

# Aile Şirketleri ve kurumsal yönetim

**KS**

Kuĉukkaya & Sağlı Avukatlık Ortaklığı

**EY**

Building a better  
working world

## I Aile şirketleri ve kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim, her geçen gün daha da karmaşıklaşan iş dünyasında fark yaratmak ve rekabete ayak uydurmak isteyen şirketler için elzem bir kavram hâline gelmiştir. Günümüzde, bir şirketin kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumluluğu, yatırım ve finansman kaynaklarına ulaşmasında en önemli ölçütler arasında görülmektedir. Ülkemizde, küçük ve orta ölçekli şirketlerin yanı sıra, büyük ölçekli şirketler, holdingler ve şirket topluluklarının da ciddi bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında dönüşüm adımlarını atmaları, çağımızın gerekliliklerine ayak uydurmaları ve gelişen, büyüyen aile ve şirket taleplerini karşılayabilmek için hazırlıklı olmaları hem kendileri hem de ülkemiz ekonomisinin geleceği için oldukça önemlidir.



Tanım olarak; oy haklarının çoğunluğunun veya kontrol eden hisselerin sahipliğinin aileye ait olduğu şirketler olarak tanımlanabilecek aile şirketleri, dünyanın ve ülkemiz ticaret hayatının en eski ve en baskın işletme organizasyonlarını oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin uluslararası piyasaların parçası olması, sistemin rekabet gücünü haiz, etkin ve güvenilir aktörleri olabilmeleri için **Adalet ve Yasallık anlayışı çerçevesinde** kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarının takip edilip, devamlı güncellenmesi önem arz etmektedir.

## I Aile şirketlerinde başarı çarklarını döndürmek

Sürdürülebilir başarı ve kurumsallaşmayı hedefleyen aile şirketlerinin güçlü bir hukuki altyapı ve düzenlemeye ihtiyacı vardır.



### I Aile Konseyi

Aile şirketlerinin kurumsal yönetime geçiş sürecinde hayata geçirilmesi gereken mekanizmaların başında Aile Konseyi gelmektedir. Temel amaç, aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişim sağlamak, gelecek stratejilerini belirlemek ve gün yüzüne çıkan çekişme, kırgınlık, çatışma ve beklentileri tartışarak üstesinden gelebilmektir. Konsey, aile bireyleri için şirkette çalışmanın ön koşullarını belirleyebilir. Her ne kadar aile konseyi, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin şirkete etkisini düzenlemekle sorumlu olsa da şirketin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan organ yönetim kurulu olmaya devam edecektir. Ayrıca, süreçteki bir diğer adım olan aile anayasasının hazırlanması ve yürürlüğe konulması için bir platform olarak da kullanılabilir.

### I Aile Anayasası:

#### Tanımlı bir geleceğin temel taşı

Aile Anayasası uyulması zorunlu ilkeler ve değerler ile kuralların, yükümlülüklerin ve karar alma süreçlerinin yazılı olduğu bir sözleşmedir.

Aile anayasasında aileyi ve aile hissedarlarını etkileyen temel süreçlere ilişkin kurallar yazılıdır.

Olası iç çatışmaları önleyebilecek net kurallar tespit edilebilir, aile bireylerinin şirketi de yönettiği karmaşık ve özel durumlara ilişkin kurallar dahi net olarak tanımlanabilir.

### Aile Anayasası hazırlarken hangi temel başlıklara odaklanıyoruz?

Öncelikleri açığa kavuşturmak

Temel değerleri anlamak

Sorumlulukların dağılımı

Farklı beklentileri gün yüzüne çıkarmak

Takım ruhunu güçlendirmek

Yarının yöneticilerini ilerideki mücadele alanlarına hazırlamak

Aile Anayasası

Tüm aile fertlerinin müşterek hedeflerin, değerlerin, fırsatların ve risklerin farkında olması gerekliliğinden hareketle, ilk aşamada ortak çalışma toplantıları düzenliyor ve aile fertleriyle birebir görüşmeler yapıyoruz. Bu görüşmeler neticesinde fırsatları görmek, gerekli organları oluşturmak ve birtakım konulara probleme dönüşmeden önce eğilmek kolaylaşacaktır.

Ne var ki aile anayasaları Türk hukukunda atipik sözleşme niteliğinde olup kendisine taraf olmayan aile bireyleri ve şirket paydaşları açısından hukuki bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle, aile anayasası sadece imza edenlerin (ve ileride taraf olması muhtemel gelecek nