

## **AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLE ANAYASASI...**

### **Merhaba sevgili dostlarım,**

Çalışma ve iş dünyamızın özellikle gelişmekte olan Kobi'lere yönelik gündem maddelerinden biri "Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumlaşma" olunca, kurumsallaşmayı doğru şekilde yönetmek adına, akla ilk gelen konular arasında "Aile Anayasası" en başta yer almakta!..

Sizlerinde bildiği gibi Aile Anayasası; mevcut tüm aile üyeleri ile işletmenizin, birbirleriyle nasıl bir etkileşim ve kurumsal iletişim - içerisinde olması gerektiğini belirleyen stratejik planların (Ailenin; Misyonu + Vizyonu + İlkeleri + Değerleri + Amaçları + Hedefleri + Beklentileri + V.s.), gelecekte ailenize ve şirketinize zarar verebilecek olası çatışmaları da önleyebilecek şekilde, YTTK + İş Kanunu ve diğer hukuki sistemlere göre düzenlenerek yazılı hale getirilmiş şeklidir.

Aile Anayasası; yazılı bir uzlaşma belgesidir. Öncelikle aile üyelerinin, aile dışından bir uzman rehberliğinde bir araya gelerek, aileniz ve işletmenin vizyonuyla ilgili belirli ilkeler ve amaçlar çerçevesinde uzlaşması gerekir. Aksi halde Aile Anayasası'nın; ortalarda veya rafta bir evrak olarak bulunmasına rağmen, uygulamalardaki geçerliliğinden söz edilemez. Bu sebeple Aile Anayasası'nın, tüm Aile Üyelerince - % 100 olmasa bile - en azından asgari müşterekte kabul edilmiş ve aile menfaatleri üzerine ortak bir görüşe sahip olunması, son derece önemlidir.

Ayrıca; hem resmi hem de özel anayasaların, çağın dinamiklerine ve gerekliliğine göre sürekli geliştirilmesi gerektiği gibi, Aile Anayasalarının da mutlaka yaşayan bir anayasa olması ve de yaşanan/yaşanacak olan gelişmelere göre belirli dönemsel aralıklarla güncellenmesi gerekir.

Düşünce ve inanç olarak aile anayasasının gerekliliği, aynen doğada olduğu gibi aile ağacının köklerinden başlarsa, ortaya sağlam bir anayasa çıkartılacağına delalettir. Böylece o köklerin üzerinde büyüyen ve gelişen ağacın; gövdesi, dalları, yaprakları ve meyvaları da sağlam olur.

Çalışmaların başlangıcında "Aile Şirketi"nin tarihçesi ve yakın geçmişi incelendikten sonra yapılan, durum/ihtiyaç analizleri çerçevesinde aile ağacında yer alan ve şirkette hissedar olan aile üyeleriyle birlikte "Aile Konseyi"nin ilk nüvesi olarak bir çalışma platformu oluşturulabilir.

Aile anayasası hazırlanmasına karar verildikten sonra hazırlıkları yönlendirecek danışmanlarla yapılacak olan ilk hazırlıklara başlama toplantısında yapılması gereken en önemli unsur; aile üyeleri içinden hazırlıklara yardımcı olacak sorumlu bir üye tespit etmek ve yetkilendirmektir.

Şimdi artık, sıra; hisse oranlarına göre şirketle direkt veya endirekt bağlantısı olan tüm aile üyelerinin yer aldığı "Aile Ağacı"nın belirlenmesine gelmiştir.

Bu belirlemeden sonra; bilfiil şirkette çalışsın veya çalışmasın aile ağacında yer alan üyelerin, görüşleri doğrultusunda aile anayasasına katılım ve katılımlarını sağlamak üzere anket/mülakat çalışması gündeme gelir!

