



# TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri Hakkında Ne Düşünüyorlar?



*TAİDER Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödüllerinin ilki, TAİDER 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nde sahiplerini buldu. Peki hem firmalar hem de değerlendiriciler için son derece öğretici ve keyifli geçen süreç hakkında yarışmaya katılan firmalar ve değerlendiriciler ne düşünüyor?*

# Katılımcı Firmalar Ne Düşünüyor?

## “Ailemizin kurumsallaşma adına attığı adımların sonuçlarını gözlemlemiş olduk”

*Alp Öğücü/ Genel Müdür, LİLA KAĞIT*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

Lila Kağıt, 2008 yılında faaliyetlerine başlayan çok genç ve dinamik bir aile şirketi. Kuruluşumuzdan bu yana sorumluluklarının bilincinde ve alanında aktif bir rol üstlenen TAİDER’in üyesiyiz. Dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için hayata geçirilen bu projenin başladığı günden bu yana destekçiyiz.

**Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?**

Sürdürülebilirliğin toplumun her kesiminin eğitilmesi ile mümkün olduğunu inanıyoruz. Bu bakış açısıyla başvuru yaptıktan sonra bir komite oluşturduk ve gelişim alanlarımızı keşfedebileceğimiz bir araç olarak gördük. Hazırlık sürecimizde, ailemizin kurumsallaşma adına attığı adımların sonuçlarını da gözlemlemiş olduk. Tüm bilgileri içeren başvuru dosyamızı hazırladık; veri, fotoğraf ve raporlarla destekledik. Oldukça keyifli ve verimli bu sürecin ülkemizdeki aile şirketlerinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir enstrüman olduğunu düşünüyorum.

**Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?**

İyileştirme alanlarımızı daha net bir şekilde görebilmemizi, bu alanların önceliklendirilmesi konusunda yol haritası çizebilmemizi ve çalışmalarımızı farklı bir bakış açısıyla değerlendirebilmemizi sağladı.

**Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

TAİDER, gelecek nesillerin, yetişkin nesillerle iletişimlerini güçlendirmek için sinerji oluşturuyor; Kuzey Yıldızı Ödülleri ise kurumsallaşma ile ilgili farkındalık yaratıyor. Dolayısıyla kurumsallaşma yolunda ilerleyen kurumlar, plan yaparak, uygulamaya yönelik adımlar atarak kendilerini geliştirebiliyor. Bu esnada sponsor olarak yerel ve yaygın bir banka bulunması, kurumsallaşmanın desteklenmesi ve müşterileri hakkında daha kapsamlı, samimi bilgi alınmasına vesile olabilir ve kredibilite yönünde katkı sağlayabilir.

Kuzey Yıldızı Ödülleri ve benzeri projeler ile gelecek dönemde yeni nesil yöneticilerin ufuk açan çalışmalar hayata geçireceklerine; kendi sektörleri ve ülkemiz için katma değer yaratacaklarına eminim.

## “Kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında durum tespiti yapma imkânı bulduk”

*Tekin Urhan/ Yönetim Kurulu Başkanı, CRYOCAN*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

TAİDER’in bilgilendirme duyurularından yarışma hakkında bilgi sahibi olduk. Şirketimizin yönetim kadrosu ile bu bilgiyi paylaşarak bir aile işletmesi olarak kurumsallaşma süreçlerimizi ve sürdürülebilirlik faaliyetlerimizi gündeme almış, düzenlenecek yarışmanın süreçlerimizi değerlendirmek ve geliştirmek için bir fırsat olacağını düşünerek yarışmaya katılım kararı aldık.

**Başvuru süreci firmanız adına nasıl geçti? Sonrasında ne tür hazırlıklar yaptınız?**

Süreç geliştirme faaliyetlerimizi yansıttığımız başvuru formunda firmamızı ve yaptığımız çalışmaları değerlendirme fırsatı bulduk. Gelişime açık yönlerimizi tespit ederek yarışma sonrası bu alanlarda faaliyetlerimizi sürdürmeye devam ettik. Yaptığımız çalışmaların üçüncü taraf bağımsız bir kuruluş tarafından değerlendirilmesi sonucunda, yürüttüğümüz kurumsallaşma

çalışmalarının doğru istikamette olduğunu gözleme ve gelişime açık olan yönlerimizi tespit etme imkânı bulduk.

**Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?**

Yarışma bize kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında durum tespiti yapma imkânı sunmuş, geliştirmemiz gereken alanlara ışık tutmuştur. Bizlerinde bu minvalde çalışmalarımıza yön vermiş ve Kuzey Yıldızı ile edindiğimizi tecrübeyi bu yöndeki faaliyetlerimize aktararak çalışmalarımızın hız kazanmasına olanak sağlamıştır.

**Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

Türkiye’de aile işletmelerin gelecek nesillere aktarımı konusunda farkındalık yaratacak, bu konuda çalışma başlatan firmalara yön gösterecek değerli bir çalışma olduğuna inanıyorum. Bu konuda yapılan tüm yarışma faaliyetleri sonucunda aile işletmeleri süreçlerinin değerlendirilmesi, geri bildirimlerde bulunması, tecrübelerini başka tecrübelerle arttırması en büyük ödüdür.

## “Bu yarışmaya katılmak bile aile şirketlerinin kendilerine verebileceği en güzel ödül”

*Serra Soysal Koyuncu/ Yönetim Kurulu Üyesi, PETROYAĞ*

### **TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

Ödülleri ilk olarak komite grubumuzda duydum, daha sonra bu konuda düzenlenen seminere katıldım. Bu yarışmaya katılımımızın şirketimiz açısından çok faydalı olacağını düşündüm. Çünkü aranan kriterleri sağlamak gayreti bile şirketimize kurumsallaşma yolunda epey ivme kazandıracaktı.

### **Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?**

İlk olarak başvuru süreci ve kriterleri ile ilgili el kitabını inceledik. Bizden istenilen başvuru dokümantasyonlarını, başvuru giriş yazımızı ile birlikte hazırladık. Kriterler üzerinde çalıştık şirketimizin tam olarak nerede durduğunu da görmüş olduk.

Başvuru dosyamızı teslim ettikten sonra oldukça heyecanlı bir bekleme başladı bizim için. Özellikle saha incelemeleri oldukça keyifli ve öğretici bir süreçti.

### **Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?**

Aslında biz bu yarışmaya başvurarak bir nevi geldiğimiz noktanın fotoğrafını çekmiş olduk. Dahası bu yarışma eksikliklerimizi görmek ve onları gidermek için harika bir fırsat sundu bize. Kriterler bazında kendimizi değerlendirdiğimizde açıklarımızı gördük ve şimdi onları kapatmak için hedefler oluşturduk.

### **Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

Aile şirketlerinin ülkemiz ekonomisine ve sanayisine katkıları artık herkesin malumu. Aile şirketlerinin gelişmesi demek aynı zamanda makro düzeyde ülkemizin gelişmesi anlamına geliyor. Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri katılım sağlayan aile şirketlerinin gelişmesine, kurumsallaşmasına son derece faydalı bir oluşum. Kriterlere kendini oturtmaya çalışan şirketler ne seviyede olduklarını görecekler ve sonunda ödül olsun olmasın aslında bu yarışmaya katılmanın bile aile şirketlerinin kendilerine verebileceği en güzel ödül olduğunu düşünüyorum.

## “Şirketlerimizin güncel durumunu fotoğraflama şansı bulduk”

*Elvan Ünlütürk/ Yönetim Kurulu Başkanı, SUN TEKSTİL*

### **TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

Sun Grup olarak temel amacımız faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çalışanlarımızın, ilişki kurduğumuz paydaşlarımızın, içinde bulunduğumuz çevrenin ve ülkemizin çıkarlarını en üst seviyeye taşımak. Tüm çalışma arkadaşlarımızla, sınırlı olan kaynaklarımızı etkin ve bilinçli bir şekilde değerlendirerek; sürdürülebilir, kalıcı değerler yaratabilen, örnek bir kurum olmayı hedefliyoruz. TAİDER Kuzey Yıldızı, Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi, Yönetim Kurulu tarafından bizimle paylaşıldığında, misyonumuz ile projenin amacının örtüşmesi ve gerçekleştirmeyi planladığımız hedeflerimizin belirlenen kategoriler içerisinde yer almasını kendimizi geliştirme fırsatı sağlayacağını düşünerek katılım sağladık.

### **Bu sürecin firmanıza ne tür etkileri oldu?**

Proje kapsamında belirlenen ve dört bileşen olarak tanımlanan; Kuzey Yıldızı Etki Değerlendirme Testi, Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü, Değerlendiriciler ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları çalışmaları öncelikle bize şirketlerimizin güncel durumunu fotoğraflama şansı sundu.

Güçlü ve zayıf yanlarımızın neler olduğu, karşıımızdaki fırsatların ve tehditlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda fikir sahibi olmamızı sağladı. Yaptığımız değerlendirmeler sonucunda gelişmeyi açık olan alanlarımızı belirlememiz, gurubumuz içerisinde proje kapsamında oluşturulan eğitim modülü sayesinde sürdürülebilirlik süreçlerimizin yönetilmesi, denetlenmesi, raporlanması alanlarında gelişme fırsatı yakaladık.

### **Ödüllerin önümüzdeki dönemde nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’nin tüm kurum ve kuruluşların hedeflerini kapsayan amacının olması ve bu amaç doğrultusunda şirketlerin kendilerini geliştirerek elde ettiği kalıcı, sürdürülebilir başarılar, bu şirketlerin motivasyonunu arttırmakta ve paydaşlar nezdinde değer kazanması sağlamaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar neticesinde belirlenen stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler, geleceğe kalıcı, daha güvenli ve hazırlıklı olma avantajı yaratmaktadır. Bu tarz örnek uygulamalar gelecek nesillere, gerçekleştirilmiş olan değerlerin geliştirilme ve sürdürülebilir olma sorumluluğunu getirmektedir.

## “Mevcut işleyişimizi ayrıntılı bir şekilde yeniden inceleyerek kendimizi tazeleme fırsatı bulduk”

*Ihsan İpeker/ Yönetim Kurulu Üyesi, İPEKER TEKSTİL*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

TAİDER’in düzenlemiş olduğu Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü’ne, TAİDER Yönetim Kurulu Üyesi Berna Kırıcı Aşıroğlu’nun yönlendirmesi ve bilgilendirmesi sonucunda başvurumuzu gerçekleştirdik.

Tekstil sektöründe yaklaşık bir asırlık köklü geçmişe sahip olan ailemiz, bu başvuruyu mevcut yapımızın bağımsız bir jüri tarafından değerlendirilmesi, bir tür check-up olarak ele aldı.

**Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?**

Başvuru sürecinde mevcut işleyişimizi ayrıntılı bir şekilde yeniden inceleyerek kendimizi tazeleme fırsatı bulduk. Aile kavramı, aile kültürü, aile ile çalışanların uyumu; ailenin çevre hassasiyetinin yeşil yakalı çalışanlara yansımaları, nepotizm’den uzak bir yaklaşımla gelecek nesillerin doğru yetkinlikleri sahip olduğu takdirde şirkette yer alması gibi konularda kendimizi yeniden sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımla buluşturduk.

**Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?**

Türkiye’de birbirinden değerli aile şirketlerinin iyi uygulamaları ile kendi uygulamalarımızı karşılaştırma fırsatı yakaladık. Bu değerli şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde attığı adımlar ile kendi adımlarımızın ortak noktaları ve farklılıkları konusunda bilgilendik. Ailelerin şirkete yaklaşımları ne kadar farklı olursa olsun, ortak noktanın aile kültürünün çalışanlar tarafından benimsenerek tek bir ruh oluşturma olduğunu düşünüyoruz. Önceliğimiz birebir insani ilişkiler kurarak bu sinerjiyi daim tutmak. Bizim için önemli olan hiyerarşinin değil fikirlerin kazanmasıdır. Bizim itici gücümüz insana yatırımdır.

**Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

Şirketimiz stratejilerinin zamanında ve uygun olarak planlanması 1890’dan bizi bugünlere taşıdı. Bugün üçüncü ve dördüncü nesiller olarak biz de uzun vadeli planlarımızı doğru kurgulayarak ilerlemek için tüm çabamızı gösteriyoruz. İpeker ailesinin şeffaflık üzerine inşa ettiği sürdürülebilirliği paylaşmak ve geri bildirimler ile kendini beslemenin avantajını yaşayacağımızı düşünüyoruz.

## “Bugüne kadar yapmış olduğumuz çalışmaların değerlendirilecek olması bizi çok heyecanlandırdı”

*Niyazi Şencan/ Genel Müdür, İSM MAKİNE*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?**

Yarışmayı bağlı bulunduğumuz İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Neşe Gök tarafından gönderilen bilgi mesajı ile öğrendik. Çok uzun yıllardır kurumsallaşma çalışmaları gerçekleştiren ve bu yolda ciddi kaynak ayıran bir gurubun parçası olarak yarışma şartlarını inceledik ve katılmaya karar verdik.

**Yarışmaya başvuru sürecinin ve sonrası firmanız adına nasıl geçti?**

Katılımcı firma dosyamızı belirtilen şartlara uygun olarak hazırlamakla işe başladık ve başvurumuzu tamamladık. Başvuru sonrasında; ilk olarak, yarışma değerlendirme kriterleri yapısı, değerlendirme süreci ve metodolojisi başlıkları altında ödül boyut ve kriterlerini kapsayan ana çerçeveyi ve yarışma stratejimizi belirledik ve iç hazırlık sürecimizi sistematik şekilde sürdürerek çalışmalarımızı tamamladık.

**Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?**

Biz yarışmaya katılma kararı alırken amacımız bu yarışmayı

kazanmak değildi. Bugüne kadar yapmış olduğumuz çalışmaların dışarıdan bir göz ile değerlendirilecek olması uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerinin bizimle paylaşılacak olması bizi çok heyecanlandırdı. Özellikle değerlendirici ekip ile geçirdiğimiz günler içerisinde aldığımız geribildirimler ve bu geribildirimlerin kendi bünyemizde tekrar değerlendirilerek güçlü ve zayıf olduğumuz alanları görme; zayıf olduğumuz alanları iyileştirme, güçlü olduğumuz alanları ise daha iyi hale getirmek için stratejiler geliştirme fırsatı bulduk.

**Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?**

Ödül için sadece teşvik tarafı aslında. Ödül, kazanan şirketlere de ciddi bir sorumluluk yüküyor. Daha önce pek çok defa belirttiğimiz gibi TAİDER’in misyonunu çok önemsiyoruz. İSM Minibar olarak bu misyonun yerine getirilmesine, aile şirketlerinin sürdürülebilirlik noktasındaki çalışmalarına her zaman destek olmak, kendi deneyim ve uygulamalarımızı paylaşmak bizi çok mutlu eder. Başvuru sayısı arttıkça bu bilincin yayılmasını ve şirketlerin bu konuya verdiği önemi de yıllar içerisinde takip edebilme imkânı bulacağımızı düşünüyorum.

# Değerlendiriciler Ne Dedi?

**“Bu süreçte yolun sonu değil yolun kendisi önemli”**

*Filiz Morova İneler/ Genel Sekreter, İNCİ HOLDİNG*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri'ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?**

Sürdürülebilirlik ölçülmesinin çok farklı boyutları var. Ancak “toplum”, “çevre” ve “çalışanlar” ana boyutları oluşturuyor. Öte yandan aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin değerlendirilmesindeki olmazsa olmaz boyutlardan diğer ikisi de “yönetişim” ve “gelecek nesiller”. Fakat her şirketin kendi sürdürülebilirlik yolculuğunu ele alış şekli, yöntemi farklılıklar gösteriyor. Burada önemli olan, bu beş boyutta işletmenin kendi içinde sürdürülebilirliği sağlamak üzere gösterdiği kararlılık, tutarlılık ve izlenebilirliğin değerlendirilmesiydi. Dolayısıyla şirkette sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik; nasıl bir sistematik yapı olduğu, uygulamanın nasıl gerçekleştirildiği, konuyla ilgili söz edilen tanım ve uygulamaların stratejilerle ilişkisinin nasıl kurulduğu ve yaklaşımlar ile yapıların nasıl iyileştirildiği puanlamaya doğrudan etkisi olan parametreler olarak göz önünde bulunduruldu.

**Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?**

2004 yılından bu yana akademi, kamu-yerel yönetim ve özel sektör olmak üzere farklı kurumsal yapılarda sürdürülebilirlik hakkında çalışmalar yürütme şansını buldum. Birleşmiş Milletler'in 1987 yılında yayımladığı “Ortak Geleceğimiz” raporu ile bu kavramla tanıştık. Sürdürülebilirliği ilk etapta; “doğanın zarar görmesini engelleyerek, sosyal ve ekonomik olarak daimi olabilme yeteneğinin korunması” şeklinde ifade edebiliriz. Ancak kavram yıllar içerisinde kendini zenginleştirdi ve içinde barındırdığı üç kümeli ortak payda giderek genişledi. Payda genişlerken, her alanın sürdürülebilirliği ele alış şekli etki derecesine göre çeşitlilik göstermeye başladı.

Ödül sürecinde, sürdürülebilirliğin bir aile işletmesi için ne ifade etmesi gerektiği konusunda vizyon açıcı çalışmalar yaptık. Yukarıda saydığım beş boyuta ek olarak konunun ekonomik boyutunu da ele alarak bu kavramları yorumlamaya başladık. Bu konuda hizalanmayı sağlayabilmek adına TAİDER tarafından organize edilen değerlendirici eğitimlerine katıldık. Eğitim süreci farklı aile şirketleri ile konuyu tartışarak daha iyi bulma konusunda oldukça yol gösterici oldu. Daha da önemlisi; değerlendiricilerin puanlama sürecinde aynı eksende olmasını sağlayan faydalı eğitimlerdi.

**Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?**

Bu yöndeki gözlemim oldukça olumlu yönde. Başvuruyu kısıtlayacak bir kriter bulunduğuna yönelik bir algı ile karşılaşmadım. Başvuru kriterleri yanı sıra değerlendirme kriterleri ile ilgili daha çok kafa yorulduğunu gözlemlediğimi de iletmiyorum. Beş boyuta ilişkin alt kriterlerin hepsi öncesinde başvuru yapan firmalar ile paylaşıldı ve bir işletme için ne ifade ettiği üzerine tartışmalar yürütüldü. Benim gözlemim bu beş boyuttan en kolay algılanan ve algı açısından hizalanmanın en hızlı sağlandığı boyutlar “çalışanlar”, “çevre” ve “gelecek nesiller” oldu. Çoğu aile işletmesindeki kurum kültürü gereği çalışanlar da öncelikli ve üzerinde düşünülen konular arasında yerini bulur. Bu alanda yeni yaklaşımların, sürdürülebilirliğe temas eden uygulamaların kabulü daha kolaydır. Çevre boyutu ise anlaşılması kolay ancak sürdürülebilirlik uygulamalarının zor olduğu bir alandır. Özellikle üretim alanında faaliyet gösteren şirketlerde çevresel etkilerin minimize edilmesi ilk etapta yatırım gerektiren uygulamalar olarak görülür. Oysaki burada hem fikir olunması gereken husus; orta ve uzun vadeli kazanımların temiz üretim uygulamaları ile sağlanabileceğidir. Öte yandan ödül sürecinde tanımlanmış boyutlardan biri olan “Toplum” konusu gelişime açık bir alan olarak karşımıza çıkıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile topluma faydanın sunulması mümkün ki birçok özel işletme bu boyutu böyle ele alıyor. Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin; işveren markası yaratılması ya da kurumsal itibarın artırılması amacıyla yapılmaması gerekiyor.

**Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?**

Sürdürülebilirlik boyutlarında yer alan her bir detaya ilişkin bakış açısı kazanmak firmalar için bir artı değer. Ötesinde bunu içselleştirilerek iş yapış şekillerine yansıtılması için hep birlikte yol alıyoruz. Bu süreçte yolun sonu değil yolun kendisi önemli. Belki sonraki ödül süreçlerinde sürdürülebilirlik ödülleri yanı sıra değerlendirme süreçlerinde rastlanan sürdürülebilirlik alanında gelişime destek iyi uygulamaların da seçilerek anlatılması kavramların somutlaştırılması için çok faydalı olacaktır. Öte yandan firmaların mevcut durumlarını görebilmesi için büyük bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Ayrıca raporla birlikte, ölçümleme ve raporlama metodlarına yönelik pratik yapma şansını da buldu firmalar.

# “Yapılan her değerlendirme firmalar için bir yol haritası oldu”

Filiz Ünal/ İç Denetim Sorumlusu, SUN GRUP

## TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri'ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulurdunuz?

Bu süreçteki değerlendirme kriterleri TAİDER tarafından belirlendi ve değerlendirme matrisleri şeklinde tüm değerlendiricilere iletildi. Bize sunulan başvuru dosyalarına göre, belirlenmiş bu kriterleri değerlendirdik. Elbette bu kısımda teorik ve beyana dayalı bir veriler ile çalışabildik. Bu aşamada yaptığımız değerlendirme de aslında bir ön değerlendirmeydi.

Başvuran firmaların, değerlendirme kriterlerine göre gerçek durumlarını görmek gerekiyordu ve bu program kapsamında saha ziyaretleri de bu sebeple düzenlendi. Saha ziyaretleri tam olarak beyanların doğruluğunu anlamak, firmanın işleyişini yakından görebilmek ve biraz da işletmelerin havasını koklayabilmek açısından çok önemliydi. Elbette bu kısımlar da TAİDER kontrolünde programlandı. Biz değerlendiricilere, belirlenmiş kriterlere göre kontrol ve gözlemlerimizi yapmak ve adil bir şekilde puanlamak düştü.

## Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?

Evet, eğitim aldık. Her birimiz ayrı iş kollarında çalışan ve uzmanlıkları birbirinden farklı olan insanlardık. Dolayısıyla değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda böyle bir eğitim almamız şarttı. ARGE Danışmanlık bu konuda bize yol gösterici ve eğitici oldu. Değerlendirme yapmanın yanı sıra bakış açımızı da düzenleme konusunda bize gerçekten çok değerli bilgiler sundu. Firmalar ile yaptığımız bu çalışmanın bir denetim ya da kontrol olmaktan ziyade; bir değerlendirme, bir eğitim, bir paylaşım olduğunu bizlere aktararak bu konuda da rehberlik ettiler. Ayrıca bu eğitimler teori seviyesinde de kalmadı. Danışman şirketin bizler için hazırladığı örnek firma dosyaları ile ilgili çalışarak uygulamalı yapma fırsatımız da oldu. Bu süreç boyunca -ki yaklaşık 6 ay- aklımıza takılan her konuda sürekli bilgi ve eğitim almaya da devam ettik.

## Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Değerlendirme süreci karşılaştığımız firmaların bu ödülü ve ödül sürecini çok önemsediklerine şahit olduk. Bizlere yaklaşımları, titiz hazırlıkları, ilgi ve ivedilikle isteklerimize cevap veriyor olmaları bizde bu fikri uyandırdı.

Ödül elbette herkesin ulaşmak istediği bir hedefti. Fakat bu ilgi, heyecan ve ciddiyetin tek sebebinin bu olmadığını kesinlikle söyleyebilirim. Firmalar bunu kurumsal ilerlemeleri açısından ciddi bir fırsat olarak değerlendiriyordu. Yapılan her değerlendirme firmalar için bir yol haritası oldu. Kendilerine sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma hedefi koymuş bu katılımcılar, aslında bizlerden bir hizmet almış olduklarını da düşünerek bu bağlamda hareket etti. Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan her verinin onlar için çok kıymetli olduğunu bizler de bizlere de ilettiler. Bu konudaki samimiyetleri yaklaşımlardan çok rahat anlaşıyordu zaten.

## Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

Bu konuyu iki yönlü değerlendirmek gerektiğini düşünüyorum. Birincisi, değerlendiricilerin birçoğu aslında kendi firmalarında yöneticilik yapan kişilerdi. Bu kişiler hem değerlendirici olurken aldıkları eğitimler ile hem de değerlendirme yaparken kazandıkları edimler ile kendilerine ciddi anlamda katma değer sağladı. Bu süreçte hem kendi firmaları dışındaki firmaların sektör içindeki yerini izleme-ölçme-değerlendirme fırsatı buldular hem de karşı tarafa fayda sağladılar.

İkincisi ise her bir katılımcı firma, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma konusunda ne durumda olduğunu görebilmek için harika bir fırsat yakaladı ve bu konuda son derece adil yaklaşımlar ile bir check-up yaptırmış oldu. Hedefi olan kurumsallaşma ve sürdürülebilirliğe biraz daha yaklaşabilmek ya da bu konuda çok daha ileriye gidebilmek için bir yol haritası edindi. Değerlendirme sonucunda bir değerlendirme raporu edindi. Ayrıca değerlendiriciler ile tanışma ve fikir alışverişinde bulunma fırsatı da buldu.

