

Yönetim Yazıları 2

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

AİLENİN KURUMSALLAŞMASI

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış veya bu konuda önemli safhalara gelmiş şirketlerin, ne yazık ki devamlılıklarına ilişkin tüm süreçleri bitirdiklerini söyleyemeyiz. Şirket yönetiminin kurumsallaşması yanında şirket ortaklarının oluşturduğu aile üyelerinin de kurumsallaşması bir zarurettir.

Aile üyelerinin kurumsallaşması noktasında “Aile Anayasası” ve “Aile Konseyi” -kuşkusuz farklı adlarla da anılabilirler- büyük önem arz eder.

Aile şirketleri genelde bir aile kökeninden gelseler de birden fazla ailenin ortaklığıyla kurulan şirketlere de rastlamak mümkündür. Aile kökeni aynı olmakla birlikte, çocuk ve torunların (daha da ileri jenerasyonların) evlilikler yoluyla kurdukları yeni aileler, aile yapısını karmaşık ve farklı soyadlarına sahip ve kan bağı olmayan üyelerin oluşturduğu bir yapıya dönüştürebilirler. Bu yapının uzlaştırılması, belli bir amaca yönlendirilmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkar.

Aile üyelerinin toplam mutabakatla hazırlayacakları “Aile Anayasası” ve bu anayasa da kuruluşu, organları, işleyişi belirlenecek olan “Aile Konseyi” ailenin kurumsallaşması adına büyük bir adım olacaktır.

Aile Anayasası ve Aile Konseyi’nin oluşumu ile ilgili standart bir yapıdan söz edemeyiz. Her ailenin yapısına, beklentisine, sayılarına, birbirlerine olan bağılıklarına, hatta kültürel ve yöresel özelliklerine göre farklı bir anayasa ve konsey oluşturulabilir. Bu yapı oluşturulurken tüm aile üyeleri ile çalışılmalı, metin samimiyetle hazırlanmalı, tam bir mutabakatla imzalanmalıdır.

Her aile için farklı bir anayasadan bahsetmek mümkün olsa da bu anayasanın temelini belli hususlar oluşturmalıdır. Aşağıdaki temeller üzerine bir anayasa inşa edilebilir.

Anayasa Temelleri

- Gerekçe
- Amaç
- Misyon, Vizyon
- Tarihçe, Temel Değerler

İdari Yapılanma

- Aile Konseyi Oluşumu
- Çalışma Şekli ve Görevleri

Aile Bireylerinin Çalışma İlişkileri

- Aile Bireylerinin Şirketle İlişkileri
- Aile Bireyi Yöneticilerin Şirketle İlişkileri
- Aile Bireylerinin Gelirleri
- Aile Bireyleri ve Profesyonellerle İlişkiler
- Aile Bireylerinin Eğitim ve Kariyer Planlaması

Mülkiyet, Hisse Devri/Satışı

Anayasada Yapılacak Değişikliklerde İzlenecek Yol

Burada en önemli hususlar;

- Aile Konseyinin oluşturulması, görev ve yetkilerinin belirlenmesi,
- Mülkiyet, hisselerin satışı ve devri yönteminde mutabık kalınmasıdır.

Aile Konseyinin temel amacı, şirketi ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmek, ailenin birliğini, ilişkilerin samimiyetini ve huzuru sağlamaktır. Aile konseyi belli bir yaşı doldurmuş ve şirkette hissesi olan ortaklardan oluşmalıdır. İstenirse, henüz şirket hissesine sahip olmamakla birlikte, yasal varis durumunda bulunanların da aile konseyine dahil olmaları mümkündür.

Aile anayasası önemli fonksiyonunu da mülkiyet ve hisselerin satış ve devri noktasında ortaya koyar. Şirketin sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyi'nde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Daha sorunlar çıkmadan anayasada medeni hukuk ve şirketler hukukuna uygun formüller oluşturulmalıdır.

Miras, hisselerin satışı, devri, bazı ortakların iflas, konkordato, borca batıklık gibi kişisel nedenlerle zorda kalma hallerinden şirketlerin en az etkilenmesini sağlamak adına, şirketlerde kişi ortakların bulunmaması önerilir.

Aile anayasasının hukuki niteliği de önemlidir. Aile anayasalarında yer alan bazı hükümler şirket ana sözleşmesine de aktarılabilir. Bu durumda Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olurlar.

Sözleşmeye taraf olmayan aile üyeleri ve aile şirketi paydaşları açısından bağlayıcılığı olmayan aile anayasaları, altına imza koyanların oluşturduğu bir borç sözleşmesi niteliğindedir ve Borçlar Kanununa tabidir. Aile anayasasında yer alan bir çok hüküm ortaklık sözleşmesine dönüştürülerek hukuki niteliği artırılabilir.

Borçlar Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu açısından bağlayıcı, koruyucu hükümler dışında aile anayasaları esas olarak manevi belgelerdir. Kurucuların, iş başında bulunanların sonraki jenerasyonlara yönetsel tavsiyeleri, temennileri, vasiyetleri olarak da değerlendirilmelidir. Bu noktada bazı Aile Anayasaları Türk Medeni Kanunu'nun miras hukuku hükümleri açısından da değerlendirilmelidir.

Sadece şirketlerin kurumsallaşması, kurumsal bir kimliğe ve yönetim anlayışına dönüşmesi yeterli olmaz. Aile yönetiminin de kurumsal bir kimliğe kavuşması gerekir.