A man in a grey suit and black tie is holding a white document. The background is a soft, out-of-focus light grey.

# AİLENİN KURUMSAL YAPILANMA AŞAMASINDA, AİLENİN YÖNETİMİ ve ROLLER “AİLE ANAYASASI ‘NİN ÖNEMİ”

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ  
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri  
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü

## İÇİNDEKİLER

AİLENİN KURUMSAL YAPILANMA AŞAMASINDA, AİLENİN YÖNETİMİ VE ROLLER “AİLE ANAYASASI’NIN ÖNEMİ” .....	3
A. AİLE VE ŞİRKET İLİŞKİSİ.....	6
B. AİLE YÖNETİMİ İÇİN KURULLAR .....	8
•Aile Meclisi Kurulu .....	10
•Aile Konseyi Kurulu .....	11
•Aile Ofisi.....	13
•Ailenin Eğitim Planlama Kurulu / Komitesi.....	14
•Ailenin Hissedarların Haklarının Yönetimi Komitesi .....	14
•Ailenin Kariyer Gelişimi ve Planlama Komitesi .....	15
•Ailenin Bilgilendirilmesi, Toplantı Planlama ve Etkinlik Komitesi. 15	
•Aile Anayasasının Hazırlanması, Gelişimi ve Yönetimi İlkeleri .....	15
•Anayasa Politikalarında Olması ve Planlanması Gereken Önemli Hususlar;.....	18
C. AİLE ÜYELERİNİN YÖNETİME KAZANDIRILMASI POLİTİKALARI VE ÖRNEK UYGULAMALAR .....	20

# AİLENİN KURUMSAL YAPILANMA AŞAMASINDA, AİLENİN YÖNETİMİ ve ROLLER “AİLE ANAYASASI’NIN ÖNEMİ”

Aile şirketlerinde başarıyı elde etmiş olanlar, geçmiş dönemlerde elde edilen başarılarına ulaşmak için kullandıkları yöntemlerin, taktiksel yönetim anlayışlarının her zaman geçerli olacağı yanılgısı içerisinde olabilirler. Değişen ve gelişen dünyada, şirketler geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşabilecekleri fikrini, düşüncesini savunabilirler.

Bu sebepten dolayı başarısızlığa uğrayabilirler. Aile şirketlerinin sürekliliği için şirketleri geçmiş başarılarına sonsuz güven yerine değişimi kabullenmeli, değişime sürekli hazır olmalıdırlar. Sürekliliğin sağlanması için kurumsal bir yapı sürekli başarı için zorunluluktur. Aile şirketindeki aile yönetimi ve aile boyutu, aile şirketi olmayan şirketlerden bu durumun farklılığını ortaya koymaktadır.

Sonuç itibariyle aile kendi işinin yönetiminde önemli fonksiyon üstlenir, rol oynar. Aile şirketlerinde, kurucular aşamasında şirket yönetimi devam ettirilirken çok az sorun oluşmaktadır. Çoğu kararlar kurucular tarafından hızlıca alınmakta, uygulamaya geçirilmektedir. Bu kararlar doğru veya etkili sonuçlar ile sonuçlanması çok önemli değildir. Çünkü fazlaca sorgulanmaz. Ancak süreç içerisinde ailenin yaşam, zaman gelişiminde ileriki aşamalara geçildikçe yeni nesiller şirkete gelmeye, yönetime dahil olmaya başlarlar.

Artık şirket içerisinde şirketin nasıl yönetileceği, stratejilerinin nasıl belirleneceği, kararların ne şekilde alınacağı hususları gündeme gelecektir.

Bu durum farklı fikir, görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Artık aile bireyleri arasında çatışmaların engellenmesi ve işin devamlılığı açısından birçok yapının oluşması, aile bireyleri arasında disiplinin uygulama ilke ve kurallarının oluşması gerekir.

Bunun için açık bir aile yönetiminin, yapısının kurulması zorunlu hale gelmiştir. Dünya üzerinde başarılı aile şirketlerine baktığımızda, başarılı olmuş şirketlerin yönetim yapısını oluşturmuş aile şirketlerinin süreklilik arz edecek şekilde iyi işleyen bir yapı için hedef aldıkları hususların şu şekliyle olduğunu görmekteyiz,

- Aile yönetimimiz nasıl olmalı? Aile değerlerimiz nasıl olmalıdır? Gelecek vizyonunda, gelecek tüm aile bireyleri arasındaki koordinasyonu nasıl sağlamalıyız, iletişimlerini nasıl oluşturmalıyız?
- Aile şirketlerinde, şirkette yer alan aile bireyi, yer almayan, görevi olmayan aile bireyleri vardır. Bu yapı çok iyi kurgulanmalı, bunlara gerekli bilgiler verilmelidir. Şirket yönetimindeki zorluklar, kararların alınması, uygulama sonuçları, stratejik kararlar hakkındaki bilgiler, (Şirket içerisinde olmayan “hissedarların” şirket yönetimine dışarıdan müdahalelerini engellemek,)
- Aile bireyleri şirketten belirli bir menfaat sağlarlar. Bunlar istihdam edilme, kâr payı elde etme ve benzeri diğer menfaatlerdir. Aile bireylerinin bu menfaat yapılarına yönelik uygulamalar oluşturulmalı, gerekli bilgilendirme için ilgili alınan kararların içeriği, kuralları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır,
- Aile ve şirket yönetimi dahilinde, aile bireylerinin düşünceleri, talepleri oluşmuş ve oluşabilecek sorunlarını paylaşabilecekleri, aile ve şirket arasındaki ilişki, iletişim yönetimini sağlayan kanalların oluşturulması.

- Aile yönetiminde, aile bireylerinin koordine edilmesi, bir araya gelmelerinin sağlanması, etkileşimin artırılması, gerekli kararların alınmasının sağlanması, gelecek vizyonu hakkında bilgilendirilmeleri için aile bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır,
- Aile yönetiminin daha etkin olması için şirket ile istihdam stratejileri, yöneticiler ile koordinasyon çalışmalarının yapılması sağlanmalıdır.

Aile şirketlerinde böyle bir yönetim anlayışının, yapısının geliştirilmesi, aile bireyleri arasında, şirkette yar alan aile bireyleri, yer almayan aile bireyleri arasında iletişimin, güvenin oluşmasında etkili olur. Aileyi bütünleştirir. Şirketin geleceğe taşınmasında, gelişmesinde yaşam süresinin uzamasını sağlar.



## A. AİLE VE ŞİRKET İLİŞKİSİ

Aile ve şirket yönetiminde kurumsal yapı sürekli başarı için bir zorunluluktur. Kurumsal yapı veya kurumsallaşma denildiğinde kurucuların işten tamamen uzaklaşmaları ve işi tamamen üst yöneticilere bırakmaları gibi yaygın olarak kabul edilmiş bir anlayış vardır. Kurumsal yapılanma, kurumsallaşma kurucuların işi tamamen üst yöneticilere bırakmaları değil, kurucular ile üst yönetim ve çalışanlarla kolektif bir çalışma ağı oluşturulmasıdır.

Bu yapının faydası oldukça çoktur. İşte burada belirleyici olacak en önemli faktör, yönetim anlayışının hangi yol ve gelişimde olacağı önem arz etmektedir. Şirketlerin gelişimi, aile bireyleri ile profesyonel yöneticilerin bütünlüğü ile mümkün olabilmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma genel olarak üzerinde düşünölmeyen bir konudur. Aile şirketlerinde sadece şirketin kurumsal yapılandırılması, sistem haline gelmesi yeterli değildir. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi bunun içinde hem şirketin hem de ailenin kurumsal yapılandırılması şarttır, gereklidir. Parasal gücün gelecek nesilleri yaşatacağı, yeteceği, yeter diye düşünmeden önce şirketin ve ailenin yönetim alt yapısının sağlam temeller üzerine kurulması, oluşturulması gerektiğinin oluşumu, çalışması yapılmalıdır.

Zamanında çok ün yapmış, popüler olmuş, çok büyük maddi güce sahip olan aile şirketlerinin bugün olmadığını görüyoruz. Şirket ve aile kültürünü oluşturmak için birbirleri ile etkileşimi sağlamak kurumsallaşmada hedeflenen, amaçlanan en önemli hususlardan bir yapıdır. Bu yapı sağlıklı kurulmalıdır.

Aile şirketi o zaman şirket ile aile yapısında kurumsallaşmaya başlamış, gelecek vizyonunu tanımlamış demektir. Aile şirketleri kurumsallaşma aşamasında bazı konulara önemli derecede dikkat etmelidir.

- Hissedarlar / hissedarlık sözleşmesi,
- Ailenin ve şirketin vizyon ve misyonunu açık ve net olarak belirlemeli,
- Aile ilke ve kurallarının hukuki, mali, yönetsel ve mülkiyet olarak düzenlenmesi,
- Etkin bir yönetim kurulu farklı bakış açısına haiz bir yönetim kurulu oluşumu, (Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin de olduğu yönetim kurulu)
- Şirketin ve ailenin gelişim planı olmalı,
- Şirketin stratejik iş planları olmalı, farklılaştırılmalı, eylem planına alınarak takip edilmeli,
- Aile bireyleri ile profesyonel yöneticilerin koordinasyonu, yönetim yapıları, menfaat birliği çalışmaları yapılmalı,
- Şirketin iç kontrol sisteminin, iç denetim sisteminin oluşumunu sağlamalı,

Aile ve şirket ilişkisini, yönetim gelişimini sağlayarak, kurumsallaşmayı, kurumsal yapılanmayı geliştirmeliyiz, sağlamalıyız. Aile ve şirket yönetimi, gelişimi hiçbir zaman birbirinden bağımsız düşünülemez. Her iki kurumda (aile ve şirket) ayrı olarak dinamiklerle kurumsallaştırmalıyız, ancak bir bütün olduklarını birbirini etkileyen unsurların, etkileşimlerinde birbiri ile bütünleştirilmesi gerekliliği ile bunu gerçekleştirmeliyiz ki ailenin ve şirketin yaşam döngüsü uzun vadeli olsun, yaşam süreci kesintiye uğramasın.

## B. AİLE YÖNETİMİ İÇİN KURULLAR

Aile yönetimi içerisinde kurumsallaşma, şirketin ve ailenin bir sistem içerisinde girmesi, aile şirketinin zayıf noktalarının yok edilmesidir. Kurumsal yönetimin amacı, hissedarların ve hak sahiplerinin, şirket beklentilerinin ve hedeflerinin ortaya konulması, gerçekleştirilmesidir. Kurumsallaşma, kontrollü ve dinamik bir yapıyı beraberinde getirir, dinamik bir süreçtir. Şirketi ve aileyi oluşturan, oluşabilecek dış etkenlere, iç etkenlere karşı koşulların oluşturulması sürecidir, uygulamanın farklılığı ile şirket ve aile farklılaşır ve gelişim gösterir. Aile yönetim kurumları, aile uyum süreci ile şirket iş ilişkilerinin farklılaşmasını, gelişmesini, güçlendirilmesini sağlar.

