

AİLE ANAYASASI UYGULAMA PROJESİ ÖN HAZIRLIK DOSYASI



AİLE ANAYASASI TANIMI

AİLE ANAYASASI

Aile Anayasası aile şirketlerinde, görev, sorumluluk ve yetkileri belirleyerek aile ilişkilerini profesyonel bir biçimde şirket bünyesine aktarılmasına ve tüm etkenleri dikkate alarak şirketin tüm kurumsal yapısının yazılı yönetmelikler ile belirlenerek, tüm deneyim ve birikimlerin gelecek ekip üyelerine sağlıklı ve düzenli bir şekilde aktarılması amacıyla hazırlanan sistemler ve kurallar bütünüdür.

Aile Anayasası için yaklaşımlar

Aile Anayasası, şirketin geleceği garanti altına almayı garantileyeceği gibi, ailenin bütünlüğünü ve karlılığı baz alarakta hazırlanabilmektedir. Burada en önemli bir veya bir birine müsvi gözüken birden fazla etken göz önüne alınarak en uygun yaklaşım izlenmektedir. Bu yaklaşımlardan bazıları;

- Aile bütünlüğü hedefli
- Şirket bütünlüğü hedefli
- Büyüme hedefli
- Karlılık hedefli
- Pazar payı hedefli
- Değerler hedefli

Nasıl bir Aile Anayasası?

Aile anayasası yaklaşımının belirlenmesi ile Ailenin ve Şirketin tüm özellikleri ve değerleri göz önünde bulundurularak iki olgunun arasında ki ilişkilerin sağlıklı sağlanabilmesi için ikinci öncelik ile odak belirlenmelidir. Genellikle iki farklı odak belirlenmektedir. Aile bireylerinin yönetimine dayalı odak veya profesyonel yönetime dayalı olan odak. Bu dışında özellikle yurt dışında, dış danışmanların ve iç profesyonel yönetim kurulunun oluşturduğu üst yönetim kuruluna dayalı odakta benimsenebilmektedir.

Belirlenecek odak için öncelikle nasıl bir Aile Anayasası sorusuna cevap vermek gerekiyor. Bu anlamda bazı sorulara cevap verilerek başlanması daha doğru olacaktır;

- I. Aile Anayasasından beklentileriniz nelerdir?
- II. Aile Anayasası şirketinizin hangi sorununa çözüm olabileceğini düşünüyorsunuz?
- III. Aile Anayasasının size yükleyeceği sorumlulukların neler olabileceğini düşündünüz mü?
- IV. Aile Anayasasının size hangi noktalarda dezavantaj getireceğini düşünüyorsunuz?
- V. Aile Anayasası hakkında aile bireylerinden veya şirket üst yönetiminden kişilerin çekinceleri olan noktalar nelerdir?
- VI. Aile Anayasasının şirkete katacağı ortak değerler neler olabilir?
- VII. Aile Anayasasında mutlaka olmalı dediğiniz şeyler nelerdir?
- VIII. Aile Anayasasında mutlaka olmamalı dediğiniz şeyler nelerdir?
- IX. İyi bir Aile Anayasasının özelliği nedir?
- X. Kötü bir Aile Anayasasının nasıl tanırınız?

Aileyi bir arada tutmak

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi -aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü- kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlıyor. Bu sorunları halleden işletmelerde bu seferde ortaklar ve aile içinde sorunlar yaşanmaya başlayabilir. İşte bu durumda iyi bir aile anayasası şirketin devamlılığını sağlayabilir ve aileyi bir arada tutabilir.

İyi yönetim ve sistem

Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. Kurumsallaşmadan kasıt, 'şirketin' kurumsallaşması gerektiği konusundadır. Kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalı ve her ikisi için de eşzamanlı çaba gösterilmelidir. Bunlar;

- Şirketin kurumsallaşması,
- Aile ilişkilerinin kurumsallaşması.

Bu iki kavramı kısaca açıklamakta yara vardır:

Şirketin kurumsallaşması:

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- İş ve görev tanımlarını yapıp yazılı hale getirmeyi,
- İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- etki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir.

Aile ilişkilerinin Kurumsallaşması:

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı 'sistem haline gelmek' olarak tanımladığına göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmak zorundadır. Bu ikisinden sadece birini yapıp diğerini ihmal etmek durumunda sürüşmeler, problemler ve giderek çöküş kaçınılmazdır. Bu nedenle aile ilişkilerinin de kurumsallaşması için ileri yönelik bir aile anayasası oluşturulmasında sayısız yararlar vardır. Son yıllarda Türkiye'de de bu konuda aile şirketlerinde çalışmalar başlatılmış ve önemli mesafeler alınmıştır.

AİLE ANAYASASI

İŞLEYİŞ

Aile Forumu Ve Aile Konseyi

Aile şirketlerindeki en önemli sorun ise aile içi iletişimsizliktir ve bu sorunu çözmek için dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı ailenin 14 yaşın üzerindeki ve yararlanıcı tüm üyelerinden oluşan bir aile forumu oluşturmak ve buradan da bir Aile Konseyi (meclisi) oluşturmaktır. Aile konseyinin işleyişini ülkemizdeki Milli Güvenlik Kurulunun işleyişine benzetebiliriz.

Bütün aile üyelerinin katılımıyla bir forum şeklinde üyelerin görüşlerinin belirteceği, anlaşmazlıkların çözüleceği ve elde edilen bilgilerin paylaşılacağı eğlenceli bir ortam yaratılmalıdır. Şirketin devamını sağlamak amacıyla aile üyelerinin bir araya gelerek değer yaratmaları gerekir.

Bir forum şeklinde oluşturulacak aile konseylerinde ;

- Aile üyelerinin beklenti ve istekleri ele alınabilir,
- Aile üyelerinin işe katılımları (rol ve sorumlulukları) aydınlatılabilir,
- Önemli aile uyuşmazlık konularında iletişim sağlanır,
- İşle ilgili stratejiler tartışılır,
- Önemli sahiplik ve yönetim değişikliği planları konusunda bilgi verilir ve aydınlatılır,
- Ailenin amaç ve değerlerini içeren bir “aile vizyonu bildirgesi” oluşturulur,
- Aile olarak biraz da eğlenilir.

Bu tür aile konseyi toplantılarının yapılması önemli avantaj ve yararlar sağlar.

Örneğin;

- İşle ilgili aile için önemli konularda düzenli ve tutarlı bilgilendirmeler yapılır,
- İşle ilgili fakat şu anda işin içinde olmayan damat, gelinler, yaşlıların ve genç çocukların içine alınması için bir fırsat oluşturur,
- Büyük bir aile birlikteliği oluşturulur,
- İşe katılım, işe giriş ve çıkışlar, kariyer geliştirme ve devamı gibi konularda aile politikalarının oluşturulması ve kılavuzların hazırlanması için bu formum kullanılır.
- Anlaşmazlık yönetimi ve iletişim geliştirme konusunda metotlar benimsenir.
- Aile üyelerinin menfaatları, işletmecilik ve yardımlaşma konusunda aile üyeleri eğitilir.

Aile konseyi içinde tartışılan konular genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletebilir. Böylece esas görevi şirketin yönetimi olan kişiler de işlerine odaklanırlar. \\\\\"Aile Konseyi\\\\\\\" ve anayasasının bir yararı da, yetki delegasyonu sorununu çözebilmesidir. Günümüzde pek çok aile şirketinde yetki delegasyonu etkin yapılmadığı için sorunlar yaşamaktadır. Yetkiyi bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticisi, her türlü kararı kendi vermek isteyince, ortaya ciddi sorunlar çıkmaktadır. Bu konseylerin yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verebilir. \\\\\"Aile Konseyi\\\\\\\"nde tartışılan konular arasında aile üyesi çalışanın şoför ve hizmetçisinden, kendi aile bütçesine ayırdığı paya kadar her şey yer alabilir. Bunun yanında konseyden çıkacak şirkete dair öneriler de yönetim kuruluna iletebilir.

Her aile şirketi, anayasa ve konseyini, kendi kültürüne göre oluşturabilir. Değişim çalışmasının, şirketin ve ailenin ihtiyaç ve özelliklerine yapılması doğrudur. Genellikle “Aile Konseyi” oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmalıdır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer alır. Yönetim kurulu idareye yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte Aile Konseyi stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır ve icranın içinde yer almaz. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir.