Her aile şirketine özel olarak hazırlanması gereken ve yaklaşık 50 sorudan oluşan bu çalışma çok ciddi bir emek gerektirir. Aile üyelerinin biraz vaktini alacak olan anket/mülakat özel (☺) formundaki ayrıntılı detaylar, aile anayasasının sağlıklı bir şekilde hazırlanması için en önemli

bölümdür. Aile üyelerinden hayır dedikleri her soru için ek görüş belirtmesi de istenebilir.

Anket çalışmaları sonuçlandıktan sonra mümkünse çalışmaların mülakat bölümlerine geçilir.

Aile ağacının ve aile şirketinin yapısına göre; "1/1 + Bölüm-Bölüm + Toplu" olarak yapılacak mülakat görüşmeleri ile anayasanın kapsamı ve detay başlıkları oluşturulur.

Ankara Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odasının özellikle Kobilere yönelik bu tür yayınlarında ve de konunun uzmanlarından çok sevgili dostum Prof. Dr. Hayri Ülgen ile Sayın Berk Kuter'in de muhtelif yazılarında belirttikleri gibi "ayrıca internette sergilenen pek çok örnek çalışmada da görüleceği üzere" aile anayasalarının genel kapsamı, ana hatlarıyla şu bölümlerden oluşmaktadır!..

\*) Bu anayasanın, aileye yönelik; gerekçesinin, amacının, hedeflerinin, ilke ve değerlerinin ve de aile üyeleri arasındaki ilişkilerin yer aldığı - Genel Kararlar - Birinci bölüm...

\*) Profesyonel yönetim ilkeleri, aile üyesi yöneticiler, aile ve işin sınırları, aile ve işletme amaçlarının ayrımı, işletmede çalışacak aile üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, uygun konumlara terfi etmeleri ve başarılarının ölçülmesi, kurumsal gelişim/egitim ve personele yaklaşım, profesyonel yöneticiler, ücret ve gelir/gider politikalarının yer aldığı - Çalışma İlkeleri ve İlişkileri - İkinci bölüm...

\*) Genişletilmiş aile toplantıları, aile konseyinin kurulması, aile konseyinin üyeleri, aile konseyinde karar alma, toplantı ve toplantı gündemi ve de aile konseyinin faaliyetlerini düzenleyen yönetim usullerinin belirlendiği - İdari Yapılanma - Üçüncü Bölüm...

\*) Aile şirketinin mülkiyet, şirket hisselerinin devredilmesi, aile üyelerine hisse verilmesi ve diğer hukuki hakların yer aldığı - Mülkiyet ve Hisseler - Dördüncü Bölüm...

\*) 5. ve özel bölüm... Her aile bir diğerinden farklı olduğu için her işletmenin aile anayasası da o şirkete özel olmalı ve o ailenin ve o işletmenin karakterinin yansıtmalıdır. (Örneğin; Şirkette eğer varsa çalışmayan aile üyeleri açısından mali tablolarla ilgili bağımsız denetim hakkı gibi!)

Bu kapsam üzerine mutabık kalındıktan sonra "Aile Konseyi" üyeleri ile oluşturulan çalışma platformunda; önceden üzerinde bazı çalışmalar yapılmış olsa dahi gerekirse yeniden, tüm çalışanlarında katılımları sağlanarak oluşturulacak arama konferansı neticesinde belirlenen, misyon - vizyon - ilkeler/değerler - amaçlar - hedefler - beklentiler - öncelikler doğrultusunda anayasa taslağı çalışmalarına devam edilir.

Daha sonra alınan bu kararlar, çağdaş yönetim ilkeleri çerçevesinde ve anayasa/kanun yazım düzeninde; Y. Türk Ticaret Kanunlarına (6102 - 6103) + TC Kamu Gözetim Kurumu İlkelerine + Sermaye Piyasası Kanunlarına + ISO Toplam Kalite ve Risk Yönetimine + İş Kanunlarına (1475 - 4857) + TFRS / UFRS Bağımsız Denetim Kurallarına... Uyacak şekilde, yazılı hale getirilir!..