Aile kurumları, aile üyelerinin ailenin gelişim ve büyüklüğüne göre organizasyon planlamasında, işleyişte oluşturulur. Aile ve şirket arasındaki ilişkinin ve iletişimin sağlanmasında, aile ve şirket kapsamında oluşabilecek sorunların tartışılması, yok edilmesi ile ilgili çalışmalar yapar. Bu çalışmalar aile üyeleri arasında birlikte oluşum, fikir birliği, ortak düşünme yapısının oluşuma destek olur. Aile şirketlerinde, aile üyeleri kurumsallaşma aşamasında aile ve şirket yapısında oluşturulmuş aile yönetim ve şirket yönetim kurumlarından, aile yönetim kurumlarının amaç ve faaliyetleri, yetkileri, gelecek vizyonları hakkında detay bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Bu yapı şirketin organizasyonu içerisindeki yönetim kurulu üyeleri, icra kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler gibi oluşumu sağlamış yönetim organlarının görevlerine ilişkin ayrımları, ayrışmalarının, yetki ve etkileşim hiyerarşisinin bilinmesi içinde son derece önem arz eder. Bu oluşumu sağlanan kurumlar için iç işleyişinin, yetkilerinin, sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi aile bireylerine detaylı olarak anlatımı, bilgilendirilmesi yapılmalıdır.



Uygulama sürecinin nasıl olduğu, olacağı hususunda şirket ve aile olarak nerede, nasıl durulacağı iyice özümsetilmelidir. Bilgilendirmesini yapacağımız kurumlar bir aile şirketinin sahip olabileceği bazı aile yönetim kurumları aşağıdaki bölümde yer almaktadır. Aile şirketinin, oluşturma ihtiyacı olan kurumlar bunlarla da sınırlı olmayabilir.

Ailenin ve şirketin yapısına, büyüklüğüne, ailenin hangi yapıda, aşamada olduğuna bağlı olarak oluşumu sağlar. Bu yapı, her bir aileye göre değişkenlik gösterir. Aile üyelerinin sayısına, ortaklık yapılarına, aile üyelerinin işe katılım düzeyine, şirket ölçeğine, şirketin gelecek vizyonu, ailenin gelecek vizyonuna göre farklılık gösterir.

Bu yapılar çok iyi planlanırsa, gerçek planlanan yapı uygulamaya geçirilir, uygulama üzerinde detay çalışmalar yapılır ise,

- Aile yapılanması neticesinde aile içi huzur gelir, sağlanır, saygınlık oluşur, hedeflenen aile tablosu ortaya çıkar,
- Şirketin yapılanması neticesinde, aile üyeleri ile şirketin profesyonel yönetim oluşumu gerçekleşir, aile üyeleri ile şirketin profesyonel üyeleri uyumlu, verimli çalışma içerisinde olurlar, performans ölçülür, hedeflere ulaşım farklılaşır,
- Ailenin değeri dışarıdan hissedilir, şirketin değeri artar, halka açılmış bir şirket ise değeri yüksek olur, güven verir; halka açık şirket değil ise piyasa değeri yüksek, güvenilir olur,
- Bu süreçte ortaklık yapılacak ise güven oluşturur, bu değerlilik gelişimi, büyümeyi sağlar.

Artık şirket ve aile yönetimi, kuşaktan kuşağa büyüyerek, gelişerek, sürekli olmayı sağlayan bir kurum, şirket haline gelir.

Aşağıda belirttiğimiz kurumların etkinliği, oluşumu, bunun için önem arz etmektedir.

- **Aile Meclisi Kurulu**

Aile meclisi, her bir aile yapısına göre oluşumda farklılık gösterir. Aile meclisi, aile toplantıları, aile platformu, aile forumu gibi isimler ile de oluşturulabilir. Aile meclisi kavramı aile şirketlerinde tamamen şirket ile ilgisi olmadan oluşturulmuş, tüm aile üyelerinin katılımı sağlanan bir kuruldur. Bu yapı belirli uygulama ve çalışmalarla, kapsamlı oluşturulur. Kurulun uygulama süreci detaylı olarak belirlenir, amacı, yetkileri, üyelik yapısı, diğer kurullar ile işleyişi gibi konuları belirlenir.

Aile meclisleri oluşumu, ailenin yapısına, gelişimine göre oluşturulup oluşturulmayacağı değişkenlik gösterebilir. Nasıl bir kurul olacağı belirlenir. Bu kurul aile değerlerinin ve vizyondaki değişimlerin neler olduğu hususunun değerlendirilmesi, aile üyelerinin hak ve yetkilerinin, sorumluluklarının neler olduğunun, bundan sonra neler olabileceğinin bilgilendirildiği, istihdam ve ücretlendirme konusunda aile politikalarının neler olabileceği, aile konseyi üyelerinin seçiminin yapıldığı, oluşumu yapılmış veya yapılacak olan kurulların, komitelerin görüşe açıldığı, kararların verildiği, oluşmuş veya oluşabilecek ailevi konuların görüşüldüğü, tespit edildiği, şirket hakkında aile üyelerine bilgi verildiği genel aile üyelerinin olduğu kuruldur. Bu kurulda üyelikler tüm aile üyelerine açıktır.

Ancak bu durum çok doğru olamayabilir. Her aileye göre değişen dinamikler vardır. Kurul üyelikleri, kan bağı, asgari yaş sınırı, oy hakkı, tecrübe gibi kriterler konularak sınırlandırılabilir. Aile meclisi toplantıları planlı olarak yapılır. Yıllık, ailenin yapısına göre toplantılar düzenlenir. Bu toplantı kararları resmileştirilir ve uygulamaya alınır. Aile meclisi üyelerine detaylı, yazılı bilgilendirme yapılır.

Aile meclisi, kalabalık aile üyelerinin olduğu aile şirketleri için oluşturulması gerekli olan bir kuruldur. Uygulama usul ve esasları Aile Anayasalarında veya isim olarak belirlenecek ilke ve yaptırımlarla uygulamaya alınır.

## • Aile Konseyi Kurulu

Aile konseyi, aile şirketleri ve aile yapısının bütünlüğü için aile meclisi üyeleri arasından seçilen ve aile bireyleri tarafından oluşumu sağlanan kuruldur. Aile konseyi, dünyada ülkelere göre farklı isimler altında oluşturulmuştur. Aile konseyi oluşumu belirli bir büyüklüğe, sayıya ulaşmış aile için oluşturulmasının uygun olacağı görüşündeyiz. Çünkü belirli ölçüğe ulaşmış, sayıca fazla olan aile meclislerinde nitelikli kararlar yeterince derin olarak irdelenmez, hatalı kararların alınma olasılığı yüksektir. Kalabalık aile meclisinde hatalı işlerin oluşabileceği, nitelikli kararların alınamaması ve uygulamaya geçemeyeceği, aile üyelerinin şirketteki çıkarlarının yeterli olarak koordine edilemeyeceği için bu kurulun oluşumu zorunluluk haline gelmiştir.

Aile konseyleri her bir aile şirketine göre oluşumda, işleyişte farklılıklar gösterir. Aile konseyi genel olarak ne yapar? (Bu durum her bir aile yapısına, aile şirketine göre değişkenlik gösterir, gösterebilir.) Bazı görev ve yetkilerini, etkileşim yapısını şöyle belirtebiliriz;

- Aile konseyi hiçbir şekliyle yönetim kurulu görevini yapamaz. Bu işlev karıştırılmamalıdır,
- Aile konseyi üyelerinin içerisinde, nitelik olarak şirkete de fayda sağlayacak kişi/ler yönetim kurulu üyesi olabilirler,
- Aile konseyinin işleyişi, ilerlemesinin yavaş olacağını, zaman içerisinde olgunlaşacağını, gelişeceğini iyi bilmeliyiz. Hızlı aksiyon alması beklenemez, beklemeyiz. Sebep olarak; aileler, aile üyeleri bir arada ince, hassas konulara girmekten, açılım yapıp, konuşmaktan, çözüm üretilmesini istemekten çekinebilirler. Sabırla oluşumu sağlanmalıdır,
- Aile konseyi, belirli aralıklarla, planlı toplantılar yapıp etkin kararlar alan, etkin bir kuruldur,
- Aile konseyinin etkinliği ailenin geleceği için önemli bir unsurdur.

### Aile Konseyinin ana görevlerini şu şekliyle belirtebiliriz;

- Aile konseyi, şirket ile aile arasındaki koordinasyonu sağlayan bir kuruldur, (Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler arasında resmi iletişimi sağlayan kurul görevini üstlenir,)
- Aile konseyi, yönetim kuruluna seçilecek üyelerin önerilerini sunar, müzakereler yapar, yönetim kurulunun oluşumda etkili bir görev üstlenir,
- Aile içerisindeki önem derecesi yüksek sorunların çözümünü sağlar, çözümler,
- Aile yönetiminde, şirket içi istihdam, tazminat, hissedarlık yapılarının, aile strateji ve politikalarının yazılı hale getirilmesini sağlar. Bunlarla ilgili revizyonlar olacak veya oluşacak ise revizyonunun yapılmasını sağlar, geliştirir, farklılaştırır. (Ailenin ilke ve kuralları, Aile Anayasasının gelişim ve etkin oluşumunda, uygulanmasında yetkili kuruldur.)

### Aile Konseyine üyelik;

Aile yönetiminde; aile konseyine üyelik, aile üyeleri arasından yaş sınırı, nitelik, nicelik, yetkinlik, liyakat, aile yapısındaki liderlik yapıları ile ilişkilendirilecek bir kurul seçimi yapılıır. Bu kurulun işleyişi ile ilgili “Aile Konseyi Uygulama Usul ve Esasları Protokolü” detaylı oluşturulmalıdır.

Bahse konu protokolde tüm detaylar yazılı olmalı, bu sürece göre uygulamalar yapılmalıdır. Bunun sebebi, aile ve şirket işleyişinin koordinasyonunun etkin olması, aile üyelerinin geleceklerinin şekillendirilmesi, ailenin birlikteliği ve şirketin yaşam süresinin uzun olması ile doğru ilişkilidir. Bu yapıyı oluşturan, başaran şirketlerin yaşam sürelerinin uzun olduğu araştırmalarımızda, çalışmalarımızda görülmektedir.

## • Aile Ofisi

Aile yapılarında, aile üyelerinin her biri ayrı bir birey ve bağımsız hareket eden ayrı bir yaşayışı olan kişilerdir. Aile bireyleri kendi yapılarına göre aile ofisleri ile çalışmalar yapabilecekleri gibi aile konseyinin kontrolünde oluşturulacak bir Aile Ofisi ile çalışmalar yaptırılabilir. Bunun denetimini aile konseyi yapabilir. Aile Konseyi Uygulama Usul ve Esasları Protokolü ile detaylı düzenlenmelidir. Aile ofisleri, aile şirketlerinde yüksek gelir elde etmiş, refah seviyesi yüksek, aile üyelerinin finans, bankacılık, muhasebe, vasiyet, veraset gibi işlemleri ve ilgili ihtiyaç duyduğu konular hakkında destek olan, işlemlerini tamamlayan, danışmanlık aldıkları kurumlardır. Çünkü aile bireyleri şirkette görev alıyor olsalar bile her bir aile bireyinin kendine özgü ayrı bir yapısı vardır. Bunun mali, hukuki sorumluluklarını, yaptırımlarını yönetmek zorundadır, kendi sorumluluğundadır.

Aile ofisleri, vergi, finans, yatırım (gayrimenkul, menkul), finansal planlama, vergi planlama gibi konularda aile bireyelerine hizmet sunan profesyonellerden oluşan kurumlardır. Bu sürecin doğru yönetilmesi aile ve aile bireyleri ile şirket bakımından oldukça önem arz eder. Ailenin kurumsallaşma çalışmaları kapsamında genel işleyiş ile ilgili kurulların tüm yetki ve sorumlulukları oluşmuştur. Şirket ve aile bütünlüğü nasıl olacak, olmalı bu yapı net bir şekliyle işlerliğe alınmıştır, uygulama aşamasına geçmiştir. Aile yönetimi, ailenin seçmiş olduğu üst aile yönetimi birimlerinden faydalı bulabileceği, ihtiyacını hissettiği aile kurumlarını kendi yapılarına göre oluşturabilirler. Bu yapı tamamen ailenin ve işleyişinin durumu ile doğrudan ilgilidir. Bazı oluşturulabilecek kurulları, komiteleri şu şekliyle belirtebiliriz;

- Ailenin Eğitim Planlama Kurulu / Komitesi,
- Ailenin Hissedarların Haklarının Yönetimi Komitesi,
- Ailenin Kariyer Gelişim ve Planlama Komitesi,
- Ailenin Bilgilendirilmesi, Toplantı Planlama ve Etkinlikler Komitesi,

- **Ailenin Eğitim Planlama Kurulu / Komitesi**

Ailenin gelişimi, nesiller boyu devam edecektir, farklılaşacaktır, sayıları artacaktır. Bugün ve geleceğin planlanmasında, geleceğin yönetiminde hem aile içi eğitim programları hem de dış eğitim program planlamaları önem arz etmektedir. Bu programlar, ailenin insan sermayesinin etkin ve efektif bir şekilde olmasında, gelişmesinde eğitim planlamasının yapılması görevini üstlenir. Aile bireylerinin gelişim, istek, nitelik, niceliklerine, kişisel gelişimlerine göre eğitim programlarını yapar. Aile bireylerinin gelişimlerini yakından takip eder, yönlendirir, kariyer gelişim sürecine hazırlık yapar, yaptırır. Ailenin Kariyer Gelişim ve Planlama Komitesi ile entegre bir şekilde çalışma yaparlar. Aile üyelerinin asgari bilmesi gereken konularda (tüm aile bireyleri için) eğitim programlarını genel planlama olarak yapar. Aile bireylerinin gelişimini dinç ve dinamik tutmak için çalışmalarını günceller ve geliştiren faaliyetleri bir plan dahilinde yapar. Planlamalarını aile toplantılarında ve etkinliklerinde sunar, bilgi verir.

- **Ailenin Hissedarların Haklarının Yönetimi Komitesi**

Aile üyeleri bugün ve gelecek yapısında hissedar konumundadırlar. Geleceğin varisleridir. Hukuki hakları kaçınılmazdır. Hukuki olarak gelecekte ortak olacaklar, yönetici olacaklar, yetkin ve etkin olacaklardır. Aile şirketinin ana şirket olarak faaliyet alanında, sektöründe çalışmaya devam ederken, iştirakleri, bağlı ortaklıklarının da olması mümkündür. Buralardan gelirler elde edilmektedir, kar payları sağlanmaktadır. Bunlarla ilgili mali, hukuki konuların, hakların olması kaçınılmazdır.

Bu süreçlerin aile yönetimi adına aile konseyi yetki ve sorumluluğunda Ailenin Hissedarların Haklarının Yönetimi Komitesi tarafından takip edilmesi, mali ve hukuki bir sorunun yaşanmaması, yaşıtılması esastır. Ailenin gelecekteki yaşayabilmesi muhtemel hukuki ve mali sorumlulukların önlenmesi adına önemli bir görev ve rol üstlenen komitedir. Bu kurulun, komitenin faaliyet giderleri aile yönetimi tarafından karşılanır ve finanse edilir.

- **Ailenin Kariyer Gelişimi ve Planlama Komitesi**

Aile şirketine dahil olacak aile bireylerinin gelişimlerine göre kariyer planlamasını yapan komitedir. Bu komite aile üyelerine yönelik politikalar oluşturur, aile üyelerinin denetlenmesini sağlar. Aile üyelerinin kariyeri planlama, gelişim yapılarına göre ilgili üst kurullara önerilerde bulunur. Aile yönetimi ve şirket yönetimi koordinasyonunda planlamayı yapan, karar sürecine hazırlık yapan komitedir.

- **Ailenin Bilgilendirilmesi, Toplantı Planlama ve Etkinlik Komitesi**

Aile bireylerini bilgilendirmesini, sosyal etkinliklerin yapılmasını sağlayan, aile toplantılarını planlayan, organize eden komitedir. Aile üyelerinin bir araya gelmesine etki eden, gelmelerini sağlayan, şirketin benimsenmesinde etkili rol oynayan, yıllık toplantıların yapılmasını sağlayan bir komitedir. Bu yapının etkinliği, aile bireylerinin belirli dönemlerde bir araya gelmesine etki etmesi, aile bireyleri arasındaki etkileşime, algının değiştirilmesine de sebebiyet verir. Daha etkin ve verimli, koordineli şekilde aile yapısının bütünleşmesine katkı sağlar.

- **Aile Anayasasının Hazırlanması, Gelişimi ve Yönetimi İlkeleri**

Ailenin kurumsallaşması için; Ailenin sürekliliğine doğru, başarılı bir gelişim için; aile üyeleri arasındaki iletişimi farklılaştırarak, ailenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için; aile bireyleri arasındaki etkileşimi ve güveni geliştirme, aile şirketi ve ailenin yönetiminin bütünlüğünü sağlamak, sağlam zeminlere oturtmak, geleceklerini şekillendirmek için “aile anayasası” (veya tanımının ne olması isteniyor ise) ilke ve kuralların olduğu hukuki ve mali yapıların düzenlendiği yazılı bir metnin olması gereklidir. Bu oluşumun sağlanabilmesi, oluşması için belirli bir sabır, nitelikli çalışma, zaman ve her bir yapıya yatırım gerekmektedir. Ailenin kurumsallaşmasında, ailenin kararlarının oluşması, uygulamaya alınmasında etkili olan araçlardan bir tanesi de Aile Anayasasıdır.

Aile Anayasası varlığı itibariyle sürekli geliştirilen, yaşayan bir unsurdur. Sürekli gelişen, durum ve şartlara göre ilke ve uygulama şartlarına göre, ailenin ihtiyaçlarına göre o günkü şartlara göre etkili olabilecek düzenlemelerin yapılabileceği bir araçtır.

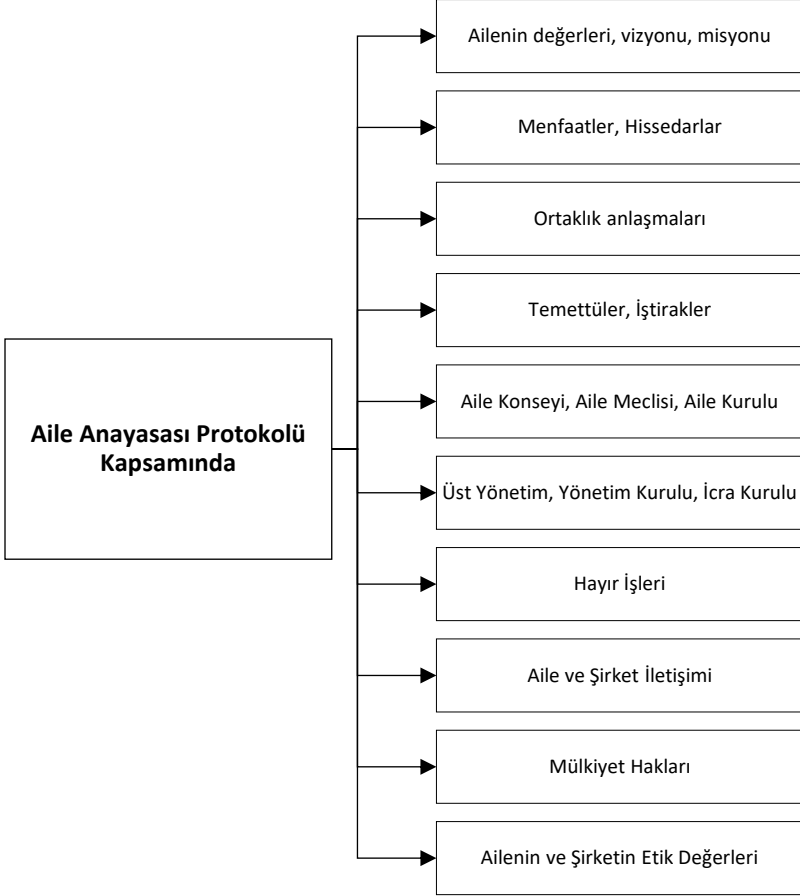
Aile Anayasaları şirket ve aile yönetiminde her şeydir, en önemli kaynaktır, belgedir. Aile Anayasası aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde hareket edeceklerini, neyi, nasıl, ne şekliyle koordine edeceklerinin, politikalarının ne olacağını, usul ve esaslarının bütünlüğünü kapsar. Aile yapısı, işi etkiler, iş yönetiminde aileyi etkiler. Aile yapısındaki değerler, öncelikler, planlar, iş yönetimindeki planlamalardan, planlardan çok farklıdır. Aile Anayasası, Aile Yönetim Planlama Protokolü, Aile Stratejik Gelişim Planı, Aile İlke, Değerleri, Kuralları Protokolü olarak da dünyada birçok isim altında düzenlenmekte, oluşturulmaktadır.

Aile Anayasası ana kapsamıyla; ailenin örf, adet, genel ve özel değerleri ile aile şirketinin bugün ve gelecek değerlerine, vizyonuna, misyonuna, bütünlüğüne bağlı ilkeleri, kuralları içeren bir beyanlar bütünüdür. Aile Anayasası, aile yönetiminin ve şirket yönetiminin yönetim organlarının, aile üyeleri, yönetim kurulu, hissedarları, yöneticileri, şirketin yönetiminin Gelecek Nesillere Devrinin Planından, vergi planlamasına, vasiyet planlamasından, vasiyet planlamasına, şirket değerlemesinden, hedef belirlemesine, mülkiyetin korunmasına kadar geniş kapsamlı detaylı bir çalışmadır.

Aile Anayasası ailenin ve şirketin yaşam ve gelişim stratejileri kapsamında birlikte gelişen, farklılaşan, yaşayan bir ilke ve kuralların detaylandırıldığı, başvuru kaynağıdır, belgedir.



## Aile Yönetiminde ve Şirket Yönetiminde Düşünmemiz Gereken Önemli Hususlar.



- **Anayasa Politikalarında Olması ve Planlanması Gereken Önemli Hususlar;**

1. **Aile yönetiminden şirkete giriş, istihdam ve çıkış politikaları, Halefiyet planlaması nasıl olacak?**
  - 1.1. Şirkette kimler çalışabilir?
  - 1.2. Aile üyeleri şirkette nasıl terfi ederler?
2. **Ailenin hissedarlar olarak menfaatleri nedir?**
  - 2.1. Bunlar nasıl belirlenir? Kim belirler?
3. **Ailenin sahip olduğu, hisselerin satışı, satış yönetimi nasıl olur? Nasıl olmalıdır?**
  - 3.1. Mülkiyet haklarımızı nasıl koruruz?
  - 3.2. Hisselere kimler sahip olabilir? Nasıl?
  - 3.3. Hisseleri kim satabilir? Hangi haklarla?
4. **Şirket Yönetimini, kim, nasıl, ne şekilde, hangi yetkilerle yapacak? İşleyiş nasıl olacak?**
  - 4.1. Şirket üst kurulları.
5. **Aile yönetimini kim, nasıl, ne şekilde, hangi yetkilerle yapacak? İşleyiş nasıl olacak?**
  - 5.1. Aile üst kurulları.
6. **Aile ve şirket yönetimim nasıl bir bütün olacak, nasıl ayrışacak? İşleyişi, aile üyeleri şirkette nasıl yer alacaklar, şirketin yaşam süresini nasıl geliştirecek ve farklılaştıracaklar?**
  - 6.1. Aile ve şirket üst kurulları nasıl bir hiyerarşide çalışacaklar, hedefleri yönetecekler?
7. **Hissedarlara temettüleri nasıl verilecek? Nasıl belirlenecek?**
8. **Olağanüstü durumlarda şirketin ve ailenin yönetimi nasıl gerçekleştirilecek?**

9. **Ailenin yönetimi ve şirketin yönetimi olarak iletişim politikalarımız nasıl olacak? Ne yapacağız?**
  - 9.1. Aile içerisinde hangi konular gizlidir, konuşulamaz?
  - 9.2. Aile, iş çevresinde, kamuoyunda nasıl bir ilişki, iletişim içerisinde olacak, olmalıdır?
  - 9.3. Aile üyelerine, hissedar olan aile üyelerine şirket hakkında nereye kadar bilgi verilecek, bilgi paylaşılacaktır?
10. **Ailenin örf ve adetleri, etik kuralları nedir?**
  - 10.1. Aile üyelerinin, ailenin bugün ve gelecek değerlerinde neye dikkat etmeleri gerekeceği, nasıl davranacakları, nasıl uygulayacakları?
  - 10.2. Ailenin, aile bireylerinden beklediği davranışlar nelerdir? Nasıl olacak, olmalıdır?
11. **Ailenin hayır işlerinde göstereceği hassasiyetler ve uygulamalar ne olmalı, olacak? Nasıl sürekliliği sağlanacak?**

Bu ve bunun gibi geniş bir çalışmayı kapsayan Aile Anayasası, aile ve şirkete değer katmaktadır, yaşam süresini uzatmaktadır. Aile genişledikçe tüm aile bireyleri arasında, hissedarlar arasında paylaşılacak, geliştirilecek yazılı, resmi, hukuki bir yapıyı içeren bir anayasanın oluşturulması çok büyük önem arz eder, gerekliliktir.

Aile Anayasasının oluşumu için tecrübe önemlidir.



## C. AİLE ÜYELERİNİN YÖNETİME KAZANDIRILMASI POLİTİKALARI ve ÖRNEK UYGULAMALAR

Ailenin kurumsallaşmasında, aile yapılarında ailenin, ailenin sayı kapsamında, küçük aile grupları, orta büyüklükteki aile grupları, kalabalık (geniş aile) grupları olarak bölümlendirebiliriz.

Ailenin ve şirketin kurumsallaşmasında bu durum önem arz etmektedir. Bu yapı şirketin hissedarlık yapısına, ailenin ortaklık ve aile yönetimindeki rolüne göre değişkenlik arz edecektir. Bu durumda çok iyi dengelenmeli ve planlanmalıdır.

Küçük Aile Grupları; çok az sayıda aile bireyi yer alan sayıları en fazla dokuz kişi olabilmektedir. Bu aile gruplarında tüm aile bireyleri ile kararlar alınır. Çok nitelikli ve kapsamlı ayrışmalar yapılmaz. Her şey çok sade ve nettir. Kararlar oy birliği ile kolayca alınabilir. Toplantı planlamaları hızlıca lider tarafından yapılır, gündem belirlenir, sonuçlandırılır. Uygulamalar hızlıca hayata geçirilir. Çalışma grubu olarak tek bir grup ile süreç yönetilir.

Orta Büyüklükteki Aile Grupları; orta büyüklükteki ailelerde sayıları en fazla on dokuz kişi olarak belirleyebiliriz. Bu grupları ile aile yönetiminde etkili olabilecek gruplar birden fazla olmalıdır.

Ailenin yapısına göre planlamalar yapılmalıdır. Oluşturulan gruplar, çalışmalarını yaparak ailenin üst yönetimine getirerek kararların alınması sağlanmalıdır. Bu süreç kademeli ve geleceğe yönelik planlamalar yapılarak uygulamaya alınmalıdır.

Kalabalık (Geniş Aile) Aile Grupları; bu aile gruplarında aile üyelerinin sayıları on dokuz aile üyesinin üzerindeki sayıdadır.

Ailenin kurumsallaşmasında daha etkin ve net, resmi uygulamaların, sistemlerin olduğu bir yapı oluşturulmalıdır. Artık kompleks bir yapı oluşmaktadır. Bu yapılarda artık daha kurumsal işleyiş hâkim olacaktır. Sebep olarak, kararlar kolay alınamayacaktır, daha nitelikli karar alma süreçleri oluşturulmalıdır.

Şirket yönetimine bakış farklılaşmıştır. Bu yapı içerisinde Aile Anayasası çok farklı ve nitelikli oluşturulmalıdır. Anayasa içerisindeki oy, karar nitelikleri kapsamlı uygulanmalıdır. Bu gruplarda, Aile Konseyi'nin etkisi, fonksiyonu etkendir. Daha etkin ve yetkin kurumsal işleyen kurullar, gruplar oluşturularak ailenin kurumsal yapılanması geliştirilmeli, farklılaştırılmalıdır. Aksi takdirde kopmalar ile ailenin ve şirketin yaşam süreleri kısalmış olur. Ailenin kurumsallaşma sürecinde, aile üyelerinin yönetime kazandırılması, geleceğin şekillendirilmesi açısından önemi büyüktür. Bu durum ailenin yapısına, aile şirketinin niteliği ve niceliğine göre farklılıklar gösterir. Bu farklılaşma için aile yönetiminde gelecek planlaması çok açık ve nitelikli olarak hazır edilmelidir. Kararlar çok açık, şeffaf olarak nitelikli olarak alınmalıdır. Aile üyelerinin tamamının katılımı ile kararlar alınmalıdır. Aile üyeleri içerisinde farklı düşünen, isteksiz, pasif etkide olanların sürece dahil edilmesi sağlanmalıdır. Gizli gündemi olan, sorun oluşturan ve oluşturabilecek kişisel gündemlerin bertaraf edilmesi sağlanmalıdır. Aile içerisinde aile üyelerinden belirli çoğunluğa sahip bireylerin sürece katkı vermesi sağlanmalıdır.

Hazırlanan stratejiler ve politikaların, kişisel çıkarlara yönelik olmadığı tüm ile bireylerine detaylıca anlatılmalıdır. Konunun çok önem arz ettiği, kişisel çıkarlar açısından değil, ailenin geleceği, şirketin geleceği, ortak menfaatlerimiz açısından yaklaşılması gerektiği, gerekliliği uygulamalı anlatılmalı, karar alınmalıdır. Hazırlanan, çalışması yapılan planlamanın, politikanın ne şekilde uygulamaya geçeceği ne sağlayacağı, hedefinin ne olduğuna dair yazılı bir belge hazırlığı olmalı, kararı verilmelidir. **Bu uygulamanın tecrübesi olan danışmanlarla birlikte oluşturulması gereklidir.** Bu çalışmalar yürürlüğe, uygulamaya alınmış olsa bile süreç tamamlanmış olmayacaktır. **Artık izleme, olgunlaşma, pekiştirme dönemleri ile süreç işlerlik kazanacaktır.**

### **Artık prensipler ve ilkeler konumlanmaya başlamıştır.**

- Aile üyeleri ile aileden olmayanlarla aynı kriterlere sahip olacaklardır. Ayrıcalık tanınmayacaktır,
- Aile üyeleri, şirkette çalışanlarla aynı, hatta daha üstte performans sergileyeceklerini iyi bilecekler, farklılıklarını hissettireceklerdir,
- Aile üyeleri harici denetlenmeye hazır olacaklar, kurumsal bütünlük içerisinde bakacaklardır,
- Aile üyelerinin maaş, gelir ayrıcalığı olmayacak, piyasa değerliliğindeki geliri elde etmeleri sağlanacaktır,
- Aile şirketlerinde çalışacak aile üyeleri, dışarıda tecrübe kazanarak işe dahil olmaları daha etken şart olarak getirilerek, verimlilikleri farklılaştırılabilir,
- Aile bireylerinin şirkete hizmet ettiği bir protokol hazırlanmalıdır, her yönüyle belirlenmelidir,
- Aile dışından bireylerin şirkete katkıları, yükselmelerinin önü kapatılmayacak bir strateji ile yönetilmeli, planlamalar yapılmalıdır,
- Aile bireylerinin eğitim düzeyleri, kişisel gelişimleri farklılaştırılmalı, şart koşulmalıdır.

Aile üyelerinin eğitimleri ve kişisel gelişimleri için; “Eğitim Uygulama Protokolü” oluşturulmalı, ödüllendirme, masraf karşılama gibi detaylı kriterler yazılı hale getirilmelidir, tüm aile bireyleri bunu bilmelidir. Bu yapı tüm aile üyelerinin kişisel gelişimleri, aile ve şirket ilişkilerine yönelik kurum kültür bilinçlendirmeleri, yıllık sürekli eğitim programları ile geliştirilmelidir. Sonuç olarak; aile üyelerinin yönetime kazandırılması bir planlama, uygulama ve kapsamlı bir çalışmayı gerektirir.