Aile konseyi hem aile hem de işle ilgili konularda iletişimi artırmak ve kolaylaştırmak için kurulur. Düzenli aile konseyi toplantıları aile için önemli konuların görüşüldüğü mükemmel bir platform olurken, aile üyeleri içinde konuşulması gereken konular ele alınır. Aile konseyi üyeleri aile işinden etkilenen(taraflardan) aile üyelerinden oluşabilir. Bu konsey küçük ailelerde aile üyeleriyle eşlerinden oluşurken, geniş ailelerde her ev halkı veya her aile temsilcilerinden oluşabilir. Etkin ve verimli aile konseyi toplantıları için aşağıdaki konulara dikkat edilmesinde yarar vardır.

- Toplantılarda mutlaka bir gündem olmalıdır,
- Toplantılarda ve sonrası için mutlaka bir yönetim kılavuzu oluşturulmalıdır.
- Toplantılarda, yemek, tombala vb. gibi eğlenceli aktiviteler ile daha istekli hale getirilebilir.
- Toplantıdan elde edilen sonuçları ve görüşmeleri raporlayacak bir koordinatör olmalıdır.
- Bu bir iş toplantısı değildir dolayısıyla iş konuşmak yerine yönetim ilgili konuları konuşmak gerekir.
- Aile üyelerini eğitmek üzere özellikle hisse devri, el değiştirme vergileme gibi konularda toplantılara danışman veya uzmanlar çağrılabilir.
- Eğer önemli anlaşmazlıklar tartışılacaksa toplantıya bir şirket danışmanını davet etmekte yarar vardır.

Aile konseyi işte ailenin karşılaşacağı önemli konularla ilgili iletişimin geliştirileceği önemli bir forumdur. Ancak bu forumun işletme yönetim toplantısının yerini almaması gerekir, çünkü tümüyle farklıdır.

AİLE ANAYASASI SÜREÇ

Aile anayasası hazırlama süreci şu şekilde olabilir:

- Hazırlık aşaması
- Aile forumu düzenlenmesi konunun aktarılması
- Aile anayasası oluşturma ihtiyacının onaylanması
- Aile konseyi üyelerinin kriterlerinin belirlenmesi
- Aile konseyinin oluşturulması
- Aile konseyinin çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi (süre, seçim, vb.)
- Aile misyonunun belirlenmesi
- Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi (swap analizi)
- Aile anayasasının kapsamının belirlenmesi
- Alt çalışma gruplarının oluşturulması
- Anayasa taslağının hazırlanması
- Hissedarlar sözleşmesi taslağı
- Taslağın aile forumuna sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması
- Aile anayasasının son şeklinin belirlenmesi
- Aile anayasasını revize etme/değiştirme şartlarının belirlenmesi
- Aile anayasasının uygulama esaslarının belirlenmesi – teşvik edilmesi
- Aile anayasasının hükümlerine aykırı durumlar için yaptırım ve disiplin sistemi geliştirilmesi
- Aile anayasasının son şeklinin verilmesi ve aile üyelerine dağıtım.
- Diğer taraftan grubun aşağıdaki sorulara cevap verebilmesi için politikalar oluşturulabilir.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemleri oluşturmak,
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirme planları;
- Aile bireylerini. şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitim modülleri önermek,
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duyguları yaratmak ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri belirlemek,
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşadığı için, en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapma modeli oluşturma,
- Sürekli olarak araştırmacı ve yenilikçi bir politika oluşturma,
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayış yaratma.
- Aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması,
- Stratejik düşünme ve planlamanın geliştirilmesi,
- Organizasyon yeteneğinin artırılması
- Aile içinde aşağıdaki ilkeleri oluşturmak,

Şirketlerin kuşaklar arası sorunsuz aktarılması ve şirketlerin devamlılığı için yol göstericilerden birisi aile anayasalarıdır. Hazırlanan anayasaların aşağıdaki ilkelere uymasında yarar vardır.

- Adalet
- Hesap verebilirlik
- Açıklık
- Şeffaflık
- Tutarlılık
- Katılımcılık
- Etkinlik
- Toplumsal sorumluluk

AİLE ANAYASASI

İÇERİK

Aile şirketlerinin birinci ve ikinci neslin psikolojik baskısı, profesyonellerin aileyi yanlış yönlendirmesi ve aile içi çatışmalar gibi birçok sorun yüzünden üçüncü kuşağa ulaşmakta zorluklar yaşamaktadır. Bu şirketlerin batma tehlikesinin kurtuluş reçetesini kurumsallaşmada yatmaktadır. Kurumsallaşan bu şirketler kurumsallaşmasını bir şirket anayasası ile sağlamlaştırabilir. Bu anayasa, aile içi ve dışı kurumsallaşma, şirket hayatının uzaması, krizlere dayanabilme, nesilden nesile güçlenerek geçebilme konularında en etkili araçlardan yararlanılmaktadır.

Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için ilgili kurallar ve anlaşmalar oluşturmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Burada hedef, aile şirketlerini gelecek kuşaklara taşımaktır. Bu nedenle önce bir aile forumu oluşturularak buradan "Aile Konseyi" kurulur ve konsey "Aile Anayasasını" hazırlar. "Aile Anayasası"nın, şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile anayasasında bulunması gereken başlı konuları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Ailenin misyon ve değerleri
- Yönetim ilkeleri
- Yönetim kurulu
- İcra kurulu
- İdare ilkeleri
- İstihdam ilkeleri
- Aile üyelerinin istihdamı ve ücret politikası
- Devir prensipleri (haleflerin belirlenmesi)
- Profesyonel gelişme planları
- Sahiplik ilkeleri
- Sahiplik hakları
- Kar dağıtım kılavuzu
- Satın alma ve satış anlaşmaları
- Servet yönetim ilkeleri
- Hayırseverlik (bağış ve yardımlar) ilkeleri

Anayasanın ilk bölümünün, aile misyonunun belirlenmeli ve "Aile misyonu, ailenin genel felsefesini ve bulunduğu iş alanlarında bulunma nedenlerini açıklayabilir. Aile anayasasının ikinci bölümü ise gelecek vizyonunu belirtilebilir ve Anayasanın son ve yön gösterici bölümü olan "hareket planı" ise aile şirketlerinde görev alan aile bireylerinin eğitim planlarını, aile içi davranış kurallarını, aile bireyleri arasındaki kişisel veya iş ile ilgili problemlerini giderme prensiplerini içerebilir. "Aile Anayasası", yeni kuşakların şirket yönetimine katılımını da koşullara bağlayabilir. Böylece, bu konudaki karışıklılık ve keyfi davranışlar da ortadan kalkabilir. Örneğin, bu anayasalarında, aile fertlerinin şirket yönetimine koşulları çok ayrıntılı bir şekilde belirtilir. Bu koşullara uymayan aile üyelerine ise grup dışında iş yapmaları önerilir.

Amerikan devlet anayasasında ülke için "mükemmel birlik olma formu" yazar ve bunu aile şirketleri için ailenin bir arada tutularak başarılı bir şirket yaratma olarak şirketler için genelleştirebiliriz. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devretmek için iyi bir aile anayasası şarttır.

KAPSAM

Aile anayasasının kapsamını üçe ayırabiliriz.:

1- Aileye ilişkin konular:

- Ailenin soyadını taşımanın sorumlulukları
- Temel değerler
- Aile ilişkileri
- Aile toplantıları düzenleme
- Sosyal sorumluluklar
- Yardımseverlik
- Birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme
- Kar payı dağıtımı
- Vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, çocuklar, evlilik dışı çocuklar,
- Vasiyetname hazırlama

2- Şirkete ait konular

- Lider ve yönetim biçimi
- Gelecek kuşaklara devir teslim
- Hisse devri ve satışı
- Varis seçme ve hazırlama
- Ani vefat ve iş görememezlik
- Emeklilik sonrası şartlar
- Şirket değeri
- Azınlık çoğunluk hisselerin değeri
- Aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları
- İşletmenin ününden ve kariyer olanaklarından yararlanma

3- Anayasaya ait konular şunlardan oluşur.

- Amaç
- Kapsam
- Anayasa değişiklikleri
- Yaptırımlar
- Karar merci
- Uygulama prosedürleri
- Görev ve sorumluluklar