Şunu da söylemeden geçmemek gerekir; değerlendiriciler ya da katılımcı firmalar diye ayırmaksızın, bu sürecin içerisinde bulunmak herkese müthiş bir keyif verdi, farklı bir deneyim yaşattı ve hiç kimse bu deneyimden eli boş ayrılmadı. Herkes bir çeşit katma değerle bu süreçten şimdilik ayrıldı. Süreçte emeği geçen herkese ve bizi nezaketle ağırlayan tüm katılımcı firmalara şahsi teşekkürlerimi iletiyorum, sürecin şampiyonlarını da tekrar tebrik ediyorum. Bu defa ödül alamayan katılımcıları bir sonraki Kuzey Yıldızı projesinde tekrar görebilmeyi heyecanla bekliyorum.

## “Hepimizin en hassas davrandığı kriter ‘adil olmak’ oldu”

*Neslihan Doksat/ İç Denetim Birimi Yöneticisi, SUN GRUP*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?**

“Yönetişim”, “çalışanlar”, “toplum”, “çevre” ve “gelecek nesiller” başlıkları altında, TAİDER tarafından belirlenen kriterlere göre değerlendirmelerimizi yaptık. Firmanın sürdürülebilirliğini ölçme noktasında gerekli tüm sorular ve bunlara karşı verilebilecek cevapların kategorize edilerek puanlanması konusunda titizlikle çalışılmış ve değerlendirme matrisleri hazırlanmıştı. Bizler de bu matrisleri esas alarak değerlendirmelerimizi yaptık. Hepimizin en hassas davrandığı kriter “adil olmak” oldu.

**Ödül süreci öncesi değerlendirci olmak için nasıl bir eğitim aldınız?**

ARGE Danışmanlık tarafından bizlere başvuru süreci, değerlendirme süreci ve ödül süreci hakkında bilgi verildi. Nasıl değerlendirme yapılacağı konusunda teorik ve uygulamalı bir eğitim süreci geçirdik. Hepimiz ayrı sektörlerde çalışıyorduk ve farklı mesleklere sahiptik. Dolayısıyla değerlendircilik konusunda tecrübemiz yoktu. Bu eğitimlerle değerlendirci olarak ne yapmamız ve nasıl davranmamız gerektiğini öğrendik.

**Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile**

**ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?**

Firmalar ile bu konuda bir görüşme gerçekleştirmedi. Ödüle başvuru süreci hakkında yaptıkları herhangi bir yorum olmadı. Fakat bu ödüle ve değerlendirme sürecine karşı tavırlarının çok pozitif olduğunu gözlemledik. Sürecin tamamına karşı çok heyecanlı ve ilgili yaklaşımları vardı. Bizleri çok nazik ağırladılar ve tüm sorularımıza sabır ve heyecan ile cevap verdiler. Ayrıca bu vesileyle, çok değerli insanlar ile tanışma; bilgi alışverişinde bulunma fırsatı yakaladık. Karşılıklı katma değer sağladığımızı düşünüyorum.

**Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?**

Hedefleri arasına sürdürülebilirliği koymuş olan aile şirketlerinin, bu yolda atabileceği en önemli ve faydalı adımlardan biri bu ödüle başvurmak bence. Bu ödül sürecinde hem hedefleri kapsamında ne noktada olduklarını görebiliyor hem de bu noktadan daha ileriye yol almak için bir kılavuza sahip oluyorlar. Değerlendiriciler olarak bizim tecrübe ve bilgimizden de faydalanma imkânı buluyorlar. Yapılan değerlendirme aslında kapsamlı bir kontrol. Değerlendirme kriterleri ise tam anlamıyla bir yol haritası. Dışardan bir göz tarafından, bu kapsamda bir değerlendirmeye tabii tutulmak bile firmalar adına çok değerli bir kazanım oluyor.

## “Firmalar kendilerini değerlendirme fırsatı yakaladı”

*Sibel Ergintürk/ İdari ve Mali İşler Yönetmeni, TETA TEKNİK TARIM*

**TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?**

Firmaları değerlendirirken beş boyutu, yani “yönetişim”, “çalışanlar”, “çevre”, “toplum” ve “gelecek nesiller” boyutlarını göz önüne aldık. Firmalar bu boyutlara nasıl yaklaşım göstermiş, bu boyutların uygulama sürecinde bir politika izlenmiş mi, uygulama ve ölçme ile ilgili örnekler var mı, uygulama sonunda herhangi bir başarı/ sonuç elde edilmiş mi gibi kriterleri göz önünde bulundurduk.

**Ödül süreci öncesi değerlendirci olmak için özel bir eğitim aldınız mı?**

Evet özel bir eğitim aldık. Tüm değerlendirci adayları profesyonel çalışma hayatının içinde olsa da “Nasıl değerlendirci olunur?”, “Değerlendirci nasıl çalışır?” sorularının cevaplarını bulabilmesi için bir eğitim almalıdır. Bu eğitimi TAİDER bizler için organize etti ve eğitimi ARGE Danışmanlık’tan aldık. Bu eğitim ile şirketleri değerlendirirken izlememiz gereken yönemi ve süreci öğrendik. Bir önceki soruda değindiğim boyut-

lar ve kriterler bu eğitimin bana öğrettiği başlıklardan sadece biri.

**Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?**

Değerlendircisi olduğum iki firma için yorum yapabilirim. Her ikisi de başvuru kriterlerinin ne anlam ifade ettiğini iyi anlamış firmalardı. Başvuru dosyalarında sundukları bilgilerde bazı eksikler olmasına rağmen genel olarak saha ziyareti öncesinde birçok kriterle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamızı sağladı.

**Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?**

Başvuru yapan firmalar kendilerini değerlendirme fırsatı yakaladı bu sayede. Bugüne kadar sürdürülebilir olmaya dair yaptıkları tüm uygulamaların onları nereden nereye getirdiğini anlama, hatalarını ya da eksiklerini görme ve bu sayede gerekiyorsa yeniden organize olma şansını elde etmiş oldular.

# “Bu tip ödüllerin işletmeler için itici güç olacağını düşünüyorum”

*Ebru Gökçe/ Yalın Yönetim Sistemleri Yöneticisi, GÖÇTUR*

## **TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulurdunuz?**

Başvuru dosyası ve saha değerlendirmeleri beş ayrı kriter -“yönetişim”, “çalışanlar”, “çevre”, “toplum” ve “gelecek nesiller” göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir.

## **Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?**

TAİDER bünyesinde değerlendirme kriterleri yapısı, değerlendirme süreci ve metodolojisi, değerlendirme yapılacak alan ve kriterler, değerlendirme süreci gibi konuları kapsayan ve ARGE Danışmanlık tarafından verilen detaylı bir eğitim sürecimiz oldu.

## **Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?**

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramlarının, başvuruda bulunan tüm firmalarımızı heyecanlandıran iki

kavram olduğunu gördük. Aynı zamanda belirli altyapıyı oluşturmuş oldukları ve özellikle TAİDER kapsamında verilen eğitim ve seminerlerin farkındalık oluşturduğunu gözlemledik. Belirledikleri bireysel ve stratejik hedeflerin sürdürülebilirlik bilinci ve farkındalığı oluşturulmuş olmasında, kriterlerin önemli ölçüde rehber alındığını gözlemledik.

## **Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?**

- Projenin, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu,
- Şirketlerin bu yaklaşım ile yönetim, çalışanlar, çevre, toplum ve gelecek nesiller açısından fark yaratan uygulamalar ile diğer aile şirketlerine örnek olacağını,
- Doğru iş modelleri geliştirme, iyi uygulama örnek paylaşımları ile büyük bir işbirliği ve öğrenme platformu içerisinde gelişimlerine katkı sağlayacağını,
- Bu tip kalite, sürdürülebilirlik ödüllerinin işletmeler için gelişimlerinde itici güç olacağını düşünüyorum.



*Soldan Sağa: Dr. Yılmaz Argüden (ARGE Danışmanlık), Sumer T. Bayındır (TAİDER), Aydın Öğücü (TAİDER), Pınar Ilgaz (ARGE Danışmanlık), Hakan Kilitçioğlu (ARGE Danışmanlık)*