Ulusal ve uluslararası tüm başarılı ve uzun ömürlü olan aile şirketlerinin, bir "Aile Anayasa"sı olduğu konunun uzmanları tarafından ortaya konan bir gerçektir. Aile Anayasaları vasıtasıyla;

\*) Aile şirketi ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri dengeleyecek kuralları belirlemek...

- \* ) Aktif olarak şirkette çalışan ve çalışacak olan üyelerin haklarına saygı duymak...
- \* ) Aktif ve pasif - Şirket ortakları için mali tabloların eksiksiz kontrolünü sağlamak...
- \* ) Yeni kuşakları, aile şirketinin gereksinim duyduğu mevkilerde eğitmek ve yetiştirmek...
- \* ) Gelecek için aile içinden yeni liderler belirlemek ve işleri onlara sorunsuz devretmek...

Gibi konular başta olmak üzere, aile problemlerine sağlıklı çözüm üretmek söz konusudur!

Bir diğer yandan; yıllar ilerledikçe aile şirketine yeni katılan/ortak olan aile üyelerinin sayısı arttığında, işin getirileri ile aile üyelerinin talepleri arasındaki trend açılmaya başladığında, işler geliştikçe ortaklara veya aile üyelerine düşen finansal yük ile birlikte modern yönetim ihtiyaçları artarak baskı oluşturduğunda, her yönden ailenin ve aile şirketlerinin geleceğini garanti altına almak, tüm aile üyelerinin katılımı ve katkılarıyla zamanında yapılan sağlıklı bir "Aile Anayasası" ile mümkün olabilmektedir!..

Aile Şirketi'nin uzun süre nesilden nesile sağlıklı yaşaması için, kurum kültürünün bir parçası olacak olan Aile Anayasasının şirket tarafından uygulanmaya başlamasının, belirli periyotlar ile takibi de kesinlikle ihmal edilmemelidir. (Özellikle de bir Dış Göz ve Dış Ses tarafından... ☺)

Bu noktada şirkete yeni katılan ve aile üyeleri ile aralarında (Artık - Hangisi olursa?) gereksiz bir şekilde yakın bağ kurmaya çalışan profesyonel üst düzey departman yöneticilerine de çok dikkat etmek gerekir. Aile yapısına en büyük zarar, istemeden de olsa bu gibi tiplerden gelir.

Bir de ayrıca; gelişmekte olan aile şirketlerinin özellikle "İK İnsan Kaynakları" tarafından ele alınan uygulamalarda, çalışanlarınız arasındaki motivasyon kaybında en önemli rolü oynayan; dedikodu, iltimas, ön yargı, mobbing, rant, yolsuzluk, gibi konuların hiç bir zaman aile konseyi güneminizde olmamasını diliyorum.

Son olarak ise uluslararası bir marka olmak yolunda yolunuza devam etmek istiyorsanız, iyi bir şekilde yapacağınız veya yaptıracağınız "Birleşmiş Milletler - Küresel İlkeler Sözleşmesi" (UN Global Compact) incelemelerinden sonra;

- 1) Cinsiyet ayrımcılığı yapmadan ve çocuk işçi çalıştırmadan "İnsan Hakları"na, saygılıyız!
- 2) Çalışanlarımızın ve ailelerinin yaşam kalitesini arttıracak "Çalışma Standartları"na, uyarız!
- 3) Üretimimizin ve hizmetlerimizin her aşamasında "Doğa ve Çevre"ye, sahip çıkıyoruz!
- 4) Hile denetimi ve "Yolsuzlukla Mücadele"yi her zaman göze alırız! diyorsanız? Buyrun!..

Ben de BM-KİS'ni imzalayın ve her yıl yapacağınız düzenli raporlamalarla uluslararası "The Global Compact" logosunu; hem web sitenizde - hem de tüm şirket dokümanlarınızda kıvanç ve iftiharla kullanın diliyorum. Yolunuz açık olsun!

**Sevgi ve saygılarımla**

**Ali Rıza DEĞER**