülebilirlik yönetim kalitelerinde de doğal olarak artışı beraberinde getiriyor.

İngiltere ve Güney Afrika'daki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yarısından fazlası 1. veya 2. Grup'ta bulunuyor. Bu ülkeleri sırasıyla Almanya, ABD, Çin ve Türkiye takip ediyor. İngiltere'deki Küresel

Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yarısından fazlası Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UNGC) imzalamış ve Güney Afrika'dakilerin tamamı ise entegre raporlama yapmaktadırlar. Entegre raporlama yapmak ve UNGC'yi imzalamak, sürdürülebilirlik yönetişimi için fark yaran adımlar olarak karşımıza çıkıyor.

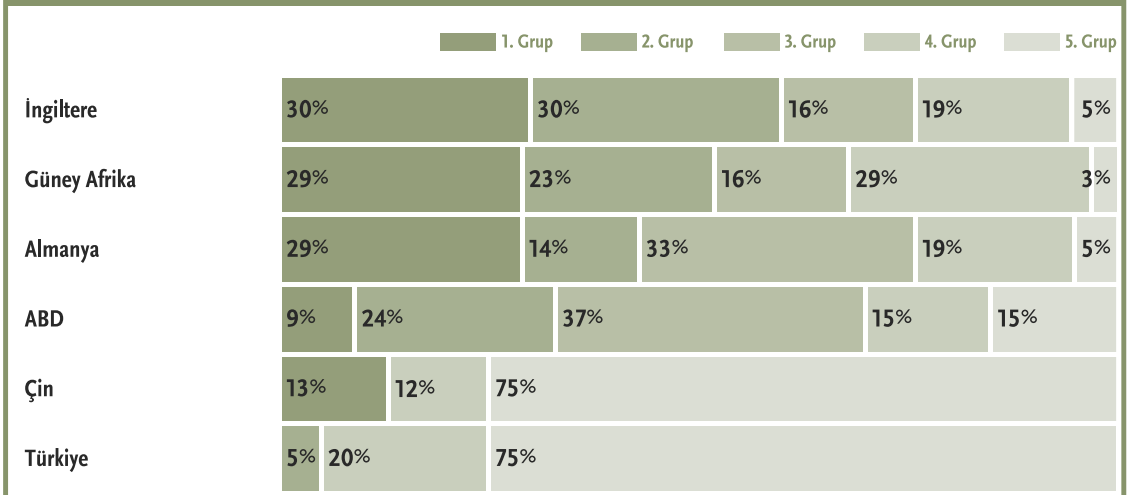
Doğal kaynaklar, tüketim ürünleri ve ilaç sektöründeki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %50'sinden fazlası 1. veya 2. Grup'ta bulunuyor. Bunun nedeni, sıkı regülasyonlardan, doğal kaynak ve ilaç sektörlerindeki uzun vadeli yatırım perspektifinden veya bu sektörlerdeki şirketlerin daha müşteri odaklı bakış açısından kaynaklı olabilmektedir.

Çalışmadaki Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri arasında UNGC LEAD platformuna mensup şirketlerin tamamı 1. Grup'ta yer alıyor. İncelenen UNGC 100 şirketlerinin %50'si ve Entegre Raporlama <IR> yapan lider şirketlerin %34'ü de aynı şekilde 1. Grup'ta bulunuyor. Bulgularımıza göre UNGC imzacısı olan ve <IR> Sistemi'yle raporlama yapan şirketler, sürdürülebilirlik çalışmalarında daha etkili yönetim sağlayarak sürdürülebilirliği şirket kültürlerine başarılı bir biçimde dâhil ediyor.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin sonuçlarına göre sürdürülebilirlik konusunda dünya çapındaki birçok işletme bir yana, lider firmaların bile sürdürülebilirlik programlarının etkili uygulama ve hesap verebilirlik alanlarında geliştirilmesi gereken birçok nokta bulunuyor. Bu önemli noktalardan bazıları şunlardır:

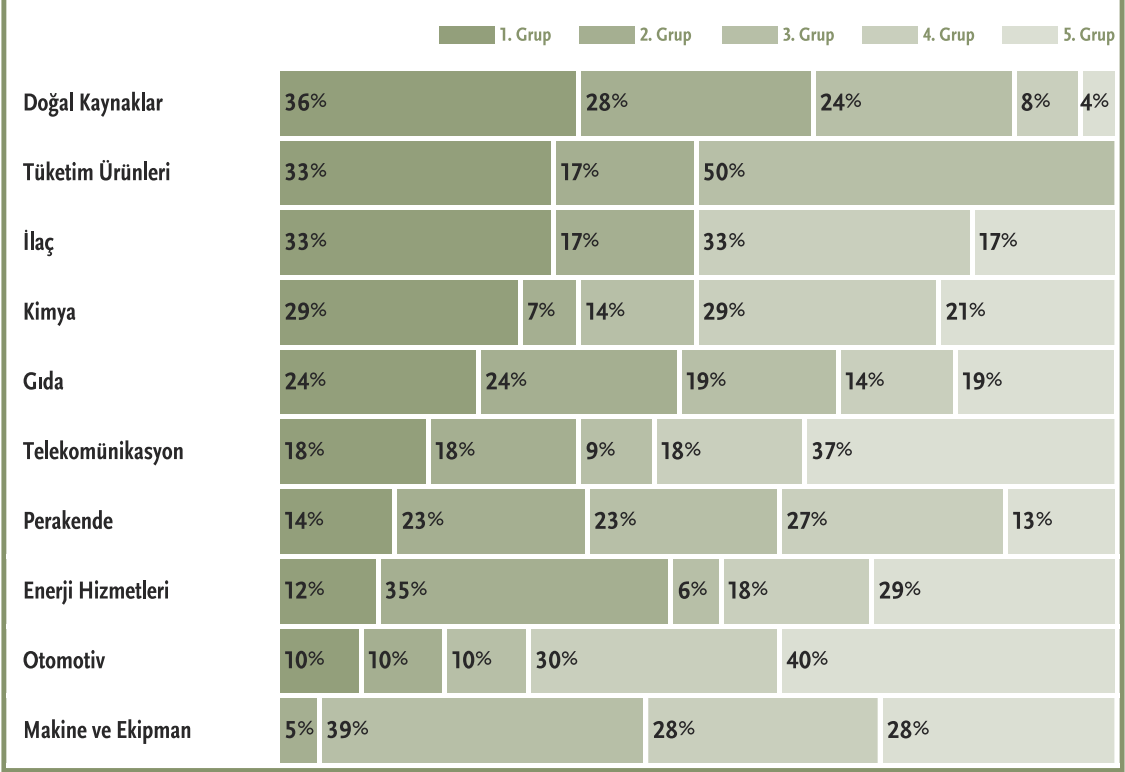
- Yönetişimle ilgili sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %19'u bu değerlendirmeyi yapıyor.),
- Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip olması ve bunu yetkinlik matrisinde göstermesi (Yönetim kurulu yetkinlik matrisine sahip Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %11'i sürdürülebilirliği bir yetkinlik olarak listeliyor.),
- Ödüllendirme mekanizmalarına sürdürülebilirlikle ilgili kilit performans göstergelerinin belirlenmesi (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %15'i sürdürülebilirliği kilit performans göstergelerine entegre ediyor),
- SKH'lerin benimsenmesi ve şirket politikalarının SKH'ler ile ilişkilendirilmesi (Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yalnızca %16'sı şirket stratejilerini SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile, yalnızca %19'u da SKH 14: Sudaki Yaşam ile ilişkilendirmiştir).

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin Ükelere Göre Gruplar Bazında Dağılımı



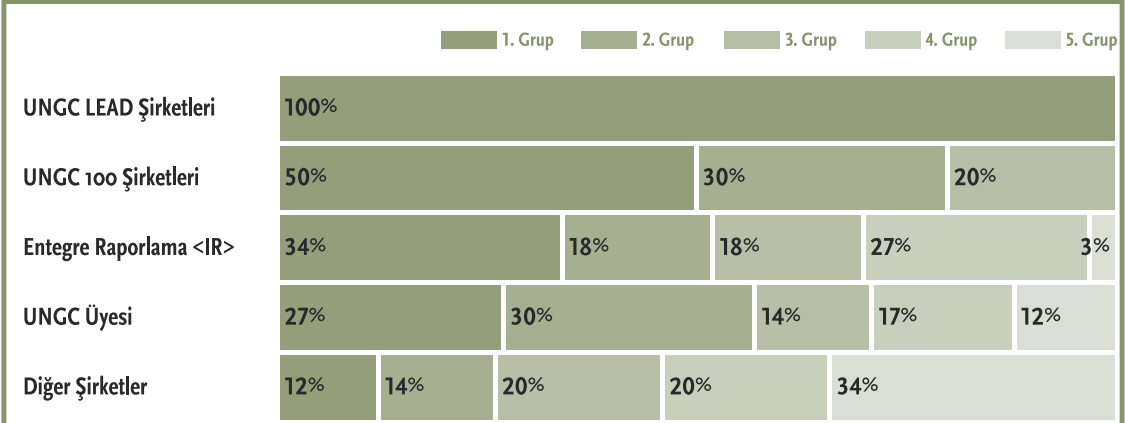
Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® sonuçları baz alınmıştır.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin Sektörlere Göre Gruplar Bazında Dağılımı



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

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin İnisiyatiflere Göre Gruplar Bazında Dağılımı



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

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

GRUP 1	GRUP 2	GRUP 3	GRUP 4	GRUP 5
Alcoa	Air Products and Chemicals	Adidas	Akenerji	Aksa Enerji
Anglo American	Anglo American Platinum	AECI	Aspen Pharmacare	Anadolu Efes
Associated British Foods	Anglogold Ashanti	African Rainbow Minerals	AVI	Beijing Capital
B+T Group	Antofagasta	Beiersdorf	B&M	China Everbright
BASF SE	Archer Daniels Midland	Best Buy	Brenntag	China Mobile
Bayer	AstraZeneca	Campbell Soup	Brisa	China United Telecom
BHP	Burberry Group	Caterpillar	Bristol-Myers Squibb	Eaton Corporation
BMW	Centrica	Conagra Brands	Ecolab	Hain Celestial Group
CLP Group	Coca-Cola European Partners	ConocoPhillips	Emerson Electric	Honeywell International
Coca-Cola HBC	Coca-Cola İçecek	Continental	Ford Otosan	Inchcape
Croda International	Cummins	GEA Group	Hong Kong and China Gas	IPG Photonics
Evonik Industries	Diageo	Ingersoll Rand	Impala Platinum	Just Eat
Exxaro Resources	DowDuPont	Inmarsat	Innogy	Kordsa Global
General Mills	E.On SE	Johnson Controls	K+S	Migros Ticaret
GlaxoSmithKline	Gap	Kellogg's	MAN	Omnia Holdings
Glencore	General Motors	KION Group	Massmart	Otokar
Gold Fields	Harmony Gold	Lanxess	Mr Price Group	Petkim
Hugo Boss	Hershey's	Marks & Spencer	Pentair	Polisan Holding
Kingfisher	Hess Corporation	Mondelez International	Pick n Pay	Power Assets
Linde	Kumba Iron Ore	Northam Platinum	Pioneer Foods	Sartorius
Newmont Goldcorp	Metro Group	Oshkosh Corporation	Rotork	Shanghai Electric
Pennon Group	Morrisons	Reckitt Benckiser Group	Royal Dutch Shell	Tat Gıda
Sasol	MTN Group	Rio Tinto	Sainsbury's	Tofaş
Sibanye-Stillwater	National Grid	Sempra Energy	Smiths Group	Turkcell
Tesco	Next	TE Connectivity	Soda Sanayi	Tüpraş
Tiger Brands	Severn Trent	The Foschini Group	Stanley Black & Decker	Türk Telekom
Tongaat Hulett	South32	The Spar Group	Tate & Lyle	Türk Traktör
Unilever	Telefónica Deutschland	The Weir Group	Telkom	Ülker
Vodafone Group	Truworths International	Wood Group	Travis Perkins	Waste Management
Woolworths Holdings	United Utilities	Zalando	Vodacom Group	Zorlu Enerji

Her bir grupta yer alan şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.

BULGULAR VE İYİ ÖRNEKLER

Gizem ARGÜDEN, Kübra KOLDEMİR, Çağhan KARANBERK

YÖNLENDİRME

Yönetim kurulunun yönlendirmesi; değerlere, stratejilere ve şirket politikalarına (çevresel, sosyal ve yönetim konularına önem verilmesi ve politikaların SKH'ler ile ilişkilendirilmesi de dâhil olmak üzere) yön verilmesini, yönetim kurulunun paydaş katılımındaki ve önemlilik kriterlerin belirlenmesindeki rolünü, kilit performans göstergelerinin ve hedeflerin belirlenmesini ve sürdürülebilirlik ölçütleriyle yönetici ücret ve primlerini ilişkilendirerek yönetici kesiminin teşvik edilmesini kapsar.

Şirketler, risk yönetimi yapmak ve sürdürülebilirlikle ilgili fırsatlardan yararlanmak için doğru yönlendirmeye ihtiyaç duyar. Doğru yönlendirme, daha sürdürülebilir bir geleceğin inşasında liderlik rolü almak için de gereklidir. Sorumluluk sahibi yönetim kurulları, sürdürülebilirliği liderlik için bir öncelik olarak görür. Bu kurullar, liderlik rolü üstlenmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarına yön vermek için yetkinlik ve çeşitlilik bakımından doğru insanlara sahip olduğuna emin olur.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kendi iş planlarına göre öncelik sırasına koyup entegre bir yaklaşım ile değer yakalayarak öncü rol oynuyor. Sorumlu yönetim kurulları, bu yaklaşım doğrultusunda yönlendirme yaparak şunları amaçlar:

- Çevresel, sosyal ve yönetim konularını şirketin değerlerine, politikalarına ve stratejilerine entegre ederek sürdürülebilirlik konusundaki yönlendirmenin kapsayıcılığını sağlamak,
- Bütünsel bir düşünce tarzı ve değer yaratmaya yönelik uzun vadeli bir vizyon sergileyerek entegre raporlama yardımıyla sürdürülebilirlik yolculuklarını açıkça anlatmak,
- Paydaşlar hakkında toplum ve çevreyi de kapsayan geniş çaplı bir bakış açısı benimseyerek şeffaf ve etkin temaslar ile güven ortamı hazırlamak,
- Şirket ve paydaşlar için olmazsa olmazları belirlemek ve onlara odaklanmak için çevresel, sosyal ve yönetim unsurlarını da kapsayan düzenli önemlilik analizleri yapmak,
- Sürdürülebilirlik fikirlerine yön vermek için SKH'ler ile bağlantı kurarak karmaşık küresel sorunların çözümüne şirket bünyesinde yapılan katkılara maddi bir karşılık sunmak,
- Çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında önemli, anlamlı, ölçülebilir ve geliştirici hedefler belirlemek ve şirket stratejisine yön vermek için kilit performans göstergeleri tanımlamak,
- Yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik ölçütleriyle ilişkilendirerek yöneticileri teşvik etmek ve şirket yapılanması boyunca sürdürülebilirlik girişimlerinin benimsenmesini sağlamak.

Yönetim Kurulu Yetkinlikleri ve Çeşitliliği

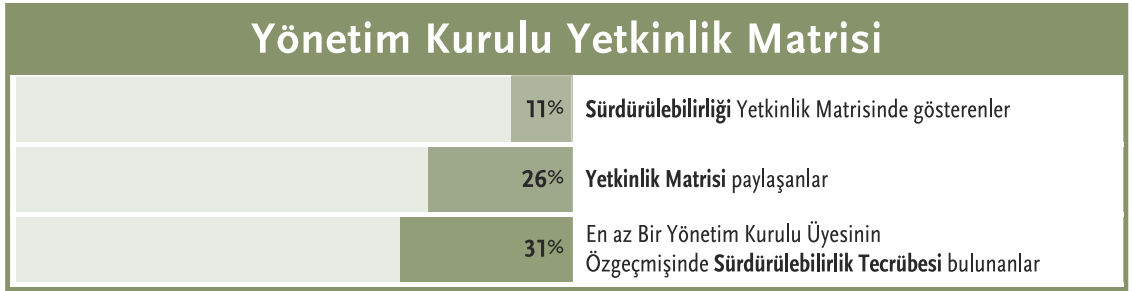
Kurumun sürdürülebilirlik planlarına etkili bir biçimde yönlendirme ve gözetim sunmak için yönetim kurulu üyelerinin doğru yetkinliklere sahip olması gerekir. Yönetim kurulu, kilit paydaşların karar mekanizmalarını anlamak için yeterli uzmanlığa sahip olmalıdır. Yönetim kurulunun ayrıca zaman içinde değişen sürdürülebilirlik standartlarına, uygulamalarına, sürdürülebilirlik konularının çeşitli boyutlarına, açılara ve risklerine uyum sağlayabilecek çeşitliliği olmalıdır.

Yetkinlik matrisi, bir yönetim kurulunun şimdiki ve gelecekteki hedeflerine ulaşım

fırsatları değerlendirebilmesi için istenen yetkinlikleri, bilgi birikimini, tecrübeyi ve yetkinliği tanımlar. Bir şirketin yetkinlik matrisini halka açması iyi yönetişime örnek olarak gösterilebilir. Şirket böylece, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik için doğru yönlendirme ve gözetimi yapabilecek yetkinlikleri olup olmadığı hakkında derinlemesine değerlendirme yapma olanağı yakalar.

Araştırmalarımız, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yetkinlik matrisi kullanımının lider şirketlerde bile yaygın olmadığını gösteriyor.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %26'sı YK yetkinlik matrisine sahipken, sadece %11'i sürdürülebilirliği YK üyeleri için gerekli bir yetkinlik olarak tanımlamıştır.



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

Anglo American Platinum, yönetim kurulu yetkinlik matrisinde sürdürülebilirliği gerekli bir yetkinlik olarak göstermiştir. Şirket ayrıca güvenlik, sağlık ve çevre, enerji, su kullanımı, haklar, atık teknolojisi ve topluma dair bilgi gibi sürdürülebilirlikle ilgili birçok yetkinlikle ilgili yönetim kurulu hakkında derinlemesine bilgi sunmuştur.

Sürdürülebilirlik yönetimi, yönetim kurulunda etkili stratejik tartışmalar ve uzun vadeli kararlar almak için birçok farklı bakış açısı gerektirmekle birlikte, oldukça karmaşık bir konudur. Araştırmamız, alanında en iyi şirketlerin yönetim kurulunda çeşitliliği birçok boyutta (yaş, görev süresi, cinsiyet, etnik köken, kültürel geçmiş; coğrafya, alan ve sektör tecrübesi vb.) ele alıyor. Böylelikle, iş dünyasında sürdürülebilirlik yaklaşımının değişimine öncülük ediyorlar.

YK Yetkinlik Matrisi: Sürdürülebilirlik

Güvenlik, sağlık, çevre, enerji, su kullanımı, haklar, atık teknolojisi ve topluma dair bilgi gibi sürdürülebilirlikle ilgili birçok yetkinliğin, yönetim kurulu seviyesinde varlığını değerlendiren bir yetkinlik matrisi sunulmuştur.



SKILLS AND EXPERIENCE MATRIX FOR DIRECTORS

The balance of the board is monitored against a skills matrix to ensure it is able to discharge its governance roles and responsibilities effectively. The current composition of directors' skills and experience is shown below:

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

GOVERNANCE									
Director	Finance	Governance, compliance, legal	Executive remuneration	Risk management	Strategy	Information and technology	Stakeholder relations	Engineering	Underground mining
V Moosa									
RMW Dunne									
Cl Griffith									
I Botha									
J Vice									
M Cutifani									
A Sangqu									
NP Mageza									
NT Moholi									
D Naidoo									
T O'Neill									

INDUSTRY/TECHNICAL					SUSTAINABILITY				GLOBAL		
Director	Open pit mining	Refining	Smelting	Base metals	Safety, health, environment	Energy	Water use, rights, waste technology	Community knowledge	Government relations	Africa (other than SA)	International
V Moosa											
RMW Dunne											
Cl Griffith											
I Botha											
J Vice											
M Cutifani											
A Sangqu											
NP Mageza											
NT Moholi											
D Naidoo											
T O'Neill											

Kaynak: Anglo American Platinum Limited 2017 Integrated Report, s. 90-91

Örneğin **Coca Cola HBC**, gerekli yönetim kurulu yetkinliklerini, iş niteliklerini tanımlayarak ve kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi sayısını belirterek sunmuştur. Şirket, aynı zamanda “iyi kurumsal yönetim uygulamalarına, sürdürülebilirlik konularına ve sosyal meselelere sorumlu yaklaşımı benimsemeyi ve itibar etmeyi” yönetim kurulu üyeleri için bir gereklilik olarak tanımlamıştır.

Sürdürülebilirlik ile ilgili yetkinlik gereksinimleri, çevresel, sosyal ve yönetim kriterleri bazında geniş bir yelpazede bulunabilir. Bu geniş kapsam, yönetim kurulunun, kurumun değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve etkileri anlayabilmesi için ve bu etkilerin şirketin iş modeline ve rekabetçi konumuna yansımalarını değerlendirebilmesi için gereklidir. Yönetim kurulları ayrıca sürdürülebilirliğe dayalı inovasyon ve değer yaratma fırsatlarını değerlendirmek için de gerekli yetenek ve tecrübeye sahip olmalıdır.

YK için Gerekli Yetkinlikler

Gerekli iş nitelikleri ve bu alanlar için gerekli **yetkinlikler** ve **tecrübeler** detaylandırılmış, bu gereklilikleri karşılayan direktörlerin sayısı belirtilmiştir.



Coca-Cola
Hellenic Bottling Company

General qualifications required of all Directors

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

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

Kaynak: Coca-Cola HBC 2017 Integrated Annual Report, s. 78

Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi: Çeşitlilik

Yaş, görev süresi, cinsiyet, yetkinlikler ve tecrübenin bulunduğu geniş bir yelpazede yetkinlikler matrisi sunulmuştur.



NOMINEE SKILLS MATRIX

Nominees and Primary Occupation	Other current U.S. public company directorships	Dir. Since	Age	Ind.	Nominee Skills								
					CEO or senior officer	Financial reporting	Industry	Global	Regulatory/government	Public company board service	Technology	Environmental/sustainability	
 Charles E. Bunch Former Chairman and CEO of PPG Industries, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> PNC Financial Services Group Marathon Petroleum Corporation Mondelēz International, Inc. 	2014	68	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
 Caroline Maury Devine <small>NEW</small> Former President and Managing Director of a Norwegian affiliate of ExxonMobil	<ul style="list-style-type: none"> John Bean Technologies Corporation Valeo 	2017	67	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
 John V. Faraci Former Chairman and CEO of International Paper Co.	<ul style="list-style-type: none"> PPG Industries, Inc. United Technologies Corporation 	2015	68	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
 Jody Freeman Archibald Cox Professor of Law at Harvard Law School		2012	54	●		●		●					●
 Gay Huey Evans, OBE Deputy Chairman, Financial Reporting Council		2013	63	●	●		●	●	●				
 Ryan M. Lance Chairman and CEO of ConocoPhillips		2012	55		●	●	●	●					●
 Sharmila Mulligan <small>NEW</small> Founder and CEO of ClearStory Data Inc.		2017	52	●	●						●		
 Arjun N. Murti Senior Advisor at Warburg Pincus		2015	49	●	●	●	●						
 Robert A. Niblock Chairman, President and CEO of Lowe's Companies, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> Lowe's Companies, Inc. 	2010	55	●	●					●			
 Harald J. Norvik Former Chairman, President and CEO of Statoil		2005	71	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Kaynak: ConocoPhillips 2018 Proxy Statement, s. 32

Conoco Phillips, tek tabloda gösterdiği yetkinlik matrisinde yaş, görev süresi, cinsiyet, yetkinlik ve tecrübenin bulunduğu geniş bir ölçütler yelpazesi sunmuştur. Yaş çeşitliliği, yönetim kurulunun çeşitli müşteri ve paydaş gruplarının hassasiyetlerini daha iyi anlamasını sağlar. Görev süresi çeşitliliği,

düşünce sürecinde gruplaşmayı önler. Yetkinlik çeşitliliği, sürdürülebilirlik konularının farklı boyutları, perspektifleri ve risklerinin yönetim kurulu tarafından uygun bir biçimde değerlendirilmesini sağlar. Sektör tecrübesindeki çeşitlilik ise şirket faaliyetlerini farklı sektörlerdeki uygulamalarla kıyaslama olanağı yaratır.

Doğru yetkinliklere, tecrübeye ve çeşitliliğe sahip olmak, başarılı bir yönetim kurulu için ilk adımdır. Fakat, bu özelliklerden tam olarak yararlanmak için yönetim kurulu üyeleri arasında anlamlı ve üretken bir iletişim kurulması gerekir. Bunun için de tecrübeli, işbirliğine yatkın yönetim kurulu üyelerine ve en önemlisi yönetim kurulunda bir güven ortamına ihtiyaç var. Fikir çeşitliliğinin doğru bir şekilde incelenmesi için yönetim kurulu tutanaklarının gözden geçirilmesi uygun olur. Böylece toplantılarda farklı alternatifler ve bunların potansiyel sonuçlarının çeşitli paydaşlar, risk ve ödül, uzun-kısa vade gibi açılardan değerlendirilip değerlendirilmediği görülebilir.

Değer Yaratma Modeli

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

Değer yaratma konusunda bütünsel düşünceyi benimseyen en iyi örnekler, entegre raporlamayı benimseyen ve yapan şirketlerden çıkıyor. Entegre raporlama, şirketlere bugüne ve geleceğe dair değer yaratma yolculuklarını anlatma konusunda yardımcı olan bütünsel bir araçtır. Bu araç, aynı zamanda şeffaflık ve iletişim konusunda yardımcı rol alarak, yatırımcılar ve diğer paydaşlarla yapıcı bir diyalog oluşmasının temellerini atabilir.

Araştırmamız, Entegre Raporlama (<IR>) Prensiplerini benimseyen şirketlerin, sürdürülebilirlik çalışmalarını iyileştirirken daha etkili bir yönetim ortamını tesis ederek, sürdürülebilirliği şirket kültürlerine daha başarılı bir biçimde dâhil ettiğini gösteriyor.

Şirketler, entegre raporlamayı sürdürülebilirlik yönetimi ve paydaş katılımı alanlarında devamlı gelişim sağlamak için dönüştürücü bir araç olarak kullanabilir.

Sürdürülebilirlik Performansı

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Sonuçları Değerlendirenler	96%	91%	19%
Kilit Performans Göstergeleri sonuçlarını paylaşılanlar	98%	95%	99%
Kilit Performans Göstergeleri belirleyenler	99%	98%	100%

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

Değer Yaratma Modeli

Değer yaratma kabiliyeti için kritik önem taşıyan altı sermayeyle olan ilişkilerle beraber birimler arası bağlantıyı, önemli süreçleri ve farklı paydaşlar için sonuçları dikkate alan kapsamlı bir değer yaratma modeli sunulmuştur.

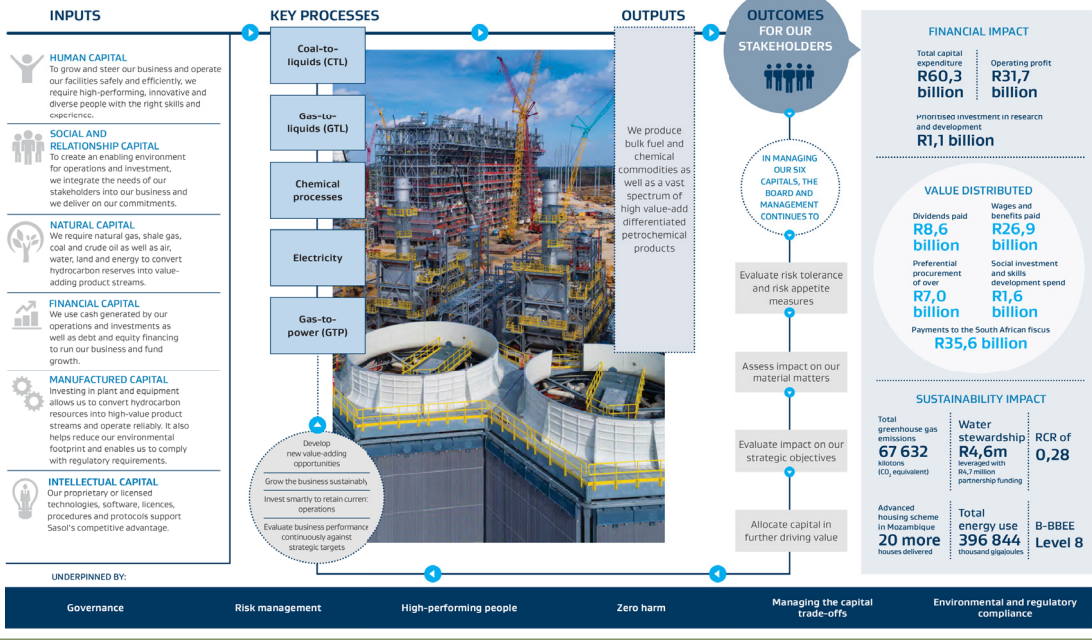


SASOL

USING THE SIX CAPITALS TO CREATE VALUE

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

When making decisions or how to manage and grow our business, we take into account the resources and relationships that are critical to our ability to create value. We refer to these as the six capitals. Inputs of each are needed for the effective production and delivery of Sasol goods and services, thereby generating value for all our stakeholders.



Kaynak: Sasol 2017 Integrated Report, s. 12-13

Sasol, değer yaratma kabiliyeti için kritik önem taşıyan “altı sermaye” ile ilişkilerini dikkate alan kapsamlı bir değer yaratma modeli sunmuştur. Şirket, girdiler arası bağlantıları, önemli süreçleri, paydaşlar için meydana gelen sonuçları ve şirket faaliyetlerinin finans ve sürdürülebilirlik alanlarındaki etkilerini tek tabloda göstermiştir.

Bu yaklaşım şirketlerin, karmaşık olan çevresel, sosyal ve yönetim meselelerinden ortaya çıkan çeşitli

riskler arasında bağlantılar kurmasını ve bu riskleri yönetebilmesini sağlar. Bazı şirketler bir adım daha ileri gidip, sürdürülebilirliği değerlerinin tam merkezine koyarak “İyilik yapmak işinizi iyileştirir.” düşüncesini kanıtlamak adına liderlik rolü üstlenmektedir. Bu öncü şirketler, sürdürülebilirlik konularının dünya çapında büyük bir topluluğu etkilediğini gözlemleyip, bu konulara yönelik aksiyon almanın küresel bir ihtiyaçtan kaynaklandığını farkındadır.

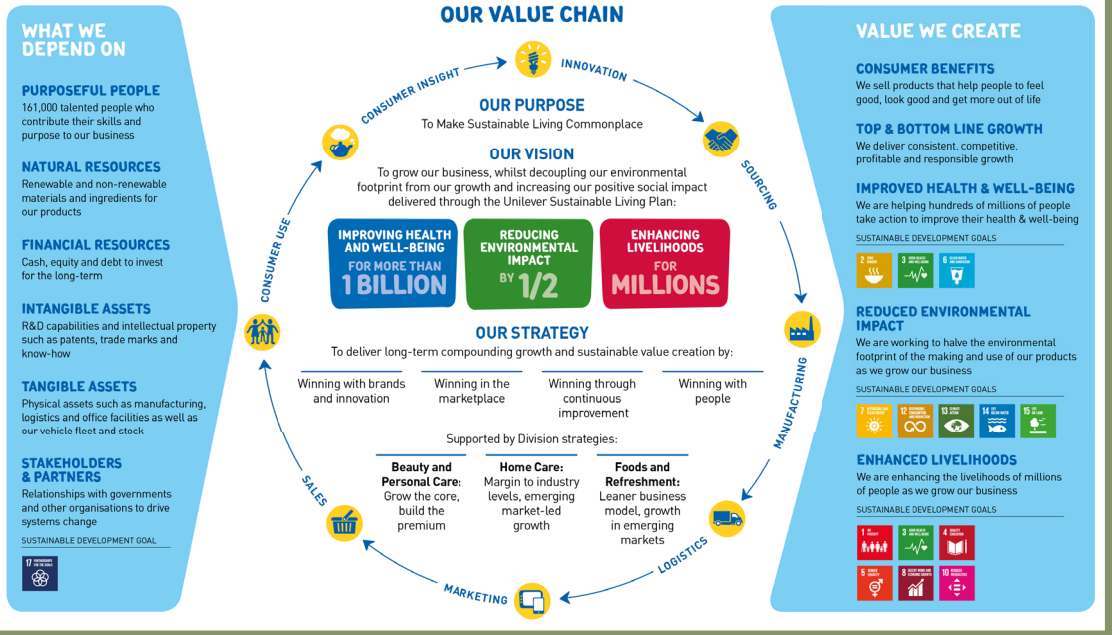
Ayrıntılı Sürdürülebilirlik Planı

Sürdürülebilirlik misyonunu temel alan, gerekli kaynakları, değer zincirini, hedefleri ve SKH'ler ile bağlantıları kapsayan geniş çaplı bir değer yaratma modeli sunulmuştur.



HOW WE CREATE VALUE

We believe that sustainable and equitable growth is the only way to create long-term value for our stakeholders. That is why we have placed the Unilever Sustainable Living Plan at the heart of our business model.



Kaynak: Unilever Websitesi, Sustainable Living, About Our Strategy

Unilever'in Ayrıntılı Sürdürülebilirlik İş Planı, hedefler edinerek kâr elde etmenin en önemli örneklerinden biridir. "Sürdürülebilir yaşamı olağan kılma" vizyonunun stratejiyi yönlendirmesi, çizelgede açıkça görülüyor. İş planı, şirketin ihtiyaç duyduğu geniş çaplı bir kaynaklar grubuna (amaç sahibi kişiler, doğal kaynaklar, finansal kaynaklar, maddi ve gayri maddi varlıklar, tedarikçiler, paydaşlar ve ortaklar) ve değer zincirinin tümünü (tüketici yararı, brüt gelire ve nihai kâr-zarara bağlı büyüme, sağlık ve refah standartlarının yükselmesi, çevreye verilen zararın azaltılması, yaşam şartlarının iyileştirilmesi) kapsamıştır.

Değer yaratma modeli, ilgili SKH'ler ile ilişkilendirilmiş ve bu ilişkilendirme, Unilever'in, küresel sorunların çözümündeki rolünün farkında olduğunu gösteriyor. Bu çizelge, Unilever'in marka büyüme hedefine ulaşırken aynı zamanda çevreye ve topluma bıraktığı etkiyi iyileştirme vizyonunun şemasıdır.

Bu şema, temelde Unilever'in misyonunu yansıtıyor. Bu misyon, işletmelerin değer yaratma ve topluma olan sorumluluklarını yeniden düşünmeye teşvik etmektedir. Bu sürecin sonunda mali geri dönüş bekleyen Unilever, hedefe ulaşmak için tedarik zinciri boyunca gözlem yapmış,

sürdürülebilir kaynaklardan tedarik sağlamak için sektör liderlerini harekete geçirmiş, tüketici davranışlarını ve ürün tasarımlarını çevreye daha az zarar verecek biçimde değiştirme konusunda farkındalık yaratmıştır. Unilever, iş planında bu hedeflerin de ötesinde inovasyonun, yeni iş uygulamalarının ve vizyon sahibi markaların ortaya çıkmasına yardımcı olduğunun altını çizmiştir.

Paydaş Katılımı

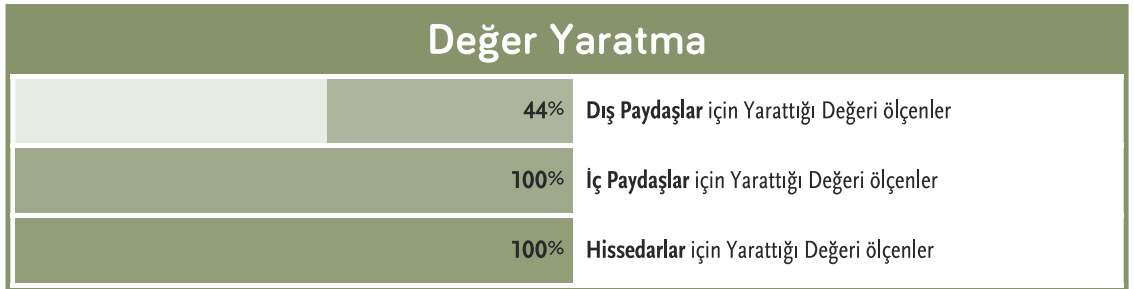
Bir şirketin başarısı, dış dünyayla etkileşimine bağlıdır. Fakat bu bağlamda dış dünya, tüketici ve yatırımcıdan çok daha fazlasını ifade eder. Bu iki grubun yanı sıra çalışanlar, regülatörler, siyasetçiler, faaliyetler, sivil toplum örgütleri, çevre ve teknoloji de başarı için etkileşim gerektiren dış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

paydaş gruplarını kapsar.

Araştırmamız, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin bile ilgili paydaşlara bakış açısının daha kısıtlı olduğunu ve bu bakış açısını genişletmekten çok, dezavantajları azaltmaya odaklandıklarını gösteriyor.

Paydaş katılımı, şirketlerin yarattıkları çevresel ve sosyal etkileri anlamasına ve sürdürülebilirlik ile ilgili riskleri ve fırsatları tanımasına yardımcı olan kritik bir süreçtir. Bu sürecin etkili olması için paydaşlar ve şirketler arasındaki iletişimin açık olması ve güvene dayalı ilişkiler yaratmak adına şirketlerin sorunları anlamaya özen göstermesi gerekir. Sınıfının en iyisi olan 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:

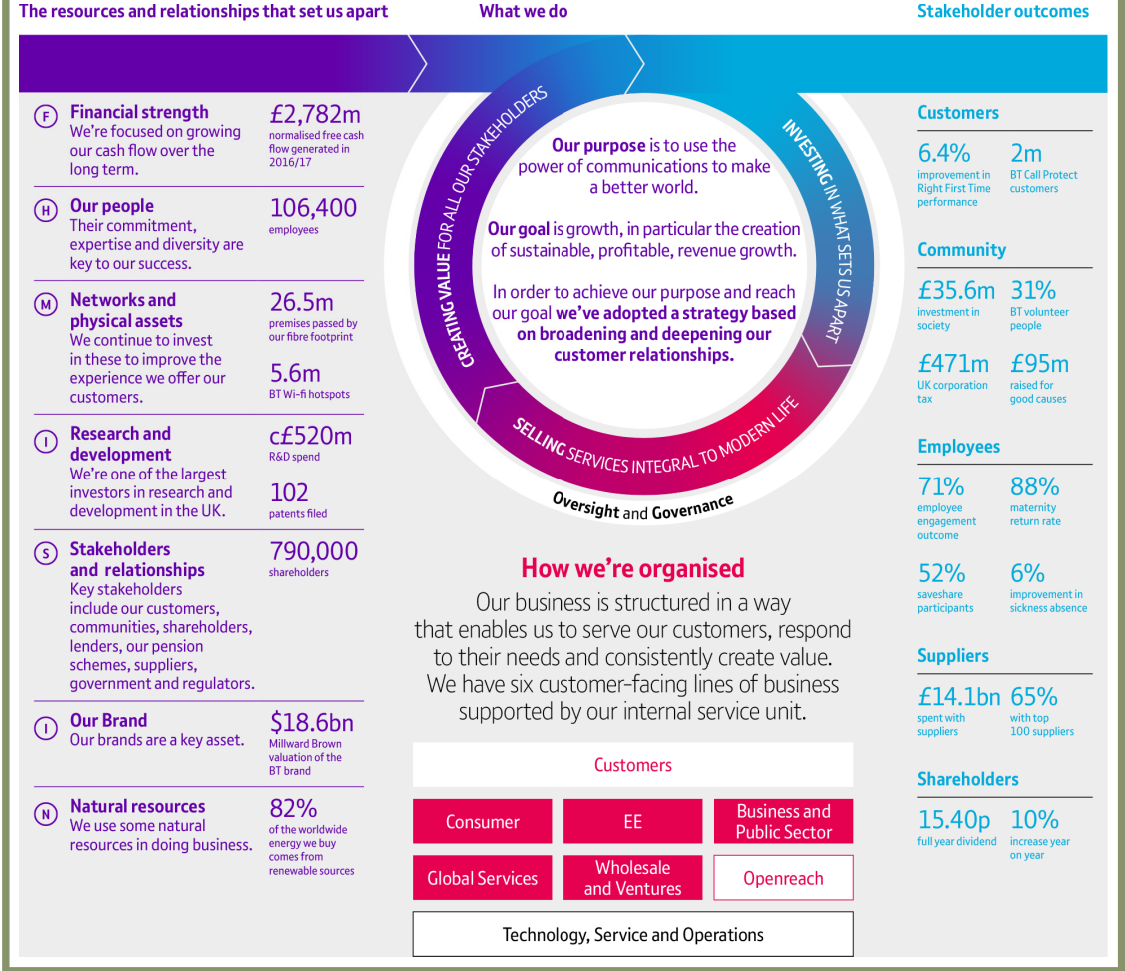
*Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin tamamı
iç paydaşlar yarattıkları değeri ölçerken,
sadece %44'ü dış paydaşlar için aynı ölçümü gerçekleştiriyor.*



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

Paydaş Katılımı

Değer yaratma modeline ve paydaşları ilgilendiren sonuçlara toplum ve tedarikçilerin içinde bulunduğu kapsamlı bir paydaş kümesi dâhil edilmiştir.



Kaynak: British Telecom Delivering Our Purpose Report - Update On Our Progress In 2016/17, s. 6

British Telecom, değer yaratma modeline ve paydaşları ilgilendiren sonuçlara topluluklar ve tedarikçilerin içinde bulunduğu kapsamlı bir paydaş kümesini entegre etmiştir. Şirket, amacını açıkça ifade ederek sürdürülebilirlik konusunda liderlik rolü üstlendiğini belirtmiştir: "Amacımız, daha iyi bir dünya yaratmak için iletişimin gücünü mutlaka kullanmaktır." British Telecom'un iş modelindeki altı sermaye ve değerleri, çizelgenin sol tarafında aktarılmıştır.

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

belirler. Konu ve alanları seçerken şirketler, anlamlı ilerleme kaydetmek ve kaynaklarını verimli kullanmak adına merkezi değer önermeleriyle alakalı alanlara odaklanmalı. **Paydaş katılım modeli**; iletişim, danışmanlık, ortaklığa katılım gibi çeşitli modelleri de kapsayabilir, fakat bundan daha önemlisi

modelin **paydaşların gereksinimleri** baz alınarak oluşturulmasıdır. Karşılıklı görüşme, atölye çalışmaları, odak grupları, genel katılımlı toplantılar, paydaşlara yönelik anketler, paneller ve ortak karar alma süreçleri, paydaş katılımında kullanılacak bazı yöntemlerdir.

Paydaş Katılımı

Hastalar, yerel halk, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve düzenleyici kurumları içeren kapsamlı bir paydaş listesi sunulmuş, farklı paydaş gruplarına yönelik katılım yöntemleri ve bu katılım süreçlerinin sonuçları da paylaşılmıştır.



Through dialogue, we strengthen our connections with stakeholders, understand their perspectives and combine forces to achieve common goals. We use the feedback to inform our sustainability approach, strategy development and risk management.

We use a wide range of channels for stakeholder engagement, including digital and face-to-face dialogue. Through a multi-stakeholder engagement approach, we identify systematic activities to create opportunities for interaction with groups of our stakeholders. All our relationships and engagements, including with patient groups and other healthcare organisations, are based on transparent and shared objectives to improve the lives of patients and comply with local regulations.

Our Global Policy on stakeholder engagement – Our Interactions – guides our approach. You can read more about how stakeholders can raise concerns in the Ethics and transparency section of this report.

Featured engagements



Patients

We publish our patient group relationships on country-level websites, including our R&D centres of excellence in Sweden, the United Kingdom and the United States.

Outcomes for patients

To help patients understand how a medicine might affect them and set expectations for their treatment, we have developed a series of patient-reported outcomes (PROs). These first-hand accounts explain how patients who have previously taken the medicine feel and function. We currently have nine PROs in product labels.



Communities

We aim to make a positive impact on our local communities by keeping them informed of our business activities and plans, and giving them the opportunity to raise any concerns. Our global community investment funds promote healthcare in the community and support science-based education and careers.

Outcomes for communities

We provided over \$426 million in community investment sponsorships, partnerships and charitable donations worldwide, including our product donation and Patient Assistance Programmes that make our medicines available free of charge or at reduced prices.



Employees

We invite employees to share feedback in semi-annual Pulse surveys that measure dimensions of AstraZeneca being a great place to work. The latest survey in December 2017 had a 66% response rate.

Outcomes for employees

Of our respondents, 90% are clear on what they need to do in their job to help AstraZeneca achieve its sustainability goals (up 4 points), and 81% would recommend AstraZeneca as a great place to work (up 6 points).



Suppliers

We develop and implement ongoing supplier engagement programmes that reflect areas of specific geographical or supply sector risk, with a focus on any key gaps in third-party understanding.

Outcomes for suppliers

We conducted 6,139 assessments in 2017 and 41 audits on high-risk suppliers, seeking to ensure that they employ appropriate practices and controls. Of our suppliers, 10% met our expectations, with a further 90% implementing improvement plans to address minor instances of non-compliance. Through our due diligence process, we rejected 12 suppliers because of concerns.



Shareholders/investors/analysts

We enter into dialogue with the financial community through a range of media, including year-to-date and quarterly results, announcements and presentations; corporate website and other electronic media; roadshows, investor conferences, and topical and educational investor science webcasts and events; and incoming telephone and email enquiries.

Outcomes for shareholders/investors/analysts

Beginning with the fourth quarter 2017 earnings call, we will report on sustainability-related occurrences by incorporating content within the year-to-date and quarterly results for investors.



Government bodies and regulators

We, along with other biopharmaceutical companies, continue to work openly and transparently with policymakers and regulators to increase access and improve outcomes, and to support an environment that fosters medical and scientific innovation and value.

Outcomes for government bodies and regulators

We partner directly with governments to improve healthcare infrastructure and access to medical treatment, including signing two memoranda of understanding with Vietnam and Indonesia for our Healthy Lung Asia programme. Read more in the Health systems development section.

See more in the Public policy and advocacy section.

Kaynak: AstraZeneca Sustainability Report 2017, s. 11

Astra Zeneca, bu tabloda hastalar, yerel halk, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve devlet yetkililerini içeren kapsamlı bir **paydaş listesi** sunmuştur. Şirket, farklı paydaş gruplarına yönelik **katılım yöntemleri** ve bu katılım süreçlerinin sonuçlarını da paylaşmıştır. Bu tarz bir paylaşım, aynı zamanda hissedarlara güvenilir bir değerlendirme yapma olanağı da tanır. Ayrıca tabloda paydaşlarla bağ kurarken sahip olunması gereken tutumda açıkça ifade edilmiştir: “Diyalog yoluyla paydaşlarımızla olan bağlantımızı güçlendiriyor, onların bakış açılarını

anlıyor ve güçlerimizi birleştirerek ortak hedeflerimize ulaşıyoruz.” Paydaşların geri bildirimini şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımlarına, geliştirdiği stratejilere ve risk yönetimine sağladığı bilgilere de tabloda yer verilmiştir.

Doğru tutum, paydaşların güvenini kazanmak ve sürdürmek için gereken en önemli unsurdur. Bu tutum için en temel kıstas ise karşılıklılık ilkesidir. Bu ilkenin daha basit hali, dini inançlar ve eski düşünürlerin de önem verdiği bir altın kuraldır: “Başkalarına, sana davranılmasını istediğin gibi davran.”

Yönetim kurulları, paydaş katılım sürecindeki temel konu başlıklarını ve yöneticilerin bu konulara yönelik planlarını iyi bir şekilde kavramalıdır. Ayrıca yönetim kurulları, idarecilerin söz konusu planlarının sürdürülebilirlik kısmına yönelik değerlendirme süreçleri de kurgulamalıdır.

Önemlilik

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

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 ediyor.

Sınıfında en iyi şirketler, çevresel, sosyal ve yönetim konularının göreceli olarak önemi hakkında bilgi edinmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarında

maksimum etki sağlayacakları alanları önceliklendirerek bu alanlara yönelmek adına önemlilik analizine başvuruyor.

Metro, sürdürülebilirlik raporunda önemlilik analiz sürecini açıkça ifade etmiştir. Bu süreçte şirket veya paydaşları için önem taşıyan finansal olmayan konuların kapsamlı bir listesi çıkarılmıştır. Şirketin konu üzerindeki etkisi ve konunun şirket ve paydaş grupları için önemi olarak belirlenmiş önemlilik değerlendirme kriterleri, ayrıntılı ve yeterlidir. Analizin sonuçlarını gösteren bir tablo da sunulmuştur.

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.

British Telecom, önemlilik matrisinde paydaş katılım sürecinin sonuçlarını paylaşmış ve olumlu değer yaratma fırsatlarıyla ilgili önemli bir grup konuyu (sorumlu bir şirket olmak, toplumu birbirine bağlamak, yerel toplulukları desteklemek ve çevre için yarar sağlamak) listelemiştir. Şirketin paydaş katılım modeli, geniş bir paydaş grubu yelpazesini kapsıyor. Önemlilik değerlendirilmesinde ise nitelik ve nicelik incelemesi adına birçok kaynak kullanılmıştır.

Önemlilik Değerlendirme Süreci

Finans dışı konular için önemlilik analiz süreci, paydaşlar için önemin de dâhil olduğu değerlendirme kriterleri ve analiz sonuçları açıkça ifade edilmiştir.



2018 MATERIALITY ANALYSIS

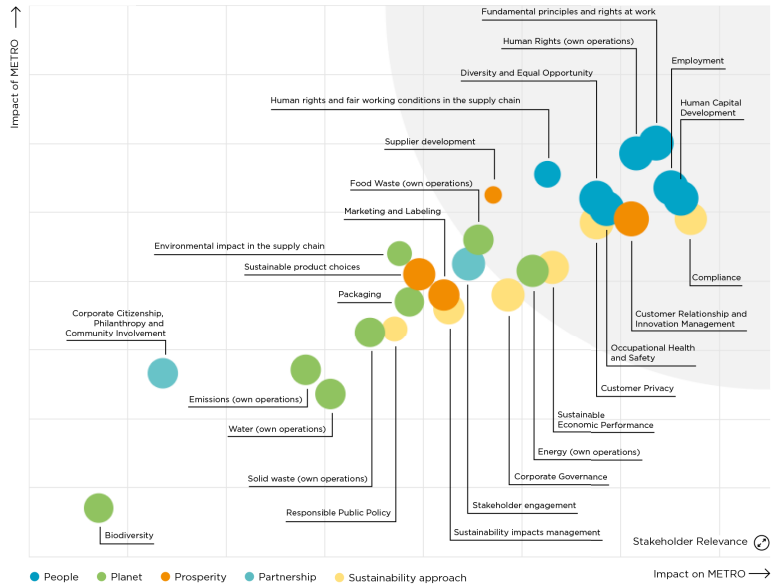
In order to recognise and prioritise early on any material issues that might constitute opportunities or risks for our business, we performed a materiality analysis in financial year 2017/18, including an extensive survey of internal stakeholders.

The material issues for METRO were selected in a process that consisted of several steps. The first step was the generation of a list of non-financial issues that are relevant to our company or our stakeholder groups. Key sources for this included:

- The standards of the Global Reporting Initiative (GRI)
- Existing strategies, commitments and guidelines of METRO and its sales lines
- EU CSR directive requirements concerning non-financial and diversity-related information
- Sustainable Development Goals
- Requirements for various rating systems, including the Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- Competitors' materiality analyses

The wide range of issues was summarised in a list of 27 issues, making sure that each aspect from the complete list appeared in the content of the condensed list. The issues on this shortlist formed the basis for the survey. Respondents assessed them in relation to 3 aspects:

- What influence the issue has on METRO's business, financial result or economic situation
- What influence METRO's business operations have on the issue in question
- How relevant the issue is for the stakeholders affected by it



Kaynak: Metro Corporate Responsibility Report 2017/18, s. 6

Önemlilik Matrisi

Paydaş katılım sürecinin sonuçları paylaşılmış ve olumlu değer yaratma fırsatlarıyla ilgili önemlilik sahibi bir grup konu, geniş bir paydaş kitlesi göz önünde bulundurularak listelenmiştir.



Our priorities continued

What matters to our stakeholders

At the end of each calendar year, we draw on multiple sources of qualitative and quantitative information that have been gathered throughout the preceding 12 months. This is to determine the relevance and significance of issues identified through stakeholder engagement. This mapping supports our strategic decision-making and directs our reporting.

We listen to customers, employees, suppliers, government bodies and investors to find out what's important to them and get feedback on how we're doing. Engaging with these stakeholders helps us build strong relationships and maintain trust.

Our interactions range from everyday conversations with customers through surveys and via social media, to broader discussions with NGOs and through groups such as the World Economic Forum and the World Business Council for Sustainable Development.

The grid shows which issues matter most to different stakeholder groups. Each row lists the issues that significantly matter to the named group of stakeholders. The issues that matter most to them are shown in coloured boxes (the different colours only relate to chapters in this report, as repeated in the diagram on page 10).

	Being a responsible company						Connecting society	Supporting our communities	Delivering environmental benefits		
	Ethics	Human rights & modern slavery	Equality	Health, safety & wellbeing	Privacy, data & cyber security	Economic impacts	Connecting society	Charities & communities	Climate change	Energy	Waste reduction
Customers	Behave in an ethical manner				Privacy and data security Cyber security Internet policy, security and protection		Network investment Customer experience		Carbon emissions reduction		
Employees	Behave in an ethical manner Strong governance		Diversity and equal opportunities	Health, wellbeing and workplace safety		Jobs, pay and pensions	Network investment Customer experience	Supporting communities			
Suppliers	Behave in an ethical manner		Diversity and equal opportunities				Network investment Education and employability skills	Supporting communities	Carbon emissions reduction	Energy savings	Waste reduction
Shareholders/Investors	Strong governance Transparency in reporting	Human rights Freedom of expression	Diversity and equal opportunities	Radio frequency emissions and health	Privacy and data security Cyber security Internet policy, security and protection	Pensions	Network investment Customer experience	Supporting communities	Carbon emissions reduction	Renewables Energy efficiency of products Energy savings	
Mainstream Investors	Strong governance				Cyber security	Pensions	Network investment Customer experience				
Government Regulators		Freedom of expression Modern slavery			Privacy and data security Cyber security Data governance Online safety	Price increases Geopolitical risks	Network investment Customer experience		Carbon emissions reduction		

a Connecting society includes network investment, customer experience and skills development.

Kaynak: British Telecom Delivering our Purpose Report - Update on our progress in 2016/17, s. 8

Önemlilik Matrisi

Önemli konular sermaye piyasası, müşteriler, tedarikçiler, yerel halk, çalışanlar, medya, devlet, eğitim kurumları ve rakip firmalardan oluşan geniş bir paydaş yelpazesine göre değerlendirilmiştir.



Disclosure 102-49 Now, the innovation process no longer refers to ecological aspects, but is reported under “Impacts of climate change” within the framework of standard “GRI 201: Economic Performance“. This is due to the abolition of the former G4-EN27 indicator governing the aspect ‘products and services’ that was replaced by the introduction of the GRI Standards.

Disclosure 102-44 This overview outlines the aspects that were given particularly high priority by specific stakeholder groups:

Assessment of material topics by stakeholders	Capital Market	Customers	Suppliers/ Sub-contractors	Local communities	Employees	Public/ media	Government/Public authorities	Schools/ Universities	Competitors
Economic Performance, incl. implications due to climate change	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Procurement Practices	✓	✓	✓	✓					
Anti-corruption	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Emissions	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Supplier Assessment (Environmental/Social)	✓	✓	✓						
Labor/Management Relations	✓			✓	✓	✓			
Occupational Health and Safety	✓	✓	✓		✓		✓		
Training and Education	✓			✓	✓			✓	
Diversity and Equal Opportunity	✓				✓	✓		✓	
Human Rights Assessment	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
Socioeconomic Compliance	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓

Kaynak: GEA Annual Report 2017, s. 106

Gea Group, önemli konuları sermaye piyasası, müşteriler, tedarikçiler, yerel halk, çalışanlar, medya, devlet, eğitim kurumları ve rakip firmalardan oluşan geniş bir paydaş yelpazesine göre değerlendirmiştir. Bu değerlendirme biçimi, hem odaklanılacak alanlara karar vermek için, hem de şirketin farklı paydaş gruplarıyla iletişiminin yönetimi için iyi bir referans görevi görebilir.

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.

SKH'ler ile Bağlantı Kurma

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH'ler), 2030'a kadar dünya çapında sürdürülebilir kalkınma için belirlenmiş öncelikler ve amaçları temsil eder. SKH'lerin amacı, dünya çapındaki sürdürülebilirlik çalışmalarını ortak hedefler çerçevesinde harekete geçirmektir. SKH'ler, küresel sorunlarla baş edebilmek için iş dünyasının öncülük edeceği çözümler ve teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması için önemli bir fırsat oluşturur. Küresel olarak, toplumların kalkınma gündemleri SKH'ler ile şekillenirken lider şirketler, iş planlarının insanlar ve dünya üzerinde olumsuz etkilerini azaltıp olumlu etkilerini artırarak, sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını dünyaya gösterme olanağı

yakalar. SKH'ler, iş stratejilerini küresel önceliklerle ilişkilendirme olanağı sağlar. Bu noktada Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, iş dünyasının faaliyetlerine öncülük etmelidir.

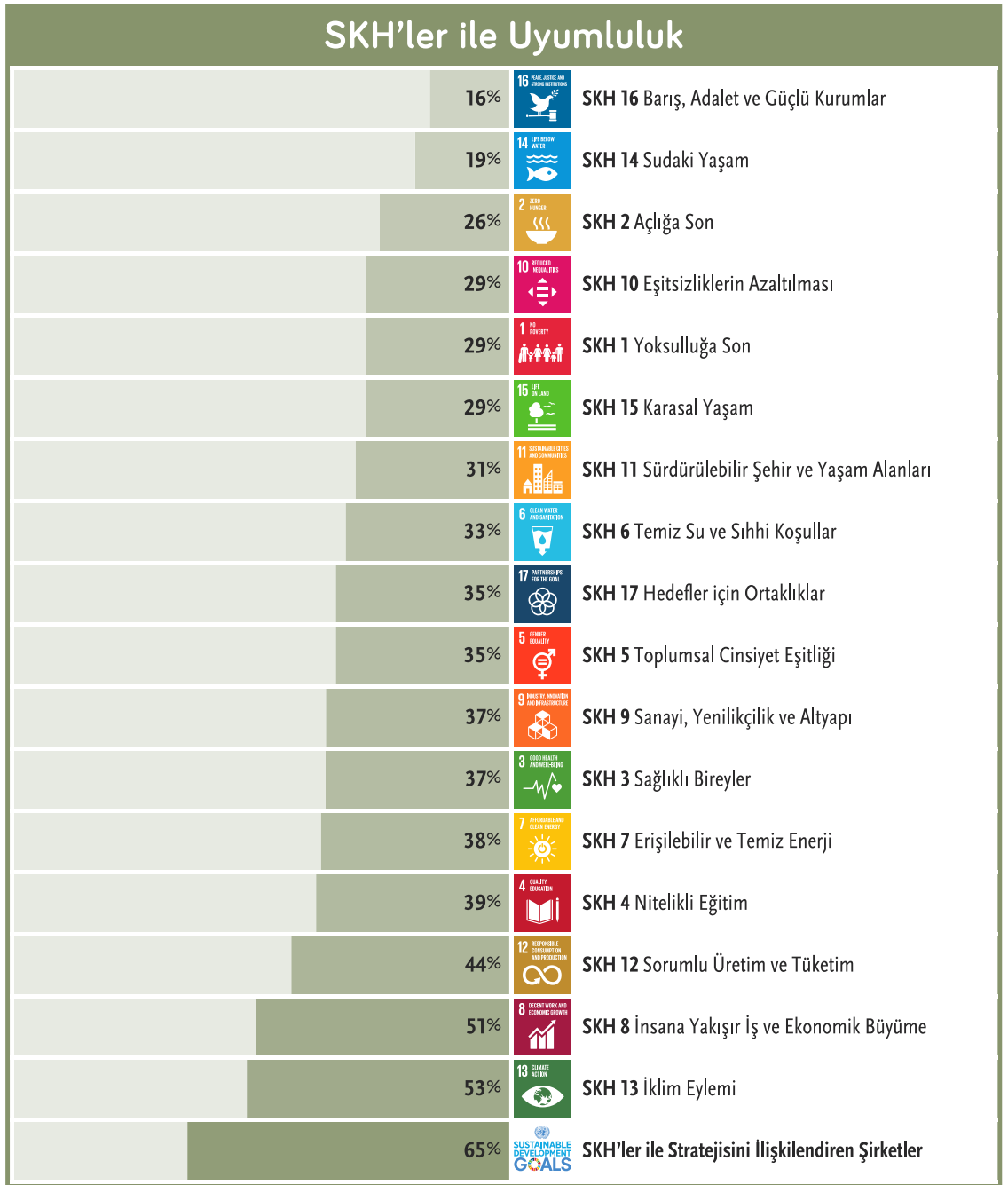
Sorumlu yönetim kurulları; paydaşlarının tamamına sürdürülebilir değer yaratmak, hissedarlarına kazanç sağlamak ve sürdürülebilir bir dünya adına öncü bir kuruluş olmak için SKH'lere yönelik sorumluluklarını kurumlarının iş stratejisine dâhil etme konusunda aktif rol oynamalıdır. Şirketler stratejilerini, hedeflerini ve faaliyetlerini şekillendirmek, yönlendirmek, bildirmek ve raporlamak için SKH'leri avantajlı, değer yaratıcı ve kapsamlı bir çerçeve olarak kullanabilir.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yalnızca %65'i iş stratejilerini SKH'ler ile ilişkilendiriyor.

Araştırmamız kapsamında Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin iş stratejileriyle spesifik SKH'ler arasındaki kurdukları ve raporladıkları ilişkileri de değerlendirdik. Bulgularımıza göre şirketler, sürdürülebilir kalkınma için doğru ortamı yaratmak adına geneli kapsayan bir yaklaşım yerine esas iş modeline uygun SKH'lere öncelik veriyor. SKH'ler ile kurulan bağlantılar ve hedeflere ulaşmak için kullanılan stratejiler, daha iyi bir gelecek için birden fazla paydaşın katılımıyla uzun vadeli ve sistematik yaklaşımlar gerektiren konu başlıklarıdır. Bu yaklaşımların oluşmasında da Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin oynayacağı rol büyüktür. Gelecekte yaşamak istediğimiz dünyayı inşa etmek için teşvik sistemlerimizin (karbon fiyatlandırması, yolsuzlukla mücadele vb.) değişmesi gerekir.

Doğal olarak bu sistem değişikliğine de Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri öncülük etmelidir. SKH'ler, gelecekte işletmelerin faaliyet göstereceği çevre ve sosyal yapı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu hedeflerin karmaşık ve çok boyutlu olması, şirketlerin kaynaklarının ortak bir amaç için seferber edilmesini gerektirir. Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, bu seferberlik için ilk adımları atarak hem ortaklık ve toplu faaliyetlere ön ayak olabilir, hem de diğer şirketlerin örnek alacağı bir rol model görevi görebilir.

Kurum geliştirme yoluyla sürdürülebilirlik için gerekli koşulların yaratılması ve gezegenimizdeki yaşamın temelini oluşturan okyanusların korunması için şirketler, daha fazla faaliyet ve ortaklık göstermelidir.



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

**Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %16'sı
SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar'a katkıda bulunmuştur.**

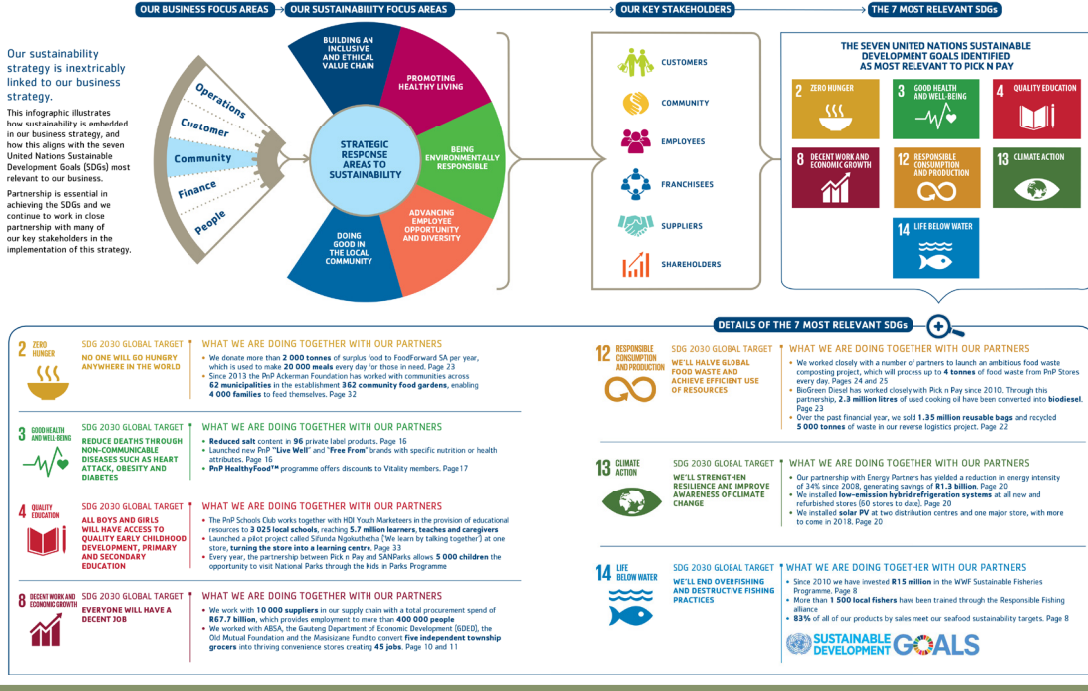
SKH'ler ile Bağlantı Kurma

Şirket stratejisiyle ilişkilendirme, paydaşların katılımını sağlama ve ortaklık yaratma açısından SKH'leri raporlama sistemine entegre etme süreci açıkça ortaya konmuştur.



PARTNERING TO MEET THE UNITED NATIONS

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)



Kaynak: Pick n Play Sustainable Living Report 2017, s. 2-3

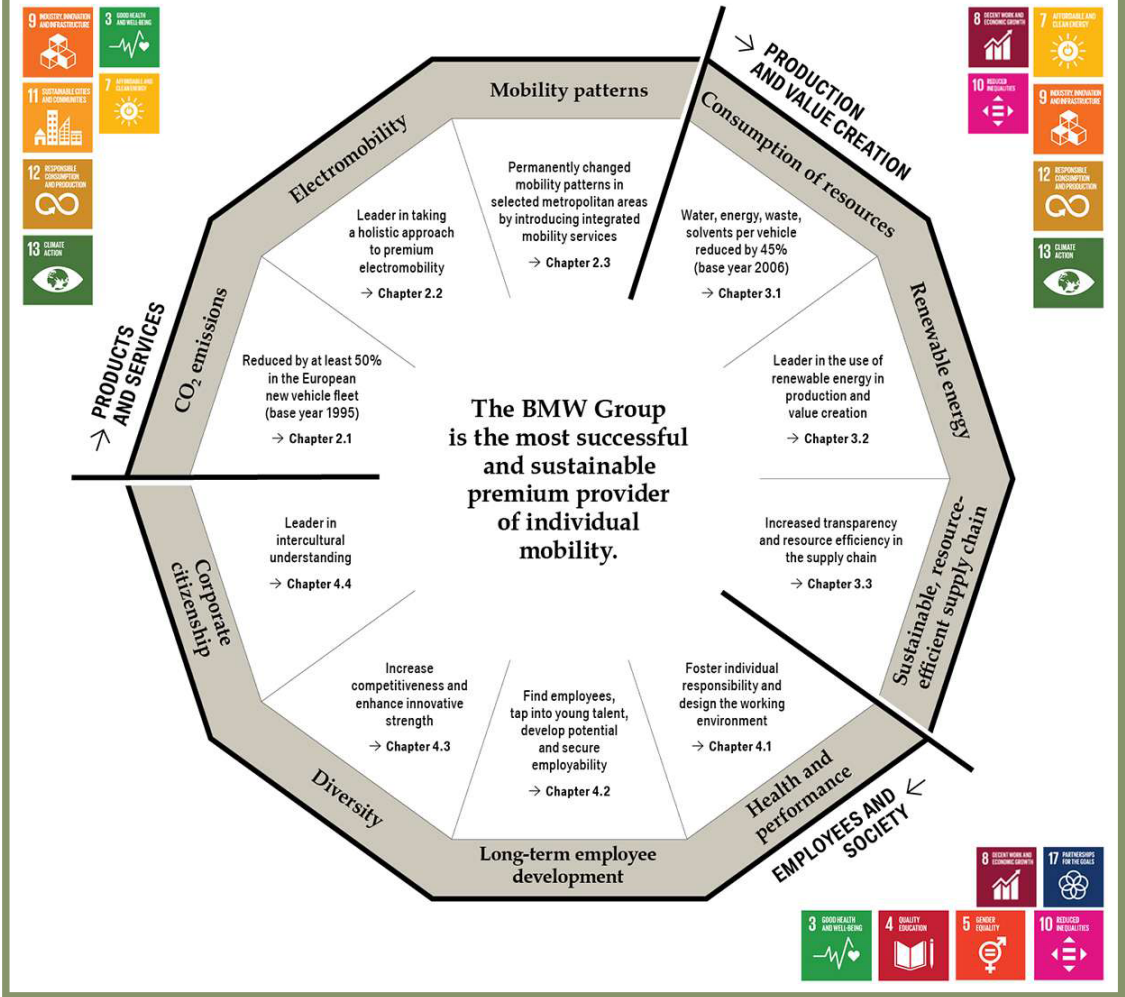
Pick n Play bu çalışmasında SKH'leri şirket stratejisiyle ilişkilendirme, paydaşların katılımını sağlama ve ortaklık yaratma yoluyla SKH'leri raporlama sistemine entegre etme sürecini açıkça ortaya koymuştur. Sunulan görselde, sürdürülebilirliğin iş stratejisine dâhil oluşunu ve bunun şirketin iş alanıyla en

alakalı SKH'lerle hangi yönlerden uyumlu olduğunu gösteriyor. Her SKH için detaylı sonuçlar verilmiş ve daha fazla bilgiye erişim için linkler eklenmiştir. Ortaklık kavramının SKH'lere ulaşmadaki önemi nedeniyle şirket, stratejisini uygularken önemli paydaşlarının birçoğuyla yakın işbirliği hâlinde çalıştığını göstermiştir.

SKH'ler ile Bağlantı Kurma

SKH'ler, sürdürülebilirlikle ilgili düşünceleri (örneğin değer yaratma modelini SKH'ler ile ilişkilendirmek) yönlendirmek için bir çerçeve olarak değerlendirilmiş ve bu çizelge, şirketin sürdürülebilirlik raporunu yapılandırmak için bir kılavuz olarak kullanılmıştır.

BMW GROUP



Kaynak: BMW Group Sustainable Value Report 2017, s. 15

BMW, SKH'leri sürdürülebilirlikle ilgili düşüncelerini yönlendirmek için bir çerçeve olarak değerlendirmiştir. Şirket, bu çizelgeyi ise sürdürülebilirlik raporunu yapılandırmak için bir kılavuz olarak kullanmıştır. Çizelge, BMW'nin etki potansiyelinin en fazla olabileceği alanlarda yapılan önemlilik matrisi sonucu önceliklendirilmiş SKH'leri şirketin değer yaratma modeliyle ilişkilendirmiştir.

BMW, "hareket alışkanlıkları" hakkında "seçilen metropol bölgelerinde hareket alışkanlıklarında kalıcı değişim yarattıklarından" söz etmiştir. Bu, uzun vadeli bir sürdürülebilir değer yaratımına işaret ediyor. Araştırmamızda örnek şirketleri ararken uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratma, en önemli kriterlerimizden biridir. Ürün, hizmetler ve üretim sürecinden, çalışanlar ve

toplum için değer yaratmaya kadar çeşitli alanlarda sürdürülebilirlik hedefleri mevcut. Sonuçların bazılarını çizelgede yer verilmiştir. Öteki sonuçların detaylı açıklamalarına ulaşmak için ise sayfa numaraları eklenmiştir.

Hedef Belirleme ve Kararlılık

Araştırmalarımız, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin şirket politikalarına, kilit performans göstergelerine ve sonuç raporlarına çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları başarıyla entegre ettiğini gösteriyor. Fakat bu şirketlerin yalnızca %69'u çevre, %70'i sosyal, %53'ü ise

yönetişim ile ilgili hedefler belirlemiştir. Şirketler hesap verebilirliği artırmak için, finansal olmayan ölçütleri belirlenmesi ve yönetimi ile ilgili bilgi paylaşması gerekir.

Yatırımcılar, stratejik amaçlar ve ileriye dönük hedef koyma süreçleri için önemli olan çevresel, sosyal ve yönetim etkenlerini saptamaları için şirketlere güveniyor. Şirketler, bu güvene yanıt vermek ve ilerleme kaydetmek için çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sonuçlara dair hedef belirleyerek ve temel ölçütlere dayalı performans takibi yaparak sürdürülebilirlik konusundaki kararlılıklarını artırabilir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Hedefleri

	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Geleceğe Yönelik Hedef Belirleyenler	69%	70%	53%
Kilit Performans Göstergeleri belirleyenler	99%	98%	100%
Şirket Politikaları Tanımlayanlar	100%	99%	100%

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

Kapsamlı Sürdürülebilirlik Hedefleri

İlgili çevresel, sosyal ve yönetim konularına, tedarikçilere ve insan topluluklarına dair uzun ve kısa vadeli sürdürülebilirlik hedefleri sunulmuştur.

SEVERN

TRENT

Our responsible commitments and our performance against them

Objective	Our commitment	How we are measuring our performance	This year's performance	2016/17 target	2020 target
Ambition One: We will make our region the most water efficient in the UK	We will empower our customers to save up to 25MI/d by 2020	Water efficiency level achieved	4.91MI/d	5MI/d	25MI/d
	We will improve understanding of our services through education	Number of customers we have educated from 2015 to 2020	167,024	160,000	700,000 (cumulative over AMP6)
Ambition Two: We will play a leading role to help make our region's rivers even healthier	We will work with landowners and partner organisations to reduce agricultural run-off in our region's rivers	Positive engagement with land managers in targeted areas by end of AMP6	44% (in 11 out of 12 catchments)	44% (in 12 catchments)	80% (in 12 catchments)
	We will do our fair share to achieve Water Framework Directive good ecological status in our region's failing water bodies, where it is cost-effective to do so	Number of Water Framework Directive classification improvement points (as monitored by the Environment Agency)	15	n/a	233 (cumulative over AMP6)
	We will improve biodiversity in our region by improving at least 75 hectares of Sites of Special Scientific Interest ('SSSI')	Number of hectares improved from unfavourable or deteriorating condition using Natural England's database of SSSIs	-29.74	n/a	75
We put our customers first	We provide a service to our customers that is good value for money	% of customers who rate our service value for money in an independent quarterly survey	58%	47%	55%
	We help our customers who are in genuine need and struggling to pay their bills	Number of customers we help each year through social tariffs and assistance schemes	50,903	50,000	50,000
We are passionate about what we do	Our employees are passionate about what we do	Group % engagement score from our annual employee survey	55%	50%	-
We act with integrity	We involve our customers in our plans, and we're honest about how they think we're doing	We will invite the independent Water Forum to review and comment on our annual performance	4 meetings held this year	-	-
We protect our environment	We do everything we can to prevent polluting the environment	Number of Environment Agency Category 1 & 2 incidents (calendar year metric)	7	6	0
	We reduce our carbon footprint	% reduction in Group carbon emissions (scope 1 and 2 – our direct emissions and those from the energy we use)	8%	4%***	19%
We are inspired to create an awesome company	No one is hurt or made unwell by what we do	STW – LTI rate	0.22	0.18	-
		Business Services – LTI rate	0.04	-	-
	We believe a diverse and inclusive workforce is a key factor in being a successful business	STW – Total workforce % female	31.3%	33%**	-
		Group – Total workforce % female	29.5%	-	-
		STW – Total workforce % BAME	8.9%	5.0%**	-
Group – Total workforce % BAME	14.8%	-	-		
Our suppliers support our values and ambitions	We are a responsible payer	% invoices paid to terms, including self bill (12 month financial year average)	97%	97%	97%

Kaynak: Severn Trents Annual Report and Accounts 2017, s. 58

Severn Trent, sürdürülebilirlik hedeflerini birçok açıdan incelenebilecek kapsamlı bir tabloda sunmuştur. Tablo, şirketin ilgili çevresel, sosyal ve yönetim konularına,

tedarikçilere ve toplum bazında paydaşlara dair uzun ve kısa vadeli hedeflerini içeriyor.

Tüm Değer Zincirinde Sürdürülebilirlik Hedefleri

Değer zincirindeki emisyon miktarını azaltmak için belirlenen hedefler, önceki yıllarla da karşılaştırılarak raporlanmıştır. Rapordaki grafik, önceki yılın performansına göre emisyon miktarındaki değişimi gösterirken devam eden zorlukları, değer zincirini etkileme seviyesini ve ayrıntılı bir grup etmen için kullanılan yaklaşımı öne çıkarmıştır.



GENERAL MILLS

Science-based goal: Reduce absolute GHG emissions across our full value chain by 28 percent by 2025 (compared to 2010). Our longer-term goal is to achieve sustainable emission levels in line with scientific consensus by 2050.

Performance: In 2017, our GHG emissions footprint decreased 11 percent compared to 2010, while net sales rose 6 percent. This reflects sales of lower GHG emissions intensity products, as well as improved efficiency in manufacturing and logistics. Our GHG emissions fell 6 percent versus 2016, while net sales decreased 6 percent.

We plan to accelerate recent progress to reach our emissions-reduction goals. Our ongoing challenge is to decrease our footprint while growing our business.

See the [Appendix](#) for details on our GHG emissions calculation methodology. For information on the risks and opportunities General Mills faces due to climate change, see our [CDP submission online](#).

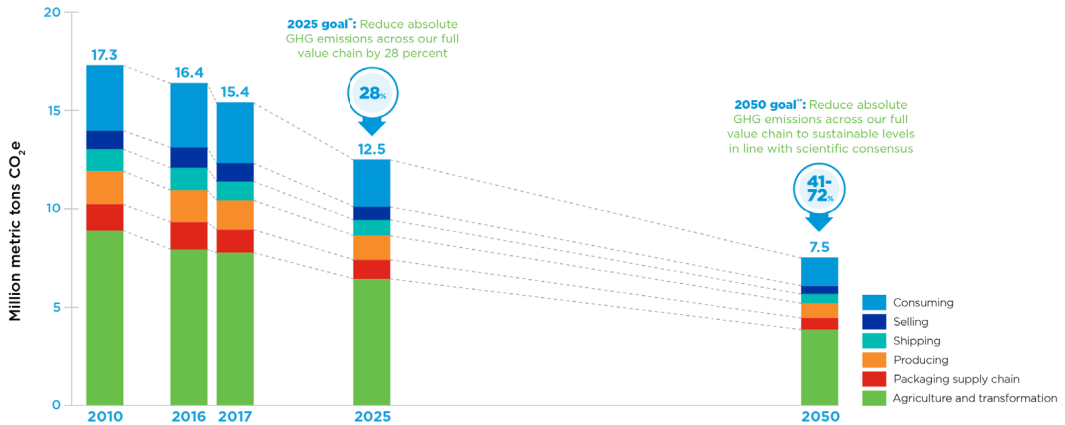
Product environmental footprint evaluation: Considering environmental impacts in product design and development is essential to improving our carbon footprint and overall environmental performance. At specific

"gates" during this process, we have started to assess a product's environmental characteristics, including through life-cycle assessment. We launched this initiative late in fiscal 2016 in our *Yopait* brand in Europe, and added the *Häagen-Dazs* brand during fiscal 2017. Through the end of the fiscal year, we assessed 91 projects to determine the GHG emissions impact of various product changes, beyond the effect on typical attributes such as cost and quality. Twenty-four of these projects demonstrated opportunities for improvement. We have implemented 15 so far, saving 3,000 metric tons CO₂e on an annual basis.

We are also building and integrating simpler, more user-friendly eco-design tools, which will enable non-specialists to make environmental footprinting a mainstream part of product development. We began implementing these tools into packaging design in the U.S. in 2015.

Value chain: The sections on the following pages break down our footprint by value chain phase and describe our efforts to improve performance.

The path to 2050*



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

** Compared to 2010.

Kaynak: General Mills 2018 Global Responsibility Report, s. 19

General Mills, değer zincirindeki emisyon miktarını azaltmak için belirlediği hedefleri raporlamıştır. Şirket, orta vadede bilime dayalı bir hedef olarak 2025'e kadar mutlak sera gazı emisyonlarını azaltmaya karar vermiştir. Şirketin belirlediği uzun vadeli hedef ise 2050'ye kadar sürdürülebilir

emisyon seviyelerine ulaşmaktır. Rapordaki grafik, önceki yılın performansına göre emisyon miktarındaki değişimi gösterirken devam eden zorlukları, değer zincirini etkileme seviyesini ve ayrıntılı bir grup etmen için kullanılan yaklaşımı öne çıkarmıştır.

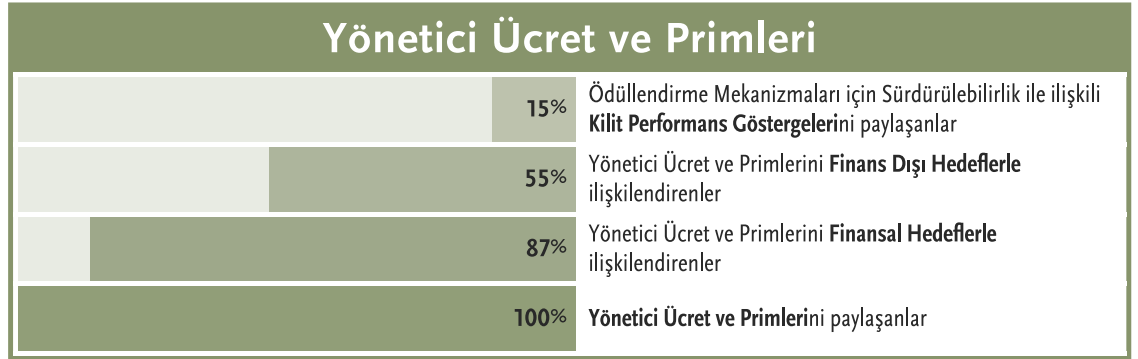
Yönetici Ücret ve Primleri

Yönetimsel faaliyetleri sürdürülebilirlikten doğan fırsatlara yöneltmek ve sürdürülebilirlik uygulamalarının günlük karar mekanizmalarına yerleşmesini sağlamak için, yönetim kurulları, şirketin çevre ve toplum üzerindeki etkisinden yöneticilerini açıkça yükümlü kılmalıdır. Yönetim kurulları, yönetici ücret ve primlerini stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendirerek ve performans bazlı ödemeleri finansal olmayan sürdürülebilirlik ölçütlerine bağlayarak yöneticilerin sürdürülebilirliğe odaklanmasını sağlayabilir.

Araştırma sonuçlarımız, yönetim kadrosuna yönelik var olan ödüllendirme mekanizmalarının sürdürülebilirlik

hedefleriyle uyummadığını gösteriyor. Bu uyumun yokluğu, sürdürülebilirliğin şirketlerde hak ettiği önem ve önceliği görmesi ihtimalini ise azaltıyor.

Yönetici ücret ve primleri ile sürdürülebilirlik hedefleri arasındaki ilişkide değişime öncülük eden şirketler; çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili uygun ölçütleri saptıyor, bu ölçütleri yönetici ücret ve primleriyle ilişkilendiriyor ve bu uygulamalar konusunda kamuyu bilgilendiriyor. Teşvik planlarındaki sürdürülebilirlik hedeflerini sınırlandıran şirketler, liderlerin davranışlarını değiştirmek için önemli ölçüde güç kazanabilir.



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

Sasol, performans karnesini stratejik amaçlarla ilişkilendiren ve başarılı ödüllendirme politikası oluşturan şirketlere iyi bir örnektir. Şirketin ödüllendirme politikası, teşvikleri (**sürdürülebilirlik, sera gazı emisyonu ve geniş tabanlı siyah ekonomik güçlendirmeyi** kapsayan) sürdürülebilirlik kilit performans göstergelerine bağlayarak şirket stratejisini güvenli, güvenilir ve sürdürülebilir bir biçimde yerine getirmeyi amaçlıyor. Ayrıca Sasol, bu tabloda trendler, eski performans değerleri ve hedeflere de yer vererek öğrenmeye yönelik bir düşünce yapısını benimsediğini göstermiştir.

Belirlenen hedefler; eşik, ana hedef ve zorlayıcı hedef olmak üzere üç kategoriye ayrılmış ve başarı değerlendirmeleri ile sunulmuştur. Hedefler, şirketin içinde bulunduğu şartlara göre değişebilir, fakat önemli olan nokta finansal olmayan **ölçütlerin geçerli, ölçülebilir, kıyaslanabilir, yeterince zorlayıcı ve şirket stratejisiyle uyumlu** olmasıdır. Yöneticilerin performansını artırmak için ödemeler, finansal ve finansal olmayan performansa bağlı olmalıdır.

Yönetici Ücret ve Primleri

Performans karnesi, stratejik amaçlarla ilişkilendirilmiştir. Teşvikler ise sürdürülebilirlik, sera gazı emisyonu ve geniş tabanlı siyah ekonomik güçlendirmeyi kapsayan sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiştir.

Ayrıca tabloda trendler, eski performans değerleri ve hedefler de sunularak öğrenmeye yönelik bir düşünce yapısının benimsendiği gösterilmiştir.



SASOL

OUR PERFORMANCE SCORECARD

Our performance scorecard provides an overview of how we have delivered in the year and tracks and reports on how we create value for our robust foundation. It shows our progress against key strategy performance indicators (SPIs) that are linked to the delivery of our strategy to create superior value for our stakeholders. The SPIs are integral to our core management process, providing a clear view of which to measure our success.

STRATEGIC OBJECTIVES

- UPSTREAM**
 - Deliver low cost feedback in Southern Africa
 - Drive economically attractive upstream investments in Southern Africa
- OPERATIONS**
 - Continuously improve leading asset use and maintain technological asset
 - Drive world class asset operations to support growth
 - Determine Right Rules handling channels
 - Reduce water and CO₂ opportunities and grow low-carbon power
- ENERGY**
 - Drive value chain optimization
 - Drive effective growth-based technology adoption
- CHEMICALS**
 - Drive effective growth-based technology adoption

KPIs	TARGET	2017	2016	2015
Profit	10%	9%	10%	10%
Quality-based revenue	10%	10%	10%	10%
Asset operation	10%	10%	10%	10%
Energy	10%	10%	10%	10%
Safety	10%	10%	10%	10%
Environment	10%	10%	10%	10%
Water	10%	10%	10%	10%
CO₂ emissions	10%	10%	10%	10%

OUR KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI	Target	Performance
Profit	10%	9%
Quality-based revenue	10%	10%
Asset operation	10%	10%
Energy	10%	10%
Safety	10%	10%
Environment	10%	10%
Water	10%	10%
CO₂ emissions	10%	10%

Implementation report

Here we provide an overview of achievements against the SPI targets set for 2017, as well as the performance over the ongoing period for 18 months that end with reference to 2017 performance. Achievements against the 2017 SPI targets:

KPIs	Group targets	Weight (Rating = 20%)	Target (Rating = 100%)	Stretch Target (Rating = 150%)	Achievement	Weighted Achievement
QUALITY-BASED REVENUE	Non-asset growth in headline revenue	30%	2016 headline revenue +1.2% (vs target +1.0%)	2016 headline revenue +1.2%	2017 headline revenue +1.2%	100%
ASSET OPERATION	Non-asset growth in cash feedstock (CFC)	30%	Approved group 2017 CFC target +1.0% (vs target +0.8%)	Approved group 2017 CFC target +1.0%	2017 CFC target +1.0%	100%
ENERGY	Non-asset growth in production volume (PV)	20%	2016 volumes +1%	2016 volumes +1%	2017 volumes +1%	100%
SAFETY	Non-asset growth in working capital and gross margin	10%	2017 absolute working capital and gross margin target	2017 absolute working capital and gross margin target	2017 absolute working capital and gross margin target	100%
ENVIRONMENT	Non-asset growth in water and CO ₂ emissions	10%	2016 water and CO ₂ emissions target	2016 water and CO ₂ emissions target	2016 water and CO ₂ emissions target	100%
WATER	Non-asset growth in water consumption	10%	2016 water consumption target	2016 water consumption target	2016 water consumption target	100%
CO₂ EMISSIONS	Non-asset growth in CO ₂ emissions	10%	2016 CO ₂ emissions target	2016 CO ₂ emissions target	2016 CO ₂ emissions target	100%

Total: 72.79% (2016: 81.99%)

Kaynak: Sasol 2017 Integrated Report, s. 24-25, 59

Yönetici Ücret ve Primleri

Ödüllendirmelerin %25'ini sağlık/güvenlik (fatalite risk yönetimi, sağlık risk yönetimi, toplam yaralanma oranı) ve sürdürülebilirlik (erişim, reputasyon) ile ilişkili ölçütlerle ilişkilendirmiştir.



The structure and results of the Corporate Performance Bonus for 2017 are provided in the table below:

Component	Metrics	Weight	Performance Objectives			2017 Results			
			Min	Target	Max	Result	Outcome	Payout ¹⁾	
Health & Safety (20%)	Fatality risk management (leading)	Implementation ²⁾	4%	50%	100%	100%	200%	8.0%	
	Execution	4%	20%	65%	95%	99%	200%	8.0%	
	Health risk management (leading)	Exposure reduction	4%	5%	10%	15%	14%	178%	71%
	Total injury rates (lagging)	TRIFR	8%	0.35	0.32	0.26	0.39	0%	0%
Operational Excellence (60%)	Value creation	EBITDA per share	30%	\$ 2.58	\$ 3.97	\$ 5.35	\$ 4.65	149%	44.7%
	Efficiency	Cash Sustaining Costs (CSC per GEO) ³⁾	30%	\$ 1,033	\$ 943	\$ 825	\$ 914	125%	374%
Growth (15%)	Project execution	Progress & Spend	8%	20%	100%	200%	—	130%	10.4%
	Project Advancement	2%	20%	100%	200%	—	81%	1.6%	
	Exploration success	Reserves per 1,000 shares ⁴⁾	2.5%	1.9	4.5	11.7	10.4	181%	4.5%
	Resources ⁴⁾	2.5%	1.4	3.3	5.9	5.8	196%	4.9%	
Sustainability & External Relations (5%)	Access (public targets)	Water strategy	1%	70%	80%	100%	158%	200%	2.0%
	Closure & reclamation	1%	80%	90%	100%	100%	200%	2.0%	
	Complaints & Grievances	1%	95%	100%	100%	96%	92%	0.9%	
	Reputation	Dow Jones Sustainability Index	2%	w/in 5% of industry leader	Leader	200%	4.0%		
Total Result								135.6%	

Kaynak: Newmont 2018 Proxy Statement, s. 71

Newmont, finansal olmayan ölçütleri belirlemede kapsamlı olması bakımından iyi bir örnek teşkil ediyor. Şirket, ödüllendirme sisteminin %25'ini sağlık, güvenlik ve sürdürülebilirlik ölçütlerine bağlamıştır. Sağlık ve güvenlik ölçütleri; kayıplara ilişkin riski yönetimi (uygulama ve icra etme), sağlığa ilişkin risk yönetimi (risk azaltma) ve toplam yaralanma oranlarından oluşuyor. Newmont, sürdürülebilirlik ölçütleri olarak değer önermesinin merkezindeki erişilebilirlik kavramına ve sürdürülebilirlik liderliği

konusundaki itibarına odaklanmıştır. Aynı zamanda Newmont, yönetici ücret ve primlerini Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki sıralamasının temsil ettiği liderlik statüsüne ilişkilendirmiştir.

Alcoa, yönetici ücret ve primlerinde finansal olmayan ölçütlerin kapsamlı bir biçimde bulunduğu iyi bir örnektir. Göz önünde bulundurulmuş ölçütler güvenlik, karbon azaltma ve (idari ve profesyonel düzeyde kadın ve azınlıklar açısından) çeşitlilik olarak listelenmiştir.

Yönetici Ücret ve Primleri

İş güvenliği, karbon salınımını azaltma ve istihdamda çeşitlilik (idari ve profesyonel düzeyde kadın ve azınlıklar açısından) gibi finans dışı ölçütler, yönetici ücret ve prim sistemine dâhil edilmiştir.



2017 Annual Incentive Compensation

We based annual cash incentive opportunities for 2017 on the following parameters:

- **80% financial targets**, equally weighted as adjusted free cash flow (40%) and adjusted EBITDA (40%) metrics, as more fully described below; and
- **20% non-financial targets**, consisting of safety (5%), environmental (5%), and diversity (10%) metrics, each as more fully described below.

The below chart describes the specific 2017 metrics and results for Alcoa's annual incentive compensation awards:

Performance Metrics ⁽¹⁾	Metric Weight	Performance Minimum (0%)	Performance Target (100%)	Performance Maximum (200%)	Performance Results	Achievement %	Weighted Result
Financial Metrics (80%)							
Adjusted Free Cash Flow (\$M) ⁽²⁾	40%	(329)	21	671	523	179%	71.5%
Adjusted EBITDA (\$M) ⁽²⁾	40%	1,157	1,482	1,982	1,247	30%	12.0%
Non-Financial Metrics (20%)							
Safety							
FSI-Actual (count) ⁽³⁾⁽⁵⁾	5%	4	3	2	5	0%	0.0%
Environmental							
CO ₂ Emissions Reduction (KTons) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	5%	100.2	163.7	227.1	-59	0%	0.0%
Diversity							
Global Women % ⁽⁵⁾	10%	14.2%	14.5%	14.8%	14.6%	127%	12.7%
Total	100%						96.2%

Named Executive Officer	2017 Tranche of 2015 PRSU Grant (Target)	2017 Tranche of 2016 PRSU Grant (Target)	2017 Tranche Total % Achievement (Both 2017 Tranches)	2017 Tranche Total Earned Shares for each 2015 and 2016 PRSU Grants
Roy C. Harvey	10,531	32,024	0%	0
William F. Oplinger	15,318	28,267	0%	0
Tomas M. Sigurðsson	3,161	6,686	0%	0
Leigh Ann Fisher	1,583	4,144	0%	0

Kaynak: Alcoa Notice of 2018 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement, s. 46, 52

Tek çizelgede finansal ve finansal olmayan ölçütler, ağırlıklı sonuçlar, hedefler ve değerlendirme ile ilgili verilere kolaylıkla ulaşılabilir. Raporda karşılaştırmalı değerlendirme ölçütü olarak toplam hissedar getirisi (TSR) kullanılmıştır.

Örneğin **Shell**, yönetici ücret ve primlerinin %20'sini çeşitli iş alanlarında (rafinasyon, kimya tesisleri, yukarı akış kaynaklarında tutuşturma) personel ve

işlem güvenliği ile sera gazı emisyonu ölçütlerine bağlayarak sürdürülebilir kalkınmayla yönetici ücret ve primlerini başarıyla ilişkilendirmiştir. Raporda tedarik zinciri faaliyetleri için güncel ve hedeflenen karşılama oranları da tanımlanmıştır. Bu veriler, yönetici teşvik sisteminin farklı bileşenlerini gösteren ve kolay okunabilen bir çizelgeyle sunulmuştur.

Yönetici Ücret ve Primleri

Yönetici ücret ve primlerinin %20'si, çeşitli iş alanlarında (rafinasyon, kimya tesisleri, yukarı akış kaynaklarında tutuşturma) **personel ve işlem güvenliği ile sera gazı emisyonu** ölçütlerine bağlanarak sürdürülebilir kalkınmayla yönetici ücret ve primleri ilişkilendirilmiştir.



Executive scorecard

In 2017, sustainable development continued to account for 20% of the Executive Directors' annual bonus scorecard, which helps determine the annual bonus for the Executive Directors.

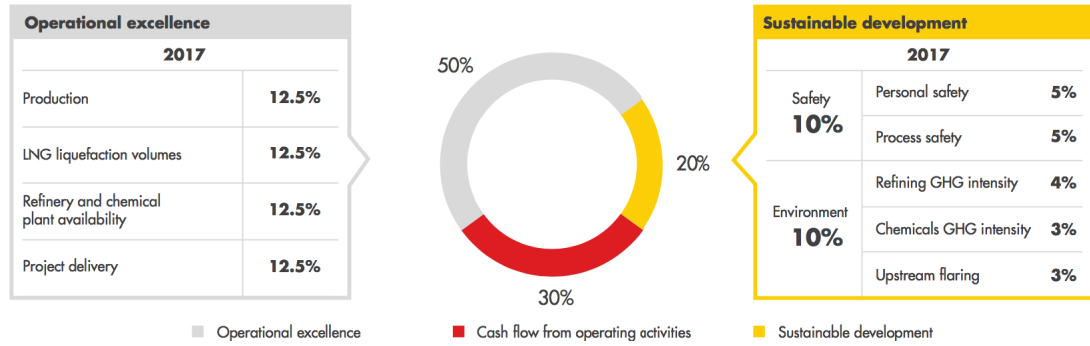
Targets are set each year by the Board's Remuneration Committee and the outcomes against these targets are reported retrospectively in the Annual Report. The same annual bonus scorecard approach applies to senior management and other employees.

The metrics on sustainable development in 2017 had equal weighting between our safety (10%) and environmental (10%) performance. The safety

component covers personal and process safety and the environmental component includes greenhouse gas (GHG) emissions for the first time in three specific business areas: refining, chemical plants and flaring in upstream assets.

In 2017, GHG metrics covered around 60% of direct and energy indirect emissions from our operated portfolio. The GHG metrics in the 2018 scorecard have evolved and coverage has increased to around 90% of operated emissions. The refining and chemicals metrics will be retained and emissions coverage in upstream and midstream will be measured on an intensity basis and expanded beyond flaring.

Scorecard structure



Kaynak: Shell Sustainability Report 2017, s. 16

UYGULAMA

Uygulama konusunda; şirket politikaları ve ilkelerinin hayata geçirilmesini, açıklanan performansın çevre, toplum, yolsuzlukla mücadele, gelişmekte olan pazarlar, bütün organizasyon düzeyleri, tedarik zinciri ve ürün yaşam döngüsüne dair alan ve faaliyetleri kapsayıp kapsamadığına dair incelemeler gerçekleştirilmiştir. Uygulamaların kapsamını değerlendirmek için şirketlerin kilit performans göstergeleri arasından sürdürülebilirlik performansının kapsamına dair raporlamaları üzerinden göstergeler aradık.

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

Sonuç Açıklaması

Ölçülebilen performans iyileştirilir. Çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin önemli düzeydeki performans sonuçlarının paylaşılması, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik attığı adımların takibini gösterir. Böylelikle, diğer paydaşların şirketin sürdürülebilir değer yaratmasına dair olan duyduğu güveni artırır. Bunun yanı sıra sonuçları paylaşmak, diğer şirketlerle karşılaştırmalı değerlendirme

yapma fırsatı oluşturarak öğrenme hızını artırır.

Yatırımcılar, işletme değerini hesaplarken çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili etkenleri dâhil etmeyi gün geçtikçe daha fazla istiyor. Fakat önemli alanlardaki performansı değerlendirme ve raporlama konusunda standart ve regülasyonlar henüz kesinleştirilip uygulanmamış durumda. Sürdürülebilirlik raporlaması için GRI ve IIRC gibi küresel standartların daha geniş çaplı kabul görmeye başlamasıyla birlikte, sürdürülebilirlik raporlaması, şimdilik hâlâ devlet kurumlarının ve özel kurumların yeni yaklaşımlarına açık bir alan olmaya devam ediyor.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirlik raporlaması ve sonuçların açıklanması konusunda da öncü konumundalar.

Alanında en iyi şirketler:

- Sürdürülebilirlik çalışmalarında ve sonuç açıklama politikalarında **şeffaflığı ve hesap verebilirliği** benimsiyor,
- **Tedarik zinciri, ürün yaşam döngüsü, tüm bölgeler**, paydaşlar ve **organizasyon şeması** dâhil olmak üzere değer zincirinin tamamını şirket **politikalarının ve uygulamalarının kapsamını** sağlıyor,
- Performansını **sürdürülebilirliğe dair kilit performans göstergeleri** üzerinden ölçüyor ve geçmiş performans değerleri ile **geleceğe yönelik hedefleri** de raporluyor,
- Performansının ve **iyileştirici işlemlerinin değerlendirmelerini** paylaşıyor.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %98'i çevre, %95'i sosyal ve %99'u yönetim ile ilgili performans göstergelerinin sonuçlarını paylaşmıştır.

Coğrafyaya Göre Sürdürülebilirlik Verileri

Her coğrafi bölge için hedeflere yönelik performans, çeşitli çevresel ölçütler (enerji kullanım oranı, sera gazı emisyonu, su kullanımı, toplam atık geri dönüşüm yüzdesi) cinsinden açıkça ifade edilmiştir.



To improve our performance and create environmental awareness, we organized environmental training for our employees at the plants. In 2017, we provided

8,574 person-hours

of environmental training to our employees in

Turkey, Jordan, Azerbaijan, Kazakhstan, Pakistan and Kyrgyzstan.

COUNTRY	YEAR	Key Performance Indicators			
		Energy Use Ratio (MJ/L)	GHG Emissions Ratio (g CO ₂ -e/L)	Water Use Ratio (L/L)	Total Waste Recycling Rate (%)
Turkey	2017	0.27*	40.43**	1.56*	96.00
	2020 Target	0.28	28.54	1.35	98
Jordan	2017	0.25	38.78	1.44	91.90
	2020 Target	0.23	50.00	1.41	94
Kazakhstan	2017	0.655***	58.62	1.59	90.00
	2020 Target	0.644	45.00	1.55	92
Azerbaijan	2017	0.38	55.66	1.73	97.80
	2020 Target	0.35	55.00	1.70	98
Pakistan	2017	0.38	40.47	1.93	94.44
	2020 Target	0.37	td	1.78	98.6
Kyrgyzstan	2017	0.44	54.20	1.65	97.70
	2020 Target	0.45	53.00	1.57	98.50

Kaynak: Coca-Cola İçecek Sustainability Report 2017, s. 40

Coca Cola İçecek'in çevresel konulara dair paylaştığı sonuç çizelgesi, **coğrafi kapsam** için iyi bir örnek teşkil ediyor. Şirket, her coğrafi bölge için belirlediği hedeflere yönelik performansını çeşitli çevresel ölçütler (enerji kullanım oranı, sera gazı emisyonu, su kullanımı, toplam atık geri dönüşüm yüzdesi) cinsinden raporlamıştır. Tabloda hissedarlara sonuçların doğruluğunu temin etmek adına sonuçların **bağımsız bir firma tarafından** denetlendiği belirtilmiştir. Raporla ayrıca şirketin sürdürülebilirlik sonuçlarının **coğrafi kapsama alanı** oranlanmış ve bu oranın gelecekte artırılmasına yönelik **kararlılık** da ifade edilmiştir.

Kellogg ve Zalando'nun iki örnek tablosu, **iş gücü ve tedarikçi çeşitliliği sonuçlarını** birkaç kriter üzerinden gösteriyor. Sonuçların sunulduğu bilgi görselinde yönetim kurulu, idareciler ve iş gücünün çeşitli seviyeleri dâhil organizasyon şemasının farklı kesimlerine yer verilmiştir.

Şirketlerde yalnızca **cinsiyet** çeşitliliği kriterleri ile yetinmeyip daha fazla çeşitlilik ve sosyal kapsayıcılık kriteri bulunmalıdır. Daha geniş çeşitliliğe sahip olunması için şirketler, kendileri ve paydaşları için önemli olan özelliklere göre sonuçlarını daha kapsamlı çeşitlilik kriterleri cinsinden raporlamalıdır. Bu ek kriterler etnik kimlik,

Sosyal Sonuçlar: İş Gücü ve Tedarikçi Çeşitliliği

İş gücündeki çeşitlilik, organizasyon şemasının çeşitli seviyelerinde (yönetim kurulu, idareciler, elemanlar vb.) yaş ve cinsiyet gibi birtakım kriterler cinsinden gösterilmiştir.



Workforce Representation



Our global leadership team

7 WOMEN



14 MEN



Our board of directors

5 WOMEN



7 MEN



Global female representation

Salaried / Production (All)

36.9% WOMEN 63.1% MEN

Salaried

45.3% WOMEN 54.7% MEN

Management

40.7% WOMEN 59.3% MEN

Executive

38% WOMEN 62% MEN

U.S. People of color

Salaried / Production (All)

38.7%

Salaried

21.2%

Management

18.5%

Executive

25%

U.S. Veteran Representation

Salaried / Production (All)

5%

U.S. Employees
Members of a B-ERG

16%

Diversity at Zalando

Management Board (MB)



male:
100%
(100%)

1st level below MB



female:
11%
(11%)



male:
89%
(89%)

2nd level below MB



female:
19%
(21%)



male:
81%
(79%)

Total formal leadership positions

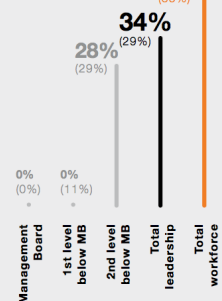


female:
35%
(33%)



male:
65%
(67%)

International 43%



Total workforce by gender and age



female:
47%
(47%)



male:
53%
(53%)

> 50 years:
15%
(15%)

< 30 years:
30%
(32%)

30-50 years:
55%
(53%)



yaş ve görev süresi olabilir. Dezavantajlı kesimlerden gelen kişilerin (engelli kişiler veya sosyoekonomik sıkıntılar yaşayan topluluklardan gelen kişiler) iş gücüne dâhil edilmesi, çeşitlilik sürecinin bir parçası olmalıdır. ABD merkezli **Kellogg** “beyaz olmayan insanlar”, Almanya merkezli Zalando da “uluslararası” grubunu benzer çeşitlilik kavramlarını kendi coğrafyalarında tanımlamak için kullanmıştır. **Zalando**, sonuç çizelgesinde kadınların liderlik görevlerinde yer alması adına yönetici ve yönetim kurulu düzeyinde geleceğe yönelik hedefler belirlediklerini ve hedeflere ulaşma yolunda olduğunu ifade etmiştir.

Woolworths Holdings'in tablosu, **yönetişim sonuçlarını** paylaşma biçimi kapsam ve derinlik bakımından iyi bir örnek oluşturuyor. Yönetim kurulunda çeşitlilik ölçütleri ve sonuçları **bağımsızlık, çeşitlilik (yaş, görev süresi, cinsiyet, ırk, milliyet, yetkinlik ve tecrübeler (perakende satış, ticaret, bankacılık, finans sektörleri))** başlıklı kriterler dâhil çeşitli kriterler cinsinden sunulmuştur. Yetkinlik çeşitliliği hakkındaki sonuçlar, spesifik olarak bu şirketin yönetim kuruluna hangi temel yetkinliklerin dâhil edilmesi gerektiğini gösterdiği için özellikle yararlıdır. Yönetim kurulun her üyesine ait katılım bilgileri de verilmiştir.

Yönetişim Sonuçları: Yönetim Kurulunda Çeşitlilik

Yönetim kurulunda çeşitlilik ölçütleri ve sonuçları **Bağımsızlık, Çeşitlilik (yaş, cinsiyet, görev süresi, ırk, milliyet), Yetkinlik ve Tecrübeler (perakende satış, ticaret, bankacılık, finans sektörleri)** başta olmak üzere çeşitli kriterler cinsinden sunulmuştur.

WHL

USING OUR GOVERNANCE FRAMEWORK FOR VALUE CREATION

We believe that the Group's governance framework and supporting structures support the overall value creation of WHL. The Board composition, governance framework, and the roles and responsibilities of the committees are not merely focused on compliance with the relevant laws and regulations, but also add value in driving outcomes that support the Group's vision to be one of the world's most responsible retailers.

We believe that the governance framework, practices, and processes create value for the Group through:

• A DIVERSE AND TRANSFORMED BOARD



5 black 3 black female 10 white 1 white female



8 Local



7 International

• SKILLS AND EXPERIENCE FOR THE FUTURE

The Board reviewed the ideal composition of skills and experience for the future against its current experience mix.

Experience



8 Retail



3 Banking



2 Financial



2 Commercial

Number of members  Attendance % 

• BOARD REFRESHING AND TENURE

Tenure Non-executive



1-3 yrs

4-6 yrs

7-9 yrs

>9 yrs

• INDEPENDENT THINKING



10 non-executive

5 executive

Kaynak: Woolworths Holdings Limited 2017 Integrated Report, s. 133-134

Tabloda, **çeşitlilik hedefleri ile bu hedeflere yönelik kaydedilen ilerleme** karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma, çeşitliliğe dair performans göstergelerine ilişkin sürekli bir gelişme süreci olduğunu gösteriyor.

Pennon, yönetim kurulunda çeşitlilik için karşılaştırılabilir sonuçlara sahip bir başka örnek. Şirket, tablosunda yönetim

kurulu yapısı için önemli olan bağımsızlık, çeşitlilik, görev süresi ve tecrübe kriterlerine yönelik elde ettiği sonuçları, bir önceki yıla ait sonuçlar ile karşılaştırarak sunmuştur.

Yönetişim Sonuçları: Yönetim Kurulunda Çeşitlilik

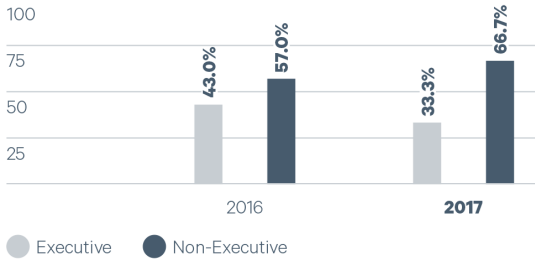
Sonuçlar; bağımsızlık, çeşitlilik, görev süresi ve tecrübe gibi yönetim kurulunun yapısıyla ilgili kriterler cinsinden önceki yıla ait verilerle karşılaştırılarak sunulmuştur.



Pennon Board composition, independence and experience

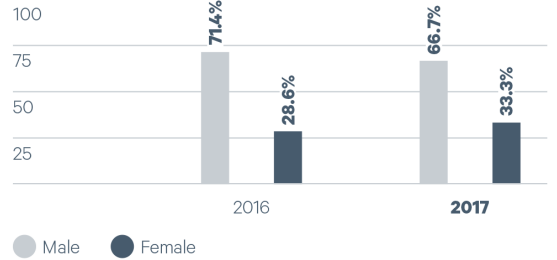
Composition

as at 31 March



Diversity

as at 31 March

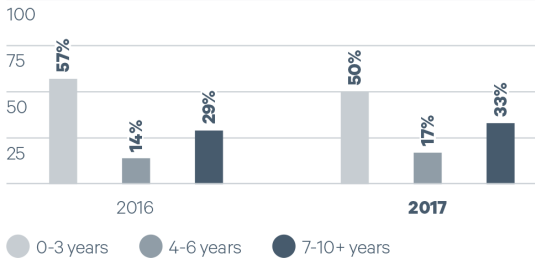


At the end of the year the Board of Directors comprised the Chairman, two Executive Directors and three Non-Executive Directors.

The Board continued to exceed its target of 25% female representation throughout the year and at the year end it was 33.3%.

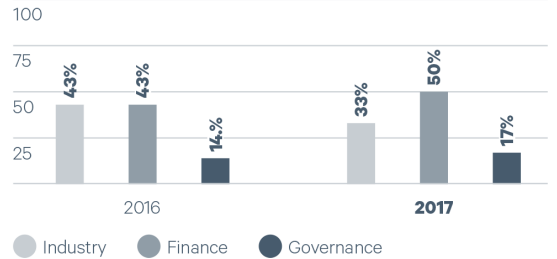
Tenure

as at 31 March



Experience

as at 31 March



Kaynak: Pennon Group Annual Report 2017, s. 59

Tedarik Zinciri Kapsamı

Tedarik zincirleri, bir kurumun girdileri ve çıktıları arasındaki bağlantıyı sağlayan kritik unsurlardır. Birçok şirketin sürdürülebilirlik ile ilgili sahip olduğu en önemli riskler ve fırsatlar, tedarik zincirinde bulunuyor. Fakat buna rağmen birçok şirketin sürdürülebilirlik çalışmaları, kendi ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini ölçmekten öteye gitmiyor. Durum böyle olduğunda, çalışan şirketlerin kaydettikleri herhangi bir ilerleme, tedarikçilerine ve müşterilerine yayılmıyor. Şirketleri, tedarikçilerine yönelik daha ayrıntılı ölçüm ve raporlama yapmaya teşvik etmek, performans artışını beraberinde getiriyor.

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.

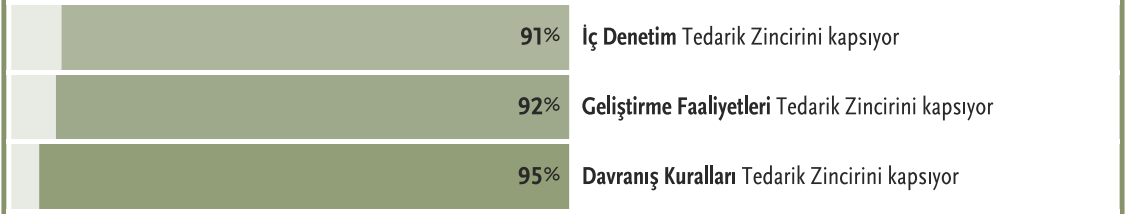
Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için tedarik zincirinin önemini farkında ve çalışmalarında şeffaf bir biçimde ilerleme

kaydediyor. Yaptığımız değerlendirmeler, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %95'inin tedarikçilere yönelik davranış kuralları paylaştığını gösteriyor. Ayrıca Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin %92'sinde geliştirme faaliyetleri, %91'inde de iç denetim tedarik zincirini içeriyor.

Fakat yine de daha etkili durum tespiti ve teşvik mekanizmaları yoluyla uygulamaları etkili kılmak ve tedarik zinciri boyunca riski azaltmak, potansiyel gelişme noktalarıdır.

Tedarik zincirlerinde çıkabilecek sorunlar, bir şirketin itibarı için önemli riskler oluşturabilir. Ayrıca tedarikçilerin katılımı sağlanmamışsa sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Denetleme süreci, tedarikçilerin şirket politikalarına uygun olarak çalışmasını sağlamak adına tedarikçi davranış kurallarında açıkça belirtilmelidir. Durum tespiti prosedüründe bağımsız denetimin yanı sıra iyi uygulanan iç denetimler de bulunmalıdır. Standartlara uymayan tedarikçiler için düzeltici aksiyon alınmalıdır.

Tedarik Zinciri Kapsamı



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

Tedarik Zinciri Denetimi

Tedarikçilerin denetlenme sürecini açıklayan ve çeşitli tedarikçilerin risk seviyelerini dikkate alan bir “süreç sayfası” ile denetim sonuçları, yüksek risk taşıyan tedarikçiler ve düzeltici eylemler hakkında bilgi veren “sonuçlar ve aksiyon sayfası” sunulmuştur.



THE AUDIT PROCESS

OUR APPROACH TO RISK AND EVALUATING SUPPLIERS

We have developed a risk-based approach which we believe allows us to have the greatest impact in preventing and remediating human rights and labour issues in our supply chain.



All our suppliers are asked to complete a self-declaration regarding their compliance to the Mandatory Requirements of the RSP. We segment suppliers based on a risk assessment using externally available indices of business and human rights risks from expert sources.

Suppliers in the highest risk segment are required to undergo an independent third-party audit. Raw material or finished goods suppliers are required to undergo an on-site audit, while service suppliers need to undergo a remote (desk-top) audit.

**DURING 2015 AND 2016
2,084
SITES WERE
AUDITED**

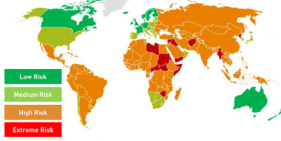
During the course of an on-site audit, all non-conformances are recorded to indicate where a supplier's site does not align with our RSP Mandatory Requirements.

A supplier must provide a time-bound corrective action plan to address and remediate non-conformances, and the auditor must confirm the remediation has effectively addressed the non-conformance in a follow-up audit within a 90-day period for the supplier to be RSP compliant.



DUE DILIGENCE FOR RESPONSIBLE SOURCING

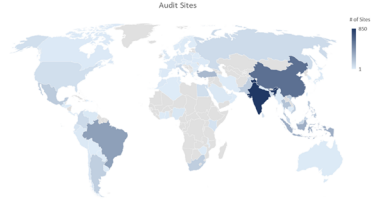
Country Risk Assessment



Unilever uses a risk based approach to determine which supplier sites need to undergo additional due diligence, which can include 3rd party audits. The risk based approach uses country risk as one element of the risk assessment.

Non-conformances found in the audits require an action plan by the supplier to be implemented and verified in a follow-up audit to confirm and verify that the identified issues have been effectively remediated.

Unilever is focused on effectively and positively improving the conditions for workers in the supply chain, not simply identifying the issues, and this is why we continue to work with our suppliers to address the more difficult issues through identifying and tackling root causes.



Audit Sites	
Total number of suppliers risk assessed to date	44,290
Number of suppliers classified as High Risk	11,287
Total Responsible Sourcing audits to date	4,500
Total audits of high risk suppliers in last 3 years	2,833
Number of high risk suppliers with identified issues in last 3 years	1,647
Number of high risk suppliers with verified corrective action plans in last 3 years	1,175

Kaynak: Unilever Human Rights Report 2017, s. 18 / Unilever's Supply Chain Overview May 2018, s. 17

Unilever, tedarik zinciri için iki iyi uygulama örneği sunmuştur. Bunlardan ilki, tedarikçilerin denetlenme sürecini açıklayan ve çeşitli tedarikçilerin risk seviyelerini dikkate alan bir “süreç sayfasıdır”. İkincisi ise yürütülen tedarikçi denetim süreci sayısına, kaç tedarikçinin yüksek risk kategorisine girdiğine ve bunlara göre yürütülen düzeltici eylemlerin neler olduğuna ulaşılabilen “sonuçlar ve eylemler” sayfasıdır. Süreç sayfası, risk analizi hakkında ayrıntılar sunar. Sonuç sayfası ise kolay anlaşılır bir ısı haritası ile şirket faaliyetlerinin coğrafyasını kapsayan bir bakış açısı sunar.

Şirketlerin değer zincirindeki tedarikçilerle bu şekilde temas kurmasının yanı sıra, değer zinciri boyunca olumsuz dış etkenleri en aza indirmek için tedarikçi yönetimi, ürün tasarımı, imalat rasyonelasyonu ve dağıtım optimizasyonu gibi yaklaşımlar kullanılabilir. Ayrıca, şirketin son müşterilerinin de dâhil olduğu daha aşağı katmanlardaki faaliyetlerinin sürdürülebilirliğe olumsuz etkileri, ürün tasarımı ve müşteri eğitimi ile hafifletilebilir.

Tedarik Zinciri Hedefleri

Çevre ile ilgili nitel ve nicel hedefler, detaylı bir biçimde ve üç farklı alanda (su, malzeme ve işlem inovasyonu, enerji), kendi faaliyetleri ve tedarikçiler için spesifik hedefler belirlenerek açıklanmıştır.



PRODUCT

1 WE VALUE WATER

Water is essential for life. It is also a key resource for our industry. In order to tackle the ever-growing issue of water scarcity and achieve water stewardship¹, we have developed an approach addressing water efficiency, quality and accessibility.

BY 2020, WE WILL ACHIEVE

- 20% water savings at our strategic suppliers²
- 50% water savings at our apparel material suppliers³
- 35% water savings per employee at our own sites⁴

Additionally, we will:

- Further expand the use of waterless technologies for our products.
- Continue to develop programmes focused on providing access to clean water in the communities we operate in.

2 WE INNOVATE MATERIALS & PROCESSES

We create the best for the athlete, while optimising our environmental impact. We are committed to steadily increasing the use of more sustainable materials in our production, products and stores. At the same time, we are driving towards closed-loop solutions.

BY 2020, WE WILL ACHIEVE

- 20% waste reduction at our strategic suppliers⁵
- 50% waste diversion for owned operations to minimise landfill⁶
- 75% paper reduction per employee at our own sites⁷

Additionally, we are working on:

- Replacing conventional cotton, with the aim of achieving 100% sustainable cotton by 2018.
- Phasing out the use of virgin plastic, starting with:
 - o Eliminating plastic bags in our stores.
 - o Increasing the use of recycled polyester in our products.
 - o Creating a completely new supply chain for Ocean Plastic together with our partner Parley for the Oceans. This means that we are investing in resources to divert plastic waste from coastal communities back into the production cycle and turning it into products.

Kaynak: Adidas Group Sustainability Strategy, 2020 Goals & Ambitions

Adidas ve Diageo, tedarik zincirini sürdürülebilirlik hedeflerine ve geliştirme çabalarına dâhil eden şirketlere örnektir.

Adidas, üç farklı alanda (su, malzeme ve işlem inovasyonu, enerji) **çevre** ile ilgili hedeflerini, kendi faaliyetleri ve tedarikçileri için spesifik hedefler ile ayrıntılı bir biçimde açıklamıştır. Belirlenen hedefler, olumsuz etkileri azaltmak ve hem tedarik zincirinde

hem de kendi bünyesinde inovasyona ortam hazırlamaya yönelik niceliksel ve niteliksel yöntemlerin bir birleşimidir. Nicel hedefler, farklı tedarikçi grupları ve çalışanlar için farklılaştırılmıştır (Örneğin şirket, stratejik tedarikçilerde %20, malzeme tedarikçilerinde %50, çalışan her eleman başına kendi bünyesinde %35 olmak üzere su tasarrufunu hedeflemiştir).

Diageo, sosyal ve yönetim ile ilgili etkenlerin gelişimine tedarik zincirinin dâhil edilmesine iyi bir örnektir. Şikâyet sistemlerinin ve yetkinlik eğitim programlarının kapsam ve kalitesini artırarak tedarik zincirini güçlendirmek ve

yönetim ve liderlik düzeyinde belgeleme yardımıyla **tedarikçilere ve lisans sahiplerine sürdürülebilir liderlik** olanağı sağlamak üzerine taahhütler açıklanmıştır.

Tedarik Zincirinin Gelişimi

Tüm tedarik zincirini ve iş gücünü kapsayan, sosyal ve yönetime ilişkin konulardaki gelişimini paylaşmıştır.

DIAGEO



CARBON: Our footprint and progress

OUR FOOTPRINT

The biggest impacts are in packaging, raw ingredients and production.



25%
Raw ingredients



37%
Packaging



22%
Production



12%
Transport



4%
Retail and consumer



25ml measure

70 grams CO₂

A single measure of our vodka has a carbon footprint of 70g CO₂ – that's less than a can of cola and about the same as a packet of crisps or watching television for 45 minutes.



1l bottle

2.8 kilograms CO₂

A litre bottle of our vodka has a carbon footprint of 2.8kg CO₂ – about the same as needed to produce 2 litres of milk or to drive a car 7 miles.

REDUCING OUR FOOTPRINT

As a company our 2020 targets include:
A 30% reduction in carbon emission – from across our supply chain



Using renewable energy

We have invested in energy reduction technology at the sites where we make Smirnoff. For instance at our Plainfields sites in the US, renewable electricity and energy efficiency technologies are helping to save the same amount of carbon as generated by 2,000 cars per year.



Working with our suppliers

By switching from glass to plastic bottles we are able to reduce the carbon footprint of a 1.75l bottle of Smirnoff Vodka by 19%. This carbon saving is equivalent to driving a car approximately 1,750,000 miles.



What can you do

Globally, on average, only 1 in 3 glass bottles ends up being recycled. Raising this to 2 in 3 could reduce a bottle of Smirnoff Vodka's carbon footprint by as much as 10%.

Kaynak: Diageo Knowing Our Footprint: Smirnoff, August 2017

Kıyası sürdürülebilirlik yönetimi, şirketlerin tedarik zincirleri ve ürünlerinin tüm yaşam döngüsü boyunca, ürün portföylerinin tamamı da dâhil olmak üzere, 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.

GÖZETİM

Yönetim kurulunun gözetimi, tecrübelerden ders alma olanağı yaratarak, başarılı uygulama süreçleri için kritik önem taşır. Halka açıklanmış bilgileri değerlendireceğimiz bu bölümde, yönetim kurulunun risk iştahını gözden geçirme sürecini; bu yaklaşımın tüm organizasyonda uygulamasını gözetmesini, iç denetim mekanizmalarının düzenli olarak gözden geçirdiğini; riskleri takip ettiğini ve yönetim kurulunun isteği üzerine üçüncü taraf doğrulamalarına ilişkin durumu inceledik. Ardından uygulama sürecinin gerçekleşmesi için yeterli yönetim kurulu gözetimi olup olmadığını; iç ve bağımsız denetimin çevresel, sosyal ve yönetim konularını, tedarik zincirini ve tüm coğrafyaları kapsayıp kapsamadığını; trend analizinin ve karşılaştırmalı değerlendirmelerin paylaşılmasına ve geliştirilebilecek noktaları saptamak için etki analizi çalışmalarının yürütülmesine ilişkin konuları değerlendireceğiz.

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.

Yönetim Kurulu Gözetimi

Önemlilik sahibi konuların gözetimi için yönetim kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını bir “Sürdürülebilirlik Sözleşmesi” ile açıkça tanımlamalıdır. Sözleşme, kurulun sürdürülebilirlik konularını gözetim kapsamını açıkça belirlemeli, şirketin öncelikli sürdürülebilirlik konularına daha fazla

yer vermeli, iş stratejileri ve öncelikleri birbirleriyle ilişkilendirmeli ve şirketin risk yönetimi sistemleriyle entegrasyon için bir çerçeve sağlamalıdır.

Ele alınması gereken sürdürülebilirlik konularının kapsamı; güvenlik, sağlık, çevre ve toplum üzerinde etkiler, insan ve işçi hakları yolsuzlukla mücadele ve iş ahlakı gibi konuların geniş çaplı bir listesinden oluşmalıdır. Büyük önem taşıyan bir diğer önemli konu ise şirketin faaliyet gösterdiği tüm yetki alanlarında davranış standartları ve uygulama düzeyidir. OECD'nin Çok Uluslu Şirket Kılavuzu özellikle bu konuyla ilgilidir.

Hess Corporation, sürdürülebilirlik uygulamalarını değerlerine entegre ettiğini açıkça belirtmiş ve yönetim kurulunun güvenlik, iklim değişikliği ve sosyal sorumluluk gibi çeşitli sürdürülebilirlik alanlarında gözetim rolünü tanımlamıştır. Tabloda bu süreçte etkin olarak kullanılan yönetim mekanizmaları da (örneğin yönetim kurulunun denetim komitesinin çevre, sağlık ve güvenlik alt komitesi) açıklanmıştır. Böylece yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konuları hakkındaki sorumluluk kapsamı da tanımlanmıştır.

Kurulların, yönetici kadronun (özellikle strateji, regülasyon yükümlülükleri ve yasal yükümlülüklerle ilgili) sürdürülebilirlik konuları, ürün geliştirme ve fiyatlandırma, açıklama ve itibar alanlarında risk ve fırsat tanımlamalarına ve ayrıca yönetici kadronun iş planına yeterli gözetimi sağlaması gerekir. Bunları gerçekleştirirken yönetim kurullarının dış uzmanlara erişimi sınırsız tutulmalıdır.

Finansal bilgiler genelde daha kolay erişilebilir ve ayrıntılı bir biçimde sunulur. Fakat entelektüel sermaye düzeyi, şirketin itibarı; tedarikçi, müşteri, çalışan ve toplum memnuniyeti anketleri gibi finansal olmayan bilgiler de kaliteli karar alma süreçleri için gereklidir.

Yönetim Kurulu Gözetimi

Güvenlik, iklim değişikliği ve sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik alanlarında yönetim kurulunun gözetim rolü tanımlanmıştır. Ayrıca gözetim için kullanılan yönetim mekanizmaları da açıklanmıştır.



Sustainability

Sustainability practices and values are integrated into our company's strategy and operations. We believe our focus on sustainability creates value for our stockholders and helps position us to continuously improve business performance. Our strategy focuses our efforts on the areas most significant to our business, including health and safety, climate change, community and stakeholder engagement, human rights, and transparency.

Board Oversight of Sustainability Practices

As part of our commitment, the board is actively engaged in overseeing Hess' sustainability practices and works alongside senior management to ensure focus on these topics. The environmental, health and safety subcommittee of the board's audit committee provides oversight and makes recommendations to the full board of directors with respect to Hess' policies, positions and systems for environmental, health, safety and social responsibility, compliance and risk management. Our board is climate change literate, and these and other environmental risks are discussed at the board level and taken into account in strategic decisions. Furthermore, the board's compensation and management development committee has tied executive compensation to advancing the environmental, health and safety goals of the company.

Safety	Climate Change & Environment	Social Responsibility
<p><i>Enterprise-wide focus on continuous improvement to ensure "everyone, everywhere, every day, home safe"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduced workforce recordable incident rate by 38% in 2017 (vs 2016) ✓ Reduced workforce lost time incident rate by 38% in 2017 (vs 2016) ✓ Employees and contractors share common goal of zero safety incidents 	<p><i>Board evaluates sustainability risks and global scenarios in making strategic decisions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Set 2020 targets to reduce flaring intensity by 50% and greenhouse gas (GHG) emissions intensity by 25% compared to 2014 levels ✓ Reduced our equity GHG emissions by more than 6 million tonnes between 2008 and 2017 ✓ Account for cost of carbon in all significant new investments 	<p><i>Fundamental to the way we do business is to have a positive impact on the communities where we operate</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Guided by commitments to international voluntary initiatives including the U.N. Global Compact ✓ Took immediate steps to support Hurricane Harvey recovery and rebuilding efforts including a \$1 million donation ✓ Integrate social responsibility into enterprise business processes

Kaynak: Hess Corporation 2018 Proxy Statement, s. viii

Genelde bu tür bilgiler, kurumun gelecekteki değeri ve yönetim kurulu üyelerinin koruyuculuk görevlerini yerine getirmeleri için daha büyük önem taşır.

Yönetim kurulları, iç kontrol ve izleme sistemlerinin sürdürülebilirlik konularına, uyuma ve dış raporlamamın dakiklığı ve yeterliliğine yeteri kadar önem verdiğini temin etmelidir. Doğal olarak tüm bu faaliyetler zaman alıyor. Bu nedenle yönetim kurulları, sürdürülebilirlik ile ilgili risklerle ve bu riskleri ele alacak

idari planlarla uğraşmak için yeterli zaman ve kaynak ayırması gerekir. Ayrılacak zaman belirlenirken ele alınması gereken önemli sürdürülebilirlik konularının kapsamı ve aciliyetine de özen gösterilmelidir. Bu sorunu çözmek için Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri, sürdürülebilirlik konularına yeterli özeni gösterme ve aralarından en önemli konuları kurulun tamamına sunma görevine sahip yönetim kurulu komiteleri oluşturmayı tercih ediyor.

Denetim

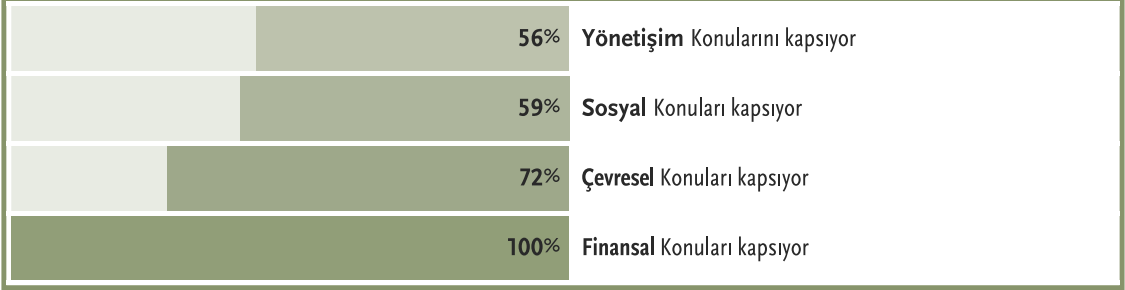
Yönetim kurulları, gözetim sorumluluklarını yerine getirmek için, iç denetim departmanı, dış denetim yetkilileri, düzenleyici kuruluşlar, kurumun sigorta şirketleri veya kurumun sürdürülebilirlik ile ilgili konularda beraber çalıştığı üçüncü taraf danışmanlar tarafından yürütülen tüm inceleme ve denetimlerden, zamanında veri ve öneri elde etmelidir.

İç denetim, uygulama sürecini iyileştirmek ve yönlendirme sunmak için hem finans hem de süreçlerle ilgili konulara

odaklanmalıdır. İç denetimin yönetim kuruluna doğrudan erişimi olmalıdır. Denetim Komitesi Tüzüğü, uyum ve sürdürülebilirlik ile ilgili konuları kapsamalıdır.

Bağımsız denetimin kapsamı, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nde bile yeterli düzeyde değildir. Yönetim kurulu, sürdürülebilirlik konularında etkili bir gözetim sağlamak için bağımsız üçüncü taraf değerlendirmelerinin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları kapsamasını sağlamalıdır.

Bağımsız Denetim Kapsamı



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

Bayer, tedarikçi değerlendirmesinin sonuçlarını çevre, iş gücü uygulamaları, insan hakları, adil iş uygulamaları ve sürdürülebilir tedarik dâhil birçok sürdürülebilirlik alanı üzerinden açıklamıştır. İnternet üzerinden yapılan değerlendirmeler ve yerinde gerçekleştirilen denetimler incelenmiş, yetersiz sonuç alınması durumunda alınacak spesifik tedbirler oluşturulabilmek adına belgelenmiştir. Raporda bahsedilen bir diğer nokta da kritik sonuçlarda, tedarikçilerden özel eylem planlarına uygun zaman diliminde zayıf noktaları saptayıp düzeltmesinin istenmesidir.

Çevresel, sosyal ve yönetim performansının ve süreçlerinin bağımsız

denetimi, şeffaflık için önemlidir. Sürdürülebilirlik konularında dış güvencenin yaygın olmamasının bir nedeni de sürdürülebilirlik raporlamasının çok çeşitli konularda hem nicel hem de ölçülmesi zor nitel ölçütleri içermesidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik konularının önemliliği sektöre ve hatta şirkete bağlı değişim gösterebilir. Sürdürülebilirlik konuları ile ilgili tutarlı dış güvence ve açıklama yöntemleri, sürdürülebilirlik raporlamasında belirli standartların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Böylece genellenebilir standartlar kazanmış olan sürdürülebilirlik performans verileri, yatırımcılara daha fazla güven vererek karar alma süreçlerinde kullanışlı bir hâle gelebilir.

Tedarikçi Denetimi

Tedarikçi değerlendirmesinin sonuçları; çevre, iş gücü uygulamaları, insan hakları, adil iş uygulamaları ve sürdürülebilir tedarik dahil birçok sürdürülebilirlik alanı üzerinden açıklanmıştır.

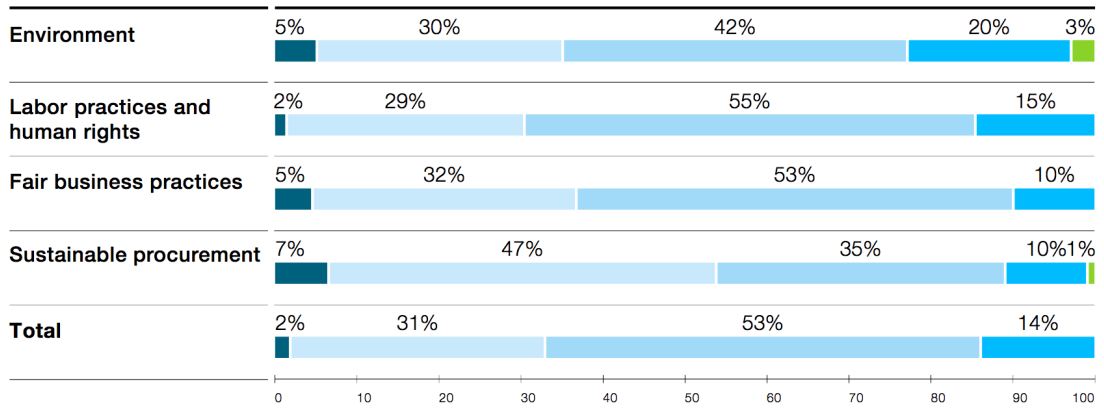


Online Annex: A 1.4.2.1-4

The online assessments undertaken by EcoVadis in 2017 identified a need for suppliers to improve particularly in the areas of sustainable procurement, environment and fair business practices. Suppliers who achieve less than 25 of 100 possible points are regarded as critical in terms of their sustainability performance.

A 1.4.2.1-4/1

Results of Online Supplier Assessments by Category



Valuation according to EcoVadis (in points): 0-24 25-44 45-64 65-84 85-100

Number of suppliers assessed: 622 (as of December 31, 2017)

Kaynak: Bayer Annual Report 2017, s. 96

Etki Analizi

Bilginin kalitesi, kararın kalitesini belirler. Bu nedenle yönetim kuruluna gelen bilgi akışının önemli konuları kapsamı, bağlama uygun, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması gerekir. Burada denge, söz konusu bilginin yalnızca kaç farklı boyutu olduğunu değil, aynı zamanda ne kadar ayrıntılı olduğunu da ifade eder. İlgili düzeyi ve bağlam, yönetim kuruluna gelen bilgi için en önemli iki unsurdur. Bilgiyi bağlama uygun hâlde sunmak, “büyük resmi gösterme” ve karşılaştırmalı değerlendirme verileri sunma yetkinliklerini gerektirir. Bilginin konuyla ilgisi de bezer şekilde karar süreci

ile ilgilidir. Yönetim kurulu, konuyu ve konu hakkındaki her seçeneğin bedelini, riskini ve etkisini farklı paydaşlar için anlamak zorundadır. Kapsamlılık; çevresel, sosyal ve yönetim dâhil olmak üzere sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını ifade eder. Çevresel etkiler ise karbon emisyonundan biyoçeşitliliğe, enerji verimliliğinden su ve hava kirliliğine kadar çok geniş bir yelpazedeki konulardan oluşur.

Bilginin yararlı olması için bir bağlam içinde sunulması gerekir. Bu bağlam; geçmiş performans ve bütçe hedefleri,

önemli göstergeler, var olan trendler, yeni gündeme gelen konular, yeni ortaya çıkan kriterler, geçerli yasa ve düzenlemelere uygunluk ve yaklaşmakta olan önemli düzenlemelerle ve standartlarla kıyaslama olanağı sağlamalıdır.

Yönetim Kurulu Değerlendirmesi

Yönetim kurulu tutanaklarında, yöneticileri sürdürülebilirlik sorunlarından kaynaklanan yükümlülüklerle karşı korumak için yapılan yönetici sorumluluk sigortasının (D&O) yeterliliğinin değerlendirilmesi de bulunmalıdır. Yönetim kurulları, sigorta şirketlerinin tavsiyelerini sürdürülebilirlik planlarına dâhil etmelidir. Sürdürülebilirlik konularında yönlendirme ve gözetim sağlama yaklaşımlarını ve performanslarını değerlendiren bir öz değerlendirme çalışması yapılmalıdır. Bunun ardından yönetim kurulu uygulamayı devamlı kılarak kendi faaliyetleri için bir

öğrenme ve devamlı iyileştirme süreci başlatmalıdır. Birçok şirket, kapsamlı ve objektif bir öz değerlendirme sürecinin yürütülmesine yardımcı olmaları için bağımsız üçüncü taraf uzmanlarına başvurur.

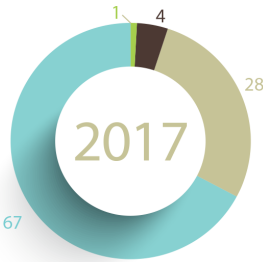
Exxaro, yönetim kurulu değerlendirme sürecinin sonuçlarını açıklamıştır. Bu paylaşım, yönetim kurulunun yönetim görevlerini ve sorumluluklarını etkili ve objektif bir biçimde yerine getirdiğini temin eden bir sinyal görevi görebilir. Değerlendirme kategorileri; **toplam memnuniyet, liderlik, strateji, yönetim yapılanması, işlevsel yönetim alanları ve paydaş ilişkilerini** içeriyor. Raporda ayrıca yönetim kurulunun yapısıyla ilgili birçok çeşitlilik ve yetkinlik ölçütüne bağlı, ayrıntılı bir değerlendirme de yer almıştır. Bu değerlendirme, şirketin yönetim kurulunun etkili liderliğin gerektirdiği uygun yaklaşıma ve dengeye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Yönetim Kurulu Değerlendirme Sonuçları

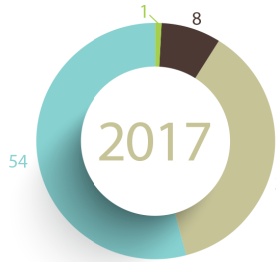
Yönetim kurulu değerlendirme sürecinin sonuçları; toplam memnuniyet, liderlik, strateji, yönetim yapılanması, fonksiyon bazında yönetim alanları ve paydaş ilişkileri kriterleri üzerinden açıklanmıştır.



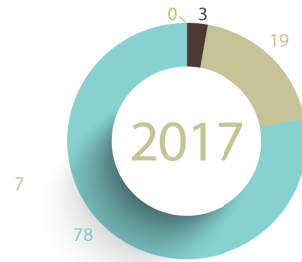
Total satisfaction summary – board evaluation (%)



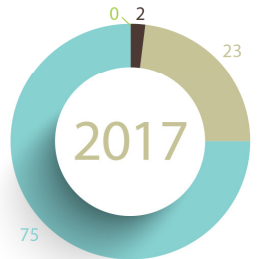
Leadership, ethics and corporate citizenship (%)



Strategy, performance and reporting (%)



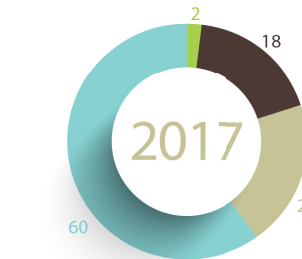
Governing structures and delegation (%)



Governance functional areas (%)



Stakeholder relationships (%)



ÖĞRENME

Sürdürülebilirliğin kurum kültürüne entegre olması, sürekli bir öğrenme ortamı gerektirir. Gözetim sürecinden elde edilen sonuçlar incelenerek yaratılan öğrenme fırsatı, çıkarılan sonuçlarla karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi yoluyla değerlendirilmelidir. Yetkinlik ihtiyaçları ve gerekli düşünce yapısı değişiklikleri, eğitimler yoluyla ele alınmalı ve sürdürülebilirlik uygulamaları şirketin kültürüne entegre edilmelidir.

Bu nedenle yönetim kurulunun, sürdürülebilirlik gündemini şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası kılmak ve böylece devamlı öğrenme ve gelişimi sağlamak için harekete geçmesi gerekiyor. Bu amaca ulaşmak için, kilit önem taşıyan sürdürülebilirlik konularının saptanması, değer yaratma olanaklarına yönelik özel bir yaklaşımla şirket stratejilerine ve politikalarına, hedeflere ve ilgili idare sistemlerine dâhil edilmesi gerekir.

Öğrenme kültürünün bir döngü hâlinde sürdürülüp sürdürülmediğini değerlendirmek için, sürdürülebilirlik çalışmalarındaki performansta öğrenme veya gelişme göstergelerini inceledik. Öğrenilenleri uygulamak için harekete geçerek hedeflere yaklaşma çabasını kanıtlayan göstergelerin bazıları şunlardır:

- Organizasyonel gelişim (öğrenilenleri oryantasyon, eğitim, terfi ve teşvik süreçlerinde uygulamak),
- Yetkinlik açıklarını (uyumsuzluk, bilinçsiz önyargı vb.) azaltmak için eğitim programları,
- Teşvik mekanizmalarında değişim,
- İyileştirme için kaynak ayırma;
- Şirketin kaynaklarının (yetersiz kalacağı alanlarda toplu hâlde harekete geçme,
- Paydaş katılımında iyileşme.

Yetkinlik Geliştirme

Sürdürülebilirlik yönetiminin karmaşık yapısından dolayı kurumlar, sürdürülebilirlik planlarını devamlı bir öğrenme süreci ile hayata geçirmelidir. Bu süreç ise sürdürülebilirliği kurumun kültürüne entegre etmek için tüm paydaşları bünyesinde barındırmalıdır. İnsan hakları, ayrımcılığı ortadan kaldırmak, ürün ve çevre bilinci gibi hedeflere ancak tüm paydaşların ortak ekosistemde hareket ettiği bir dünyada ulaşılabilir. Örneğin, tedarikçilerinizle aynı sorumluluk standartlarını benimsemediğiniz sürece doğru tedarik yöntemine sahip olmanız yeterli olmaz. Bu nedenle şirketlerin, tedarik zincirini ve/veya müşterilerini de eğitim programlarına dâhil etmesi gerekebilir.

İyileştirme girişimlerinin tedarik zinciri, tüm organizasyon seviyeleri, coğrafyalar ve hatta müşteriler dâhil olmak üzere tüm ilgili paydaşları kapsayıp kapsamadığını öğrenme kriterinde değerlendirdik. Bulgularımıza göre sınıfının en iyisi olan şirketler, öğrenme ve eğitim çalışmalarına ilgili sürdürülebilirlik alanlarını (uyumluluk, bilinçsiz önyargıyla mücadele vb.) ve ilgili paydaşları (tedarik zinciri ve müşteriler dâhil) dâhil ediyor. Bu şirketler, aynı zamanda eksikleri gidermek için uyguladıkları düzeltici eylemleri paylaşarak sürekli gelişim için bir öğrenme döngüsü kurduklarını gösteriyor. Araştırmamızda bulduğumuz iyi örneklerden birkaçını paylaşıyoruz.

Associated British Foods; sürdürülebilirlik raporunda değer zincirindeki tüm paydaşlar için çevresel, sosyal ve yönetim etkenlerini de kapsayan ayrıntılı bilgileri sunmadan önce, tedarikçi, toplum ve müşterilerinin öğrenme ve gelişim süreçlerinin sonuçlarını raporun ilk sayfasında öne çıkarmıştır. Öne çıkarılan

Öğrenme ve Gelişimin Kapsamı

Tedarikçi, toplum ve tüketici gruplarının öğrenme ve gelişme sürecinin sonuçları vurgulanmış, raporun kalanında ise tüm paydaş grupları hakkında ayrıntılar (kişisel gelişim ve bilinçsiz önyargı için çalışanların eğitim süreleri, tedarik zinciri boyunca müşterilerin bilinçli seçim yapmasını desteklemek adına yapılan eğitim programları ve sağlık girişimleri vb.) paylaşılmıştır.

**Associated
British Foods
plc**

There are **2,674**
NEW jobs

We have provided
716,416 hours
of training courses
or **personal
development
workshops**

We've trained
813 of our
people
to recognise
**unconscious
bias**

65,360 people
in OUR SUPPLY CHAIN
have been helped by

**health
initiatives**
we've funded



Our programmes to
improve **PRODUCTIVITY** have

**boosted the livelihoods of
14,797 farmers globally**

We have provided over
1 million
meals to people
in need



Our staff
raised and
donated nearly
£300,000 to charity

We have helped
BOOST the career
prospects of
29,827 young
people

We helped **83**
business customers
create new or
improved
bakery products
in our **CENTRE OF EXCELLENCE**



Our online **NUTRITION EDUCATION** campaigns aimed
at supporting customers

to make more
informed choices
have received over
600,000 views



Kaynak: Associated British Foods Corporate Responsibility Update 2017, s. 3

bu sonuçlar arasında kişisel gelişim ve bilinçsiz önyargı için çalışanların eğitim süreleri, tedarik zinciri boyunca

müşterilerin bilinçli seçim yapmasını desteklemek adına yapılan eğitim programları ve sağlık girişimleri vardır.

Uyumluluk Eğitimi ve Öğrenme Süreci

Rüşvetle mücadele, veri gizliliği, işyerinde etik davranış gibi birçok kategoride, eğitimi tamamlayan çalışan yüzdesi de eklenerek uyumluluk eğitiminin ve öğrenme süreçlerinin sonuçları sunulmuştur.



COMPLIANCE TRAINING

Thousands of employees receive ethics and compliance training every year at Cummins. These figures are accumulated enrollments of active employees since 2005, when the oldest courses were first offered. The completion rates reflect the number of completions by the first quarter of 2018.

TRAINING	ENROLLED	COMPLETED	% COMPLETED
Anti-Bribery	30,181	29,559	98 percent
Anti-Bribery Refresher	23,391	22,805	97 percent
Global Anti-Bribery	31,282	28,355	91 percent
Careful Communications	31,283	30,654	98 percent
Code of Business Conduct Refresher	26,927	25,741	96 percent
Conflicts of Interest	582	525	90 percent
Data Privacy	6,721	6,316	98 percent
Doing Business Ethically	31,283	30,501	98 percent
Export Compliance	23,947	22,163	93 percent
Treatment of Each Other at Work Refresher	19,908	19,328	97 percent
Fair Labor Standards	485	482	99 percent
Code of Business Conduct – New Hire	59,311	55,190	93 percent
Treatment of Each Other at Work – New Hire	59,311	55,139	93 percent
Fair Competition 2016	28,312	25,120	89 percent

Kaynak: Cummins 2017 Sustainability Progress Report, s. 44

Cummins; uyumluluk eğitimi ve öğrenme sonuçlarını rüşvetle mücadele, veri gizliliği ve işyerinde etik davranış dâhil birçok kategoride sunmuştur. Tabloda her alt bölümde kayıtlı çalışan sayısı, bölümü tamamlayan çalışan sayısı ve tamamlayanların bütüne yüzdelik oranı listelenmiştir. Ayrıca bu raporda Cummins, uyumluluk stratejisini SKH'lerle ve eğitim stratejisini ise uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine entegre ettiğini göstermiştir.

Tiger Brands, bu raporda 2011 yılında, Güney Afrika Yeterlilik Kurumu (SAQA) tarafından akredite olduğu ve Temel Eğitim Bölümü tarafından kabul edilen bir yemekhane personeline yönelik yetkinlik eğitim programını açıklamıştır. Tabloda, program kapsamında 2011 yılından bu yana kaydedilen ilerleme ve programın okullar ve topluluklar üzerindeki etkisi hakkında sonuçlar belirtilmiştir. Aynı zamanda bu programın başarıya ulaşmasına katkıda bulunan çeşitli paydaşlar da isimlendirilmiştir.

Beceri Kazandırmak için Ortaklık

Yemekhane personeline yönelik beceri eğitim programının yaklaşım ve sonuçları, çeşitli paydaş gruplarını içeren bir biçimde açıklanmıştır.

TIGER BRANDS


Flagship: Breakfast programme

WE'VE COME A LONG WAY SINCE 2011



R145m*
spent on the
programme to date



91
no-fee schools across
all nine provinces
included in the
programme



9
project coordinators
oversee smooth
running at provincial
level



33
kitchens constructed/
upgraded
(five to be built
by February 2018)



63 699
learners receive a
nutritious breakfast
every school morning



45,2m
warm nutritious
breakfasts served
since 2011



360+
jobs sustained for the
community as food
handlers, monitors
and provincial
coordinators

* Approximately 2011 – 2017

The foundation partners with multiple stakeholders:

- The Department of Basic Education at national, provincial and local level
- Academic and research institutions (such as University of Johannesburg – Centre for Social Development in Africa)
- Beneficiary schools, parents and community leaders
- Community-based agencies (food delivery partners)
- Funders/donors investing in food-security and school-nutrition programmes
- Tiger Brands group, public and shareholders.

Enhancing capacity

The foundation introduced a food-handlers skills training programme accredited by the South African Qualifications Authority (SAQA) and welcomed by the Department of Basic Education. It was piloted in the Free State province with the support of the provincial education department, and aims to:

- Empower food handlers with appropriate knowledge about food preparation, safety and hygiene
- Extend the scope of SAQA-accredited training to give volunteer food handlers skills that will enhance their employability or opportunities for entrepreneurship after completing the nutrition programme
- Incorporate components of the national schools nutrition programme to ensure uniform food-preparation safety and hygiene standards.

Although food handlers are employed by the Department of Basic Education, they are paid a stipend by the foundation.

Commitments for FY18

- Given positive results from our public-private partnership model for in-school nutrition, we will expand this to more schools in South Africa
- We will continue to sponsor the first prize in the Department of Basic Education's annual NSNP awards for best school and best district. For the best school, this means R450 000 towards a school kitchen and adoption onto our in-school breakfast feeding programme for a minimum of three years. The best district will receive R80 000 towards equipment for the NSNP office
- Provide a stipend of R550 per month for food handlers
- The foundation will also donate at least four more school kitchens (for schools identified by the department) in FY18. Two of these will be built in partnership with a corporate funder.

Kaynak: Tiger Brands Integrated Annual Report 2017, s. 61

Toplum Odaklı Öğrenme Süreci Çıktıları

Toplam eğitim süresi, liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliği, çalışan sağlığı ve refahı, çalışan kültürü anket sonuçları gibi kriterler üzerinden hedefler, girişimler ve sonuçlar bir özet çizelgesi ile açıklanmıştır.

CRODA

People and Community

Ensuring the success and safety of our people and supporting the communities in which we operate

Key Material Areas



Occupational Health & Safety
Empower employees to have health and safety at the forefront of their thinking



Our People
Create an environment where people can thrive



Diversity & Inclusion
Embrace and empower all individuals



Knowledge Management
Safeguard our knowledge and expertise



Community Education & Involvement
Support the communities in which we operate, with a primary focus on encouraging young people to work within science and technology

Highlights

107,000+

training hours were recorded by 82.7% of employees

Global

Behavioural Safety Training Programme implemented

Diversity and Inclusion

We embrace the differences of a multi-ethnic, multi-geographic and multi-skillset company

Across the Group

67.1% (2,890) male
2016: 67.5%

32.9% (1,419) female
2016: 32.5%

Regional and Business Board Members and Senior Functional Heads

83.8% (88) male
2016: 81.6%

16.2% (17) female
2016: 18.4%

Living Wage

employer in the UK, accredited by the Living Wage Foundation

50.0%

of 1% Club time was spent on educational initiatives

Executive Committee Members

88.9% (8) male
2016: 90.0%

11.1% (1) female
2016: 10.0%

Board of Directors

75.0% (6) male
2016: 75.0%

25.0% (2) female
2016: 25.0%

We continue to comply with the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Key policies can be found at www.croda.com/companypolicy

Kaynak: Croda Sustainability Report 2017, s. 25

Croda, “bünyesindekilerin başarısını ve güvenliğini sağlamak, faaliyet gösterdiği toplulukları desteklemek” amacına yönelik belirlediği hedefleri, yaptığı girişimleri ve aldığı sonuçları özetleyen bir tablo sunmuştur. Alınan kararlara ilişkin faaliyetler (davranış odaklı bir iş güvenliği eğitim programı uygulamak) tabloda gösterilmiştir. Gösterilen faaliyetler, davranış odaklı değişimin şirket tarafından alınan sağlık ve güvenlik alanındaki kararları gerçekleştirmede önemli bir etken olarak kabul edildiğini gösteriyor.

Şirket; toplam eğitim saatleri, çalışanların sağlığı ve iyiliği, liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliği (ve bu yönde uygulanan düzeltici eylemler) ve şirketin yıllık olarak yaptığı Küresel Çalışan Kültürü Anketi gibi çeşitli ölçütlere dair verileri tabloda sunmuştur. Tabloda bir önceki yılın sonuçları ve sonuçlardaki yüzdelik değişim de kolay kıyaslama adına sunulmuştur. Ayrıca tabloda insan kaynaklarına yönelik hedefler, uzun vadeli SKH stratejilerine entegre edilerek uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine bağlanmıştır.

Yayılim

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için iş gücünü harekete geçirmek ve sürekli öğrenmeye dayanan düşünce tarzını şirketin tüm süreçlerine yansıtmak gerekir. Başarılı bir yayılım programının belirli gereksinimleri vardır:

- Çalışanlar ve tedarik zinciri üyeleri için etkili bir iletişim ve öğrenme çerçevesi oluşturmak,
- Sürdürülebilirlik konularını işe alım ve ücretlendirme politikaları ile tedarikçi belirleme süreçlerine uygun teşvik sistemleriyle birlikte dâhil etmek,
- Kurumun sürdürülebilirlik standartlarına uymayanlar için yönerge ve çözümleri açıkça belirlemek,
- Yönetim bilgi sistemlerinin sürdürülebilirlik için öncelikli noktalarda yeterli, uygun ve doğrulanabilir veriler sağladığından emin olmak.

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

ÖNERİLER

Gizem ARGÜDEN

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® ve araştırmalarımızdan elde ettiğimiz sonuçlar karşılıklı öğrenme, iyi örnekleri saptama, hesap verebilirliği artırma veya yatırım kararları verme amacıyla şirketlerin yönetim kurulları, yatırımcılar, regülatörler, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve basın temsilcileri dâhil olmak üzere birçok paydaş tarafından kullanılabilir. Araştırmamızda,

yönetim kurulunun yönlendirme ve gözetim sağlaması, sürdürülebilirlik yönetimi açısından uygun iklimin tesisini değerlendirmek için “yönetişim merceği” ile değerlendirmelerimizi yaptık. Sürdürülebilir Yönetişim Karnesi'nin çeşitli paydaşlar tarafından kendi etki alanlarında sürdürülebilirlik yönetim kalitesini artırmak için nasıl kullanılabileceğiyle ilgili önerilerimizi aşağıda paylaşıyoruz.

Yönetim Kurulları:

- Sürdürülebilirlik konularında yönlendirme görevini yerine getirmek ve organizasyonun geri kalanı için rol modeli olmak için kurulun doğru yetkinliklere, yapıya ve süreçlere sahip olduğundan emin olun.
- Sürdürülebilirlik konularına kaynak ayırmak için sürdürülebilirlik ile ilgili doğru soruları sorun (Ek 3. Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları).
- Bağımsız denetimin çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin konuları, tedarik zincirini ve ürün yaşam döngüsünde bulunan tarafları da kapsamasını sağlayarak, yönetim kurulunun gözetimi kapsamını ve kalitesini geliştirin.
- Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili sonuçlar için hedef belirleyip kararlılık göstererek veri odaklı sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyin.
- Ödüllendirme mekanizmalarını sürdürülebilirlik hedefleri ile ilişkilendirerek yöneticilerin sürdürülebilirliği sahiplenmesini, motive olmasını ve odaklanmasını sağlayın.

Düzenleyiciler:

- Ülke ve sektör ölçütlerini kullanın ve raporlama kalitesini artırmak için iyi uygulamaları destekleyin;
- <IR> ve UNGC ilkeleri de dâhil olmak üzere, sorumlu yönetim ilkelerini benimseyen raporlamaların ve iş standartlarının benimsenmesini teşvik edin.

Yatırımcılar:

- İşletmelerin uzun vadede değerini ölçmek, sürdürülebilirlik performans ölçümünde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve tutarlılığı artırmak ve karar alma süreçlerinde veri odaklı bir yaklaşımı benimsemek için önemli finansal olmayan performans verilerinin raporlanmasında (çeşitli zaman aralıklarına göre çevresel, sosyal ve yönetim unsurlarına dair süreçler ve ölçümler dâhil) alandaki en iyi örneklerden faydalanın.
- Bilinçli yatırım kararları vermek için yönetim sürdürülebilirlik kalitesini de (Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi ile ölçülüp sınıflara ve sürdürülebilirlik endekslerine göre ayrıldığı gibi) karar süreçlerine dâhil edin.

Yönetim:

- Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©'nin sunduğu iyi örnekleri ve karşılaştırmalı değerlendirme bilgilerini kullanarak daha sürdürülebilir bir gelecek için iyi uygulamaların benimsenmesini artırın;
- Sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlaması açısından mevcut durumu ortaya koymak için, sürdürülebilirlik yönetim performansını, sektör ve ülke dâhil olmak üzere, karnede yer alan kriterler listesi ışığında değerlendirin ve bulunduğunuz durumu Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri ile karşılaştırın;
- Özellikle farklı coğrafyalardaki topluluklar olmak üzere dış paydaşları etkin bir biçimde şirketin değer yaratma modeline dâhil edin;
- Kaynakları yönlendirmek, risk yönetimi yapmak ve şirketin sürdürülebilir kalkınmaya katkısını etkili bir şekilde bildirmek için şirket stratejilerini SKH'ler ile ilişkilendirin;
- Raporlama uygulamalarında şeffaflığı benimseyin ve Entegre Raporlama (<IR>) Sistemi'ni sürdürülebilirlik yönetiminde sürekli iyileşme için bir dönüşüm aracı olarak kullanın.

Sivil Toplum Örgütleri:

- Henüz gelişimi daha geride olan SKH'lere (özellikle birçok paydaşı içeren bir yaklaşım ve uzun vadeli planlama gerektiren SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar gibi hedefler) yönelik faaliyetleri yoğunlaştırmak amacıyla daha sürdürülebilir bir gelecek için sorumlu liderlik açısından dünyanın durumunu kavrayın;
- SKH'leri stratejilerle ilişkilendirme, hedef belirleme ve ilgili paydaşları harekete geçirme konularına dair en iyi örnekleri kullanarak SKH'lere yönelik toplu eylemleri teşvik edin.

EKLER

Ek.1. Şirket Karneleri

■ EVET ■ HAYIR

■ GRUP 1 ■ GRUP 2 ■ GRUP 3 ■ GRUP 4 ■ GRUP 5

● YOĞUN DERİNLİK ◐ ORTA DERİNLİK ◑ DÜŞÜK DERİNLİK

ŞİRKET	SEKTÖR	ÜLKE	KARNELER	<IR>	UNGC	UNGC 100	UNGC LEAD
Adidas	Tüketim Ürünleri	ALMANYA	◑				
AECI	Kimya	G. AFRİKA	●				
African Rainbow Minerals	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Air Products and Chemicals	Enerji Hizmetleri	A.B.D.	●				
Akenerji	Enerji Hizmetleri	TÜRKİYE	◑				
Aksa Enerji	Enerji Hizmetleri	TÜRKİYE	◑				
Alcoa	Doğal Kaynaklar	A.B.D.	●				
Anadolu Efes	Gıda	TÜRKİYE	◑				
Anglo American	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Anglo American Platinum	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Anglogold Ashanti	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Antofagasta	Doğal Kaynaklar	İNGİLTERE	●				
Archer Daniels Midland	Gıda	A.B.D.	◑				
Aspen Pharmacare	İlaç	G. AFRİKA	◑				
Associated British Foods	Gıda	İNGİLTERE	◑				
AstraZeneca	İlaç	İNGİLTERE	◑				
AVI	Gıda	G. AFRİKA	◑				
B&M	Perakende	İNGİLTERE	◑				
B+T Group	Telekomünikasyon	İNGİLTERE	●				
BASF SE	Kimya	ALMANYA	◑				
Bayer	İlaç	ALMANYA	●				
Beiersdorf	Tüketim Ürünleri	ALMANYA	◑				
Beijing Capital	Enerji Hizmetleri	ÇİN	◑				
Best Buy	Perakende	A.B.D.	◑				
BHP	Doğal Kaynaklar	İNGİLTERE	●				
BMW	Otomotiv	ALMANYA	●				
Brenntag	Kimya	ALMANYA	◑				
Brisa	Otomotiv	TÜRKİYE	◑				
Bristol-Myers Squibb	İlaç	A.B.D.	◑				
Burberry Group	Tüketim Ürünleri	İNGİLTERE	◑				
Campbell Soup	Gıda	A.B.D.	●				
Caterpillar	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◑				

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

■ EVET ■ HAYIR

■ GRUP 1 ■ GRUP 2 ■ GRUP 3 ■ GRUP 4 ■ GRUP 5

● YOĞUN DERİNLİK ◐ ORTA DERİNLİK ◑ DÜŞÜK DERİNLİK

ŞİRKET	SEKTÖR	ÜLKE	KARNELER	<IR>	UNGC	UNGC 100	UNGC LEAD
Centrica	Enerji Hizmetleri	İNGİLTERE	◑				
China Everbright	Makine ve Ekipman	ÇİN	◐				
China Mobile	Telekomünikasyon	ÇİN	◑				
China United Telecom	Telekomünikasyon	ÇİN	◐				
CLP Group	Enerji Hizmetleri	ÇİN	◑				
Coca-Cola European Partners	Gıda	İNGİLTERE	●				
Coca-Cola HBC	Gıda	İNGİLTERE	●				
Coca-Cola İçecek	Gıda	TÜRKİYE	◑				
Conagra Brands	Gıda	A.B.D.	◐				
ConocoPhillips	Doğal Kaynaklar	A.B.D.	●				
Continental	Otomotiv	ALMANYA	◑				
Croda International	Kimya	İNGİLTERE	●				
Cummins	Makine ve Ekipman	A.B.D.	●				
Diageo	Gıda	İNGİLTERE	◑				
DowDuPont	Kimya	A.B.D.	◐				
E.On SE	Enerji Hizmetleri	ALMANYA	●				
Eaton Corporation	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◑				
Ecolab	Kimya	A.B.D.	◐				
Emerson Electric	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◑				
Evonik Industries	Kimya	ALMANYA	●				
Exxaro Resources	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Ford Otosan	Otomotiv	TÜRKİYE	◑				
Gap	Perakende	A.B.D.	◐				
GEA Group	Makine ve Ekipman	ALMANYA	◐				
General Mills	Gıda	A.B.D.	◑				
General Motors	Otomotiv	A.B.D.	●				
GlaxoSmithKline	İlaç	İNGİLTERE	●				
Glencore	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	◑				
Gold Fields	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Hain Celestial Group	Gıda	A.B.D.	◐				
Harmony Gold	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●				
Hershey's	Gıda	A.B.D.	●				
Hess Corporation	Doğal Kaynaklar	A.B.D.	●				
Honeywell International	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◐				
Hong Kong and China Gas	Enerji Hizmetleri	ÇİN	◑				
Hugo Boss	Tüketim Ürünleri	ALMANYA	◑				

EVET HAYIR

GRUP 1 GRUP 2 GRUP 3 GRUP 4 GRUP 5

YOĞUN DERİNLİK ORTA DERİNLİK DÜŞÜK DERİNLİK

ŞİRKET	SEKTÖR	ÜLKE	KARNELER	<IR>	UNGC	UNGC 100	UNGC LEAD
Impala Platinum	Doğal Kaynaklar	G. AFRIKA	☾				
Inchcape	Perakende	İNGİLTERE	☾				
Ingersoll Rand	Makine ve Ekipman	A.B.D.	●				
Inmarsat	Telekomünikasyon	İNGİLTERE	☾				
Innogy	Enerji Hizmetleri	ALMANYA	☾				
IPG Photonics	Makine ve Ekipman	A.B.D.	☾				
Johnson Controls	Makine ve Ekipman	A.B.D.	●				
Just Eat	Perakende	İNGİLTERE	☾				
K+S	Kimya	ALMANYA	●				
Kellogg's	Gıda	A.B.D.	☾				
KION Group	Makine ve Ekipman	ALMANYA	☾				
Kingfisher	Perakende	İNGİLTERE	●				
Kordsa Global	Otomotiv	TÜRKİYE	☾				
Kumba Iron Ore	Doğal Kaynaklar	G. AFRIKA	●				
Lanxess	Kimya	ALMANYA	☾				
Linde	Kimya	ALMANYA	●				
MAN	Otomotiv	ALMANYA	☾				
Marks & Spencer	Perakende	İNGİLTERE	☾				
Massmart	Perakende	G. AFRIKA	☾				
Metro Group	Perakende	ALMANYA	●				
Migros Ticaret	Perakende	TÜRKİYE	☾				
Mondelez International	Gıda	A.B.D.	●				
Morrisons	Perakende	İNGİLTERE	●				
Mr Price Group	Perakende	G. AFRIKA	☾				
MTN Group	Telekomünikasyon	G. AFRIKA	●				
National Grid	Enerji Hizmetleri	İNGİLTERE	●				
Newmont Goldcorp	Doğal Kaynaklar	A.B.D.	●				
Next	Perakende	İNGİLTERE	☾				
Northam Platinum	Doğal Kaynaklar	G. AFRIKA	☾				
Omnia Holdings	Kimya	G. AFRIKA	☾				
Oshkosh Corporation	Makine ve Ekipman	A.B.D.	☾				
Otokar	Otomotiv	TÜRKİYE	☾				
Pennon Group	Enerji Hizmetleri	İNGİLTERE	☾				
Pentair	Makine ve Ekipman	A.B.D.	☾				
Petkim	Kimya	TÜRKİYE	☾				
Pick n Pay	Perakende	G. AFRIKA	☾				

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

■ EVET ■ HAYIR

■ GRUP 1 ■ GRUP 2 ■ GRUP 3 ■ GRUP 4 ■ GRUP 5

● YOĞUN DERİNLİK ◐ ORTA DERİNLİK ◑ DÜŞÜK DERİNLİK

ŞİRKET	SEKTÖR	ÜLKE	KARNELER	<IR>	UNGC	UNGC 100	UNGC LEAD
Pioneer Foods	Gıda	G. AFRİKA	◑	■			
Polisan Holding	Kimya	TÜRKİYE	◐	■			
Power Assets	Enerji Hizmetleri	ÇİN	◐	■			
Reckitt Benckiser Group	Tüketim Ürünleri	İNGİLTERE	●	■			
Rio Tinto	Doğal Kaynaklar	İNGİLTERE	◑	■			
Rotork	Makine ve Ekipman	İNGİLTERE	◐	■			
Royal Dutch Shell	Doğal Kaynaklar	İNGİLTERE	●	■			
Sainsbury's	Perakende	İNGİLTERE	◑	■			
Sartorius	İlaç	ALMANYA	◐	■			
Sasol	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●	■			
Sempra Energy	Enerji Hizmetleri	A.B.D.	●	■			
Severn Trent	Enerji Hizmetleri	İNGİLTERE	◑	■			
Shanghai Electric	Makine ve Ekipman	ÇİN	◐	■			
Sibanye-Stillwater	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●	■			
Smiths Group	Makine ve Ekipman	İNGİLTERE	◐	■			
Soda Sanayii	Kimya	TÜRKİYE	◐	■			
South32	Doğal Kaynaklar	G. AFRİKA	●	■			
Stanley Black & Decker	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◐	■			
Tat Gıda	Gıda	TÜRKİYE	◐	■			
Tate & Lyle	Gıda	İNGİLTERE	◐	■			
TE Connectivity	Makine ve Ekipman	A.B.D.	◐	■			
Telefónica Deutschland	Telekomünikasyon	ALMANYA	●	■			
Telkom	Telekomünikasyon	G. AFRİKA	●	■			
Tesco	Perakende	İNGİLTERE	◑	■			
The Foschini Group	Perakende	G. AFRİKA	◐	■			
The Spar Group	Perakende	G. AFRİKA	◐	■			
The Weir Group	Doğal Kaynaklar	İNGİLTERE	◐	■			
Tiger Brands	Gıda	G. AFRİKA	●	■			
Tofaş	Otomotiv	TÜRKİYE	◑	■			
Tongaat Hulett	Gıda	G. AFRİKA	●	■			
Travis Perkins	Perakende	İNGİLTERE	◐	■			
Truworths International	Perakende	G. AFRİKA	●	■			
Turkcell	Telekomünikasyon	TÜRKİYE	◐	■			
Tüpraş	Doğal Kaynaklar	TÜRKİYE	◐	■			
Türk Telekom	Telekomünikasyon	TÜRKİYE	◐	■			
Türk Traktör	Otomotiv	TÜRKİYE	◐	■			

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ

■ EVET ■ HAYIR

■ GRUP 1 ■ GRUP 2 ■ GRUP 3 ■ GRUP 4 ■ GRUP 5

● YOĞUN DERİNLİK ◐ ORTA DERİNLİK ◑ DÜŞÜK DERİNLİK

ŞİRKET	SEKTÖR	ÜLKE	KARNELER	<IR>	UNGC	UNGC 100	UNGC LEAD
Unilever	<i>Tüketim Ürünleri</i>	İNGİLTERE	●				
United Utilities	<i>Enerji Hizmetleri</i>	İNGİLTERE	●				
Ülker	<i>Gıda</i>	TÜRKİYE	◐				
Vodacom Group	<i>Telekomünikasyon</i>	G. AFRİKA	◐				
Vodafone Group	<i>Telekomünikasyon</i>	İNGİLTERE	◐				
Waste Management	<i>Enerji Hizmetleri</i>	A.B.D.	◐				
Wood Group	<i>Doğal Kaynaklar</i>	İNGİLTERE	◐				
Woolworths Holdings	<i>Perakende</i>	G. AFRİKA	●				
Zalando	<i>Perakende</i>	ALMANYA	◐				
Zorlu Enerji	<i>Enerji Hizmetleri</i>	TÜRKİYE	◐				

Ek 2 – Rehber

	YÖNLENDİRME
001	Şirket, değerlerini paylaşıyor.
002	Şirket, politikasını paylaşıyor.
003	Paylaşılan şirket politikası, çevre ile ilgili konuları içeriyor.
004	Paylaşılan şirket politikası, su ile ilgili çevre konularını içeriyor.
005	Paylaşılan şirket politikası, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili çevre konularını içeriyor.
006	Paylaşılan şirket politikası, enerji ile ilgili çevre konularını içeriyor.
007	Paylaşılan şirket politikası, biyoçeşitlilik ile ilgili çevre konularını içeriyor.
008	Paylaşılan şirket politikası, atık yönetimi ile ilgili çevre konularını içeriyor.
009	Paylaşılan şirket politikası, tehlikeli maddeler ile ilgili çevre konularını içeriyor.
010	Paylaşılan şirket politikası, sosyal konuları içeriyor.
011	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları konularını içeriyor.
012	Paylaşılan şirket politikası, insan haklarının korunması ile ilgili konuları içeriyor.
013	Paylaşılan şirket politikası, insan haklarına saygı ile ilgili konuları içeriyor.
014	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları sorunlarının çözümü ile ilgili konuları içeriyor.
015	Paylaşılan şirket politikası, insan hakları sorunlarına ortak olmamaya dair konuları içeriyor.
016	Paylaşılan şirket politikası, müşteri ve toplum ile ilgili sorunları içeriyor.
017	Paylaşılan şirket politikası, ürün güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
018	Paylaşılan şirket politikası, müşteri gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.
019	Paylaşılan şirket politikası, veri güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
020	Paylaşılan şirket politikası, müşteri ve toplum ile ilgili konularda kapsayıcılık ile ilgili konuları içeriyor.
021	Paylaşılan şirket politikası, iş gücü standartları konularını içeriyor.
022	Paylaşılan şirket politikası, çocuk işçilik ile ilgili konuları içeriyor.
023	Paylaşılan şirket politikası, zorla çalıştırma ile ilgili konuları içeriyor.
024	Paylaşılan şirket politikası, dernek özgürlüğü ile ilgili konuları içeriyor.
025	Paylaşılan şirket politikası, işçiler arasında ayrımcılık yapılmaması ile ilgili konuları içeriyor.
026	Paylaşılan şirket politikası, işçi çeşitliliği ile ilgili konuları içeriyor.
027	Paylaşılan şirket politikası, işçiler arasında cinsiyet eşitliği ile ilgili konuları içeriyor.
028	Paylaşılan şirket politikası, işçi gizliliği ile ilgili konuları içeriyor.
029	Paylaşılan şirket politikası, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları içeriyor.
030	Paylaşılan şirket politikası, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili konuları içeriyor.

YÖNLENDİRME

031	Paylaşılan şirket politikası, yönetim ile ilgili konuları içeriyor.
032	Paylaşılan şirket politikası, çeşitlilik ile ilgili konuları içeriyor.
033	Paylaşılan şirket politikası, tedarikçi tüzüğü/kuralları ile ilgili konuları içeriyor.
034	Paylaşılan şirket politikası, tedarikçi ve bağışlar ile ilgili konuları içeriyor.
035	Paylaşılan şirket politikası, iş ahlakı ile ilgili konuları içeriyor.
036	Paylaşılan şirket politikası, yolsuzlukla mücadele ile ilgili konuları içeriyor.
037	Paylaşılan şirket politikası, yönetici ücret ve primleri ile ilgili konuları içeriyor.
038	Paylaşılan şirket politikası, bağışlar ile ilgili konuları içeriyor.
039	Paylaşılan şirket politikası, ilgili taraflarla işlemler ile ilgili konuları içeriyor.
040	Paylaşılan şirket politikası, yedekleme planlaması ile ilgili konuları içeriyor.
041	Şirket, iş stratejisini paylaşıyor.
042	Şirket, kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
043	Şirket, çevre ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
044	Şirket, su ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
045	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
046	Şirket, enerji ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
047	Şirket, atık yönetimi ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
048	Şirket, biyoçeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
049	Şirket, tehlikeli maddeler ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
050	Şirket, sosyal konularla ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
051	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
052	Şirket, cinsiyet eşitliği ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
053	Şirket, çeşitlilikle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
054	Şirket, kapsayıcılık ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
055	Şirket, ayrımcılık yapmama ilkesi ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
056	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
057	Şirket, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
058	Şirket, ürün yaşam döngüsü etki yönetimi ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
059	Şirket, sağlık ve güvenlikle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
060	Şirket, yönetim ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.

YÖNLENDİRME

061	Şirket, yaş açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
062	Şirket, görev süresi açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
063	Şirket, deneyim açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
064	Şirket, cinsiyet açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
065	Şirket, coğrafya açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
066	Şirket, etnik köken açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
067	Şirket, geçmiş ve eğitim açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
068	Şirket, paydaş ilişkileri açısından çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
069	Şirket, yönetici ücret ve primleriyle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
070	Şirket, sürdürülebilirliğe bağlı yönetici ücret ve primleriyle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
071	Şirket, çeşitliliğe bağlı yönetici ücret ve primleriyle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
072	Şirket, güvenliğe bağlı yönetici ücret ve primleriyle ilgili kilit performans göstergelerini paylaşıyor.
073	Şirket, iç paydaşlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
074	Şirket, dış paydaşlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
075	Şirket, hissedarlar için yarattığı değeri ölçüyor ve paylaşıyor.
076	Şirket, iş modelini paylaşıyor.
077	Şirket, insan sermayesini paylaşıyor.
078	Şirket, mali sermayesini paylaşıyor.
079	Şirket, üretilmiş sermayesini paylaşıyor.
080	Şirket, doğal sermayesini paylaşıyor.
081	Şirket, ilişki sermayesini paylaşıyor.
082	Şirket, entelektüel sermayesini paylaşıyor.
083	Şirket, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH'ler) ile ilgili planlamasını paylaşıyor.
084	Şirket, SKH'ler ile ilgili planlamasında paydaş haritasını paylaşıyor.
085	Şirket, SKH'ler ile ilgili planlamasında paydaş katılımını paylaşıyor.
086	Şirket, SKH'ler ile ilgili planlamasında önemlilik analizini paylaşıyor.
087	Şirket, SKH'ler ile ilgili planlamasında öncelik sırasını paylaşıyor.
088	Şirket, SKH'ler ile ilgili planlamasında kaynak ayırımını paylaşıyor.
089	Şirket, SKH'ler ile ilgili kapsamlı bir yaklaşım benimsiyor ve paylaşıyor.
090	Şirket, stratejisini SKH'ler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.

YÖNLENDİRME

091	Şirket, stratejisini SKH 1: Yoksulluğa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
092	Şirket, stratejisini SKH 2: Açlığa Son ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
093	Şirket, stratejisini SKH 3: Sağlıklı Bireyler ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
094	Şirket, stratejisini SKH 4: Nitelikli Eğitim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
095	Şirket, stratejisini SKH 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
096	Şirket, stratejisini SKH 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
097	Şirket, stratejisini SKH 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
098	Şirket, stratejisini SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
099	Şirket, stratejisini SKH 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
100	Şirket, stratejisini SKH 10: Eşitsizliklerin Azaltılması ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
101	Şirket, stratejisini SKH 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
102	Şirket, stratejisini SKH 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
103	Şirket, stratejisini SKH 13: İklim Eylemi ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
104	Şirket, stratejisini SKH 14: Sudaki Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
105	Şirket, stratejisini SKH 15: Karasal Yaşam ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
106	Şirket, stratejisini SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
107	Şirket, stratejisini SKH 17: Hedefler için Ortaklıklar ile ilişkilendiriyor ve paylaşıyor.
108	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünü paylaşıyor.
109	Şirket, tüzüğünde yönetim kurulunun görevini paylaşıyor.
110	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde atama ve ücretlendirme ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
111	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yedekleme planlaması ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
112	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu bağımsızlığı ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
113	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde bilgi ve bağımsız tavsiyeye erişim ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
114	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde eğitim ve oryantasyon ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
115	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu değerlendirmesi ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
116	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde yönetim kurulu başkanının rolü ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
117	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde kurul üyelerinin görevleri ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
118	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde komiteler ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
119	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde çıkar çatışması ve ilgili taraflarla işlem ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.
120	Şirket, yönetim kurulu tüzüğünde davranış kuralları ile ilgili konuları tanımlıyor ve paylaşıyor.

YÖNLENDİRME

121	Şirket, stratejiyi yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
122	Şirket, denetlemeyi yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
123	Şirket, risk yönetimini yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
124	Şirket, sürdürülebilirliği yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
125	Şirket, iç kontrolü yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
126	Şirket, iş etiğini yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
127	Şirket, yönetim kurulunun yetkinlik matrisini paylaşıyor.
128	Şirket, sürdürülebilirlik yetkinliğini yönetim kurulunun yetkinlik matrisinde paylaşıyor.
129	Şirket, insan kaynakları yetkinliğini yönetim kurulunun yetkinlik matrisinde paylaşıyor.
130	Şirket, paydaş yönetimi yetkinliğini yönetim kurulunun yetkinlik matrisinde paylaşıyor.
131	Şirket, risk yönetimi yetkinliğini yönetim kurulunun yetkinlik matrisinde paylaşıyor.
132	Şirket, çeşitlilik göstergelerini ölçüyor ve paylaşıyor.
133	Şirket, yaş çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
134	Şirket, görev süresi çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
135	Şirket, deneyim çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
136	Şirket, cinsiyet çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
137	Şirket, coğrafya çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
138	Şirket, etnik köken çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
139	Şirket, tecrübe ve eğitim çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
140	Şirket, paydaş ilişkileri çeşitliliğini ölçüyor ve paylaşıyor.
141	Şirket, bir denetim komitesine sahip ve bunu paylaşıyor.
142	Şirket, denetim komitesinin tüzüğünü paylaşıyor.
143	Şirket, denetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
144	Şirket, bir yönetim komitesine sahip ve bunu paylaşıyor.
145	Şirket, yönetim komitesinin tüzüğünü paylaşıyor.
146	Şirket, yönetim komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
147	Şirket, bir aday belirleme komitesine sahip ve bunu paylaşıyor.
148	Şirket, aday belirleme komitesinin tüzüğünü paylaşıyor.
149	Şirket, aday belirleme komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
150	Şirket, bir risk komitesine sahip ve bunu paylaşıyor.

YÖNLENDİRME

151	Şirket, risk komitesinin tüzüğünü paylaşıyor.
152	Şirket, risk komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
153	Şirket, bir sürdürülebilirlik komitesine sahip ve bunu paylaşıyor.
154	Şirket, sürdürülebilirlik komitesinin tüzüğünü paylaşıyor.
155	Şirket, sürdürülebilirlik komitesinin bağımsız bir başkanı olduğunu paylaşıyor.
156	Şirket, paydaş katılım sürecini paylaşıyor.
157	Şirket, paydaş haritasını paylaşıyor.
158	Şirket, paydaşlarını önceliklendiriyor ve bunu paylaşıyor.
159	Paylaşılan paydaş haritası, çevre ile ilgili konuları içeriyor.
160	Paylaşılan paydaş haritası, sosyal konuları içeriyor.
161	Paylaşılan paydaş haritası, ekonomi ile ilgili konuları içeriyor.
162	Şirket, önemlilik matrisini paylaşıyor.
163	Paylaşılan önemlilik matrisi, riskle ilgili konuları kapsıyor.
164	Paylaşılan önemlilik matrisi, önceliklendirme sırasına sahip.
165	Paylaşılan önemlilik matrisi, yönetim kurulu tarafından gözden geçirilmiş ve onaylanmıştır.
166	Şirket, gelecek hedeflerini paylaşıyor.
167	Şirket, çevre ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
168	Şirket, su ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
169	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
170	Şirket, enerji ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
171	Şirket, atık yönetimi ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
172	Şirket, biyoçeşitlilikle ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
173	Şirket, tehlikeli maddeler ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
174	Şirket, sosyal konularla ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
175	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
176	Şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
177	Şirket, çeşitlilikle ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
178	Şirket, kapsayıcılık ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
179	Şirket, ayrımcılık yapmama ilkesiyle ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.
180	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili gelecek hedeflerini paylaşıyor.

YÖNLENDİRME

181	Şirket, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
182	Şirket, ürün yaşam döngüsü etki yönetimi ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
183	Şirket, sağlık ve güvenlik ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
184	Şirket, yönetim ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
185	Şirket, yaş çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
186	Şirket, görev süresi çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
187	Şirket, deneyim çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
188	Şirket, cinsiyet çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
189	Şirket, coğrafi çeşitlilikle ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
190	Şirket, etnik köken çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
191	Şirket, geçmiş ve eğitim çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
192	Şirket, paydaş ilişkileri çeşitliliği ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
193	Şirket, yönetici ücret ve primleri ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
194	Şirket yönetici ücret ve primleri için geleceğe yönelik finans dışı hedeflerini paylaşıyor.
195	Şirket, yönetici ücret ve primleri için geleceğe yönelik finansal hedeflerini paylaşıyor.
196	Şirket, yönetici ücret ve primleri için sürdürülebilirlikle ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
197	Şirket, yönetici ücret ve primleri için çeşitlilikle ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.
198	Şirket, yönetici ücret ve primleri için güvenlikle ilgili geleceğe yönelik hedeflerini paylaşıyor.

UYGULAMA

001	Şirket, performans sonuçlarını paylaşıyor.
002	Şirket, çevre ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
003	Şirket, su ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
004	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
005	Şirket, enerji ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
006	Şirket, atık yönetimi ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
007	Şirket, biyoçeşitlilikle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
008	Şirket, tehlikeli maddelerle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
009	Şirket, sosyal konularla ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
010	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
011	Şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
012	Şirket, çeşitlilikle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
013	Şirket, kapsayıcılık ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
014	Şirket, ayrımcılık yapmama ilkesiyle ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
015	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
016	Şirket, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
017	Şirket, ürün yaşam döngüsü etki yönetimi ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
018	Şirket, sağlık ve güvenlik ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
019	Şirket, yönetim ile ilgili performans sonuçlarını paylaşıyor.
020	Şirket, yönetici prim verilerini paylaşıyor.
021	Şirket, paydaş katılım yöntemlerinden en az birini kullandığını paylaşıyor.
022	Şirket, paydaş katılımı için anketler düzenliyor ve paylaşıyor.
023	Şirket, paydaş katılımı için atölye çalışmaları düzenliyor ve paylaşıyor.
024	Şirket, paydaş katılımı için yüz yüze görüşmeler düzenliyor ve paylaşıyor.
025	Şirket, paydaş katılımı için halka açık toplantılar düzenliyor ve paylaşıyor.
026	Şirket, paydaş katılımı için odak grupları düzenliyor ve paylaşıyor.
027	Şirket, paydaş katılımı için araştırma yapıyor ve paylaşıyor.
028	Şirket, özel konulara bağlı paydaş katılım yaklaşımlarında bulunuyor ve bunu paylaşıyor.
029	Şirket, devamlı bir paydaş katılımı yaklaşımına sahip ve bunu paylaşıyor.
030	Şirket, finansal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.

UYGULAMA

031	Şirket, çevresel risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
032	Şirket, toplumsal risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
033	Şirket, itibar açısından risk azaltma yaklaşımını paylaşıyor.
034	Şirket, risk transfer yaklaşımını paylaşıyor.
035	Şirket, risk alma yaklaşımını paylaşıyor.
036	Şirket, risk kısıtlama yaklaşımını paylaşıyor.
037	Şirket, davranış kurallarını paylaşıyor.
038	Paylaşılan kurallar, tedarik zincirini kapsıyor.
039	Paylaşılan kurallar, iç denetimi kapsıyor.
040	Paylaşılan kurallar, geliştirme çabalarını kapsıyor.

GÖZETİM

001	Şirket, sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
002	Şirket, çevre ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
003	Şirket, su ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
004	Şirket, iklim değişikliği ve emisyonlarla ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
005	Şirket, enerji ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
006	Şirket, atık yönetimi ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
007	Şirket, biyoçeşitlilik ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
008	Şirket, tehlikeli maddelerle ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
009	Şirket, sosyal konularla ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
010	Şirket, ürün sorumluluğu ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
011	Şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
012	Şirket, çeşitlilikle ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
013	Şirket, kapsayıcılık ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
014	Şirket, ayrımcılık yapmama ilkesiyle ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
015	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
016	Şirket, insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
017	Şirket, ürün yaşam döngüsü etki yönetimi ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
018	Şirket, sağlık ve güvenlikle ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
019	Şirket, yönetim ile ilgili sonuç değerlendirmelerini paylaşıyor.
020	Şirket, yönetici ücret ve primleri için ölçüt analizini paylaşıyor.
021	Şirket, yönetici ücret ve primleri için sürdürülebilirlik ile ilgili kilit performans göstergelerinin değerlendirmesini paylaşıyor.
022	Şirket, yönetici ücret ve primleri için çeşitlilik ile ilgili kilit performans göstergelerinin değerlendirmesini paylaşıyor.
023	Şirket, yönetici ücret ve primleri için güvenlik ile ilgili kilit performans göstergelerinin değerlendirmesini paylaşıyor.
024	Şirket, iş stratejisini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
025	Şirket, çevre ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
026	Şirket, insan hakları ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
027	Şirket, işçi hakları ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
028	Şirket, müşteri ve toplum ile ilgili konuları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
029	Şirket, önemlilik seviyelerinin belirlenmesine katılmayı yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.

GÖZETİM

030	Şirket, risk yönetimini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
031	Şirket, tedarikçi tüzüğünü yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
032	Şirket, yönetici primlerini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
033	Şirket, başarı planlamasını yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
034	Şirket, iş etiğini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
035	Şirket, yolsuzlukla mücadeleyi yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
036	Şirket, ilişkili taraf işlemlerini yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
037	Şirket, bağışları yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
038	Şirket, regülasyonlara uyumluluğu yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarından biri olarak tanımlıyor ve paylaşıyor.
039	Şirket, olaylara bağlı kayıp zamanı değerlendiriyor ve paylaşıyor.
040	Şirket, düzenleyici ortam hakkındaki değerlendirmesini paylaşıyor.
041	Şirket, ortaya çıkan ve gelişen standartların değerlendirmesini paylaşıyor.
042	Şirket iç denetimin finansal unsurları kapsadığını paylaşıyor.
043	Şirket, iç denetimin süreçleri kapsadığını paylaşıyor.
044	Şirket, iç denetimin doğrudan yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunu paylaşıyor.
045	Şirket, denetim komitesi tüzüğünde yönetim kurulunun rolünü tanımlıyor ve paylaşıyor.
046	Şirket, bağımsız bir denetime sahiptir.
047	Bağımsız denetim, finansal konuları kapsıyor.
048	Bağımsız denetim, çevre ile ilgili konuları kapsıyor.
049	Bağımsız denetim, yönetişim ile ilgili konularını kapsıyor.
050	Bağımsız denetim, toplum ile ilgili konuları kapsıyor.

SÜREKLİ ÖĞRENME

001	Şirket, ihtiyaç duyulan yeni yetkinlikleri değerlendiriyor ve paylaşıyor.
002	Şirket, çalışan çeşitliliği matrisini paylaşıyor.
003	Şirket, yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon programı yapıyor ve paylaşıyor.
004	Şirket, yeni gelişim fırsatlarını belirlemek için analiz yapıyor ve paylaşıyor.
005	Şirket, gelişim fırsatları için kaynak ayırdığını paylaşıyor.
006	Şirket, sürdürülebilirlik ile ilgili öğrenilerinden faydalanarak süreç iyileştirme yaptığını paylaşıyor.
007	Şirket, sürdürülebilirlik eğitimi yapıyor ve paylaşıyor.
008	Şirket, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
009	Şirket, paydaş katılımı ile ilgili eğitim yapıyor ve paylaşıyor.
010	Şirket, lider geliştirme programı yapıyor ve paylaşıyor.

EK.3. Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Soru Listesi*

TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ	YÖNETİM KURULU ODAK ALANLARI	TEMEL GEREKLİLİKLER
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONUNU OLUŞTURMAK	Geniş Kapsam	Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konularındaki gözetim fonksiyonunun iyi tanımlanması, geniş olması ve tüm değer zincirini, ürünlerin hayat döngülerini ve faaliyet gösterilen ülkeleri içermesi
	Paydaş Katılımı	Kilit paydaşların belirlenmesine, paydaş beklentilerini çift taraflı diyalogile anlaşıldığı ve inisiyatiflerin önceliklendirildiği paydaş katılım sürecinin yürütülmesi
	Risk Yönetimi ve Önemlilik	Strateji, operasyonlar, uyum ve kamuyu aydınlatmaya yönelik risk analizlerinin yapılması ve öncelikli risk alanlarının belirlenmesi
SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURMAK	Yönetim Kurulu Yetkinlikleri	Yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik konusunda yeterli yönlendirme ve gözetim yapabilecek uzmanlığa, bilgiye ve çeşitliliğe sahip olması
	Yönetim Kurulu Süreçleri	Yönetim kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları belirlemeye yönelik, iç denetim, gözetim ve öz değerlendirme gibi süreçlere sahip olması
	Zamanında ve Yeterli Bilgilendirme	Yönetim kuruluna sunulan bilginin, geçerli, uygun bağlamda, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMA YERLEŞTİRİLMESİ	Liderlik	Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisine, politikalarına ve yönetim sistemlerine dâhil edilmesi
	Hayata Geçirme ve Hesap Verebilirlik	Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin şirketteki tüm yöneticiler tarafından uygulanması ve ücretlendirme sistemi ile sürdürülebilirlik performans göstergelerinin birbirlerine bağlanması
	Şeffaflık ve İletişim	Şirketin kamuyu aydınlatma politikasının mali, çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin performans göstergelerini içermesi ve bu göstergelerin bağımsız bir tarafça denetlenmesi ve bütün paydaşların hedeflere ulaşma konusundaki performans hakkında açıkça bilgilendirilmesi

* Argüden Y. 2015. "Responsible Boards - Action Plan for a Sustainable Future". IFC Private Sector Opinion 36

*Argüden Y. 2016. "Yönetim Kurallarının Toplumsal Sorumlulukları" s.32

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VIZYONUNU OLUŞTURMAK

Geniş Kapsam: Yönetim Kurulu'nun Sürdürülebilirlik Esasları dokümanı yeterli kapsama sahip mi?

1. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumda yaratılan etki, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği gibi sürdürülebilirlikle ilgili tüm konuları kapsıyor mu?
2. Tüm değer zincirindeki sorumlulukları içeriyor mu?
3. Tüm (seviyelerdeki) çalışanları kapsıyor mu?
4. Şirketin tüm ürünleri için ürünlerin hayat döngüsü boyunca ürün sorumluluğunu içeriyor mu?
5. Şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde en yüksek standartlarda iş yapma yaklaşımını içeriyor mu?

Paydaş Katılımı: Uygun bir paydaş katılım çalışması yapıldı mı?

1. Yönetim tüm paydaşları belirledi mi ve bir paydaş haritası oluşturdu mu?
2. Yönetim her bir paydaş grubu için geçerli olacak sürdürülebilirlik inisiyatiflerini iki yönlü bir iletişim ile belirledi mi?
3. Yönetim Kurulu paydaş katılım sürecinde ortaya çıkan kilit konular ile ilgili bilgi sahibi mi?
4. Yönetim Kurulu yönetimin hazırladığı sürdürülebilirlik planlarını gözden geçirerek değerlendirme yapabileceği bir süreçte sahip mi?

Risk Yönetimi ve Önemlilik: Şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını büyük ölçüde etkileyecek önemli konular uygun bir şekilde belirlendi mi?

1. Yönetim Kurulu her bir sürdürülebilirlik alanı olan ekonomik, sosyal ve çevresel konular için önemlilik eşiklerinin belirlenmesinde yer aldı mı?
2. Bu çalışmada trendler ve bu trendlerin mevcut ve gelecek etkileri değerlendirildi mi?
3. Yönetim kilit sürdürülebilirlik konularını önceliklendirdi mi?
4. Yönetim öncelikli alanlar için etkileri azaltmaya yönelik plan yaparken kaynak ihtiyaçlarını göz önünde bulundurdu mu?

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURMAK

Yetkinlikler ve Takım: Yönetim Kurulu'nda şirketin sürdürülebilirlik planlarına yön vermeye ve takip etmeye yönelik doğru yetkinlikler bulunuyor mu?

1. Yönetim Kurulu kilit paydaşların karar süreçleri konusunda yeterli deneyime sahip mi?
2. Yönetim Kurulu üyeleri arasında gelişmekte olan sürdürülebilirlik standartlarına ve referanslarına hakim kişiler var mı?
3. Yönetim Kurulu'nda sürdürülebilirlik konularını farklı bakış açılarından, farklı boyutlardan ve farklı riskler çerçevesinden değerlendirebilecek çeşitlilik var mı?
 - Önemli fırsatları yakalamak için sektör deneyimlerinde çeşitlilik
 - Grup olarak düşünmekten kaçınmak için Yönetim Kurulu'nda görev yapma sürelerinde çeşitlilik
 - Farklı paydaş ve müşteri gruplarının hassasiyetlerini daha iyi anlamak için yaş çeşitliliği
 - Farklı piyasa ve sosyal grupların hassasiyetlerini göz önünde bulundurmak için etnik, cinsiyet ve coğrafi çeşitlilik
 - Farklı paydaşların karar süreçlerini anlamak için paydaş süreçlerinde deneyim çeşitliliği

Süreçler: Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını yönlendirecek ve gözetim yapabilecek doğru süreçlere sahip mi?

1. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik risklerini ve planlarını incelemek ve kilit konuları Yönetim Kurulu gündemine getirmek amacıyla bir Sürdürülebilirlik Komitesi kurmuş mu?
2. Yönetim Kurulu şirketin değer zincirindeki sürdürülebilirlik risklerinin ve etkilerinin ve bu risklerin rekabet üzerindeki etkilerinin farkında mı?
3. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik konularının stratejiye dâhil edilmesi konusunda yönlendirme yapıyor mu ve sürdürülebilirlik kaynaklı inovasyon, değer yaratma fırsatlarına odaklanıyor mu?
4. Yönetim Kurulu strateji, yasal yükümlülükler, ürün geliştirme ve fiyatlama, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetimin aksiyon planları da dâhil olmak üzere yönetimin sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları belirleme çalışmalarında gözetim yapıyor mu?
5. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlikle ilgili farklı konular için yönetimin raporları ile ilgili ikinci bir görüş almak konusunda dış uzmanlarla çalışıyor mu?
6. Yönetim Kurulu yıllık çalışma planlarında şirketin sürdürülebilirlik konularını değerlendirmek için yeterli zaman ayırıyor mu?
7. Yönetim Kurulu düzenli olarak sürdürülebilirlik konularındaki yönlendirme ve gözetimini de değerlendirildiği öz değerlendirme çalışmaları yapıyor mu?
8. Yönetim Kurulu Üyeleri için yapılan sigortalar sürdürülebilirlikle ilgili yükümlülükler konusunda yeterli korumaya sahip mi ve şirket sigorta şirketlerinin önerilerini sürdürülebilirlik planlarına dâhil ediyor mu?

Zamanında ve Yeterli Bilgi: Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirirken zamanında ve yeterli bilgi alabiliyor mu?

1. Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik performansı konusunda geçmiş performans ve bütçe ile karşılaştırmaları da içerecek şekilde düzenli bilgi alıyor mu (Bilginin kalitesi gözetiliyor mu)?
2. Öncü göstergeler, mevcut trendler, gelişmekte olan konular, gelişmekte olan referanslar, yasalara uyum, yapılması beklenen düzenleme ve mevzuat ile ilgili bilgi alıyorlar mı (Sürekli öğrenme mevcut mu)?
3. Şirketin entelektüel sermayesi ve itibarına yönelik bir ölçüm yapılmış mı ve bu çalışma Yönetim Kurulu'na sunulmuş mu?
4. Yönetim Kurulu'na iç denetim, dış denetim, yasal kurumlar, sigorta şirketleri veya sürdürülebilirlik konusunda zamanında değerlendirme yapması için dış danışmalar tarafından yürütülmüş denetim ve araştırma bulguları ve önerileri sunulmuş mu?

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMA YERLEŞTİRİLMESİ

Liderlik

1. Şirketin stratejisi, politikaları, amaçları ve ilgili yönetim sistemlerine dâhil edilmiş olan kilit sürdürülebilirlik konuları Yönetim Kurulu tarafından onaylandı mı (değer yaratma fırsatları)?
2. Şirket sürdürülebilirlik ile ilgili konular için yeterli kaynak ayırıyor mu (çabaların devamlılığı)?
 - Mali kaynaklar
 - Kurum kaynağı/İnsan kaynağı
 - Entelektüel kaynaklar
 - Planlarda ve kaynak ihtiyaçlarında ortaya çıkan önemli değişiklikler konusunda Yönetim Kurulu bilgi sahibi mi?

Hayata geçirme

1. Şirketin faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda görev yapan üst yönetim ve kilit yöneticileri şirketin sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda bilgi sahibi mi (hayata geçirme)?
2. Yönetim Kurulu üst yönetim ücret politikası ve sürdürülebilirlik performans göstergeleri arasında bir bağlantı oluşturdu mu (teşvik)?
3. Yönetim Kurulu kurumun sürdürülebilirlik standartlarını yerine getiremeyenler için sonuçları açıklayan bir politikayı açıkça ortaya koymuş mu (önlemler)?
4. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeler hakkında kurum içinde ve tedarik zincirinde sürekli öğrenme konusunu nasıl güvence altına alıyor?

Raporlama ve İletişim

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

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 16 & 17'yi
faaliyetlerimizle destekliyoruz.

İYİ YÖNETİŞİM

16 BARIŞ, ADALET VE
GÜÇLÜ KURUMLAR



17 HEDEFLER İÇİN
ORTAKLIKLAR



ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

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

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

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

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

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

Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri **“Bağımsız Denetçiler”** tarafından denetlenmektedir.

Akademi, 2015'te Türkiye'nin G20 liderliği döneminde savunuculuğunu üstlendiği “Entegre Düşünce”yi kendi çalışmalarında da benimsemiş olan, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan Dünya'daki ilk sivil toplum kuruluşudur.

DESTEKÇİLERİMİZ

 **TIRSAN**

 **Garanti BBVA**



AKKÖK
HOLDİNG

 **BORUSAN**

 **ÇALIK HOLDİNG**

 **ALTINBAS**
UNIVERSITESI

 **ARGE**
Helping You Succeed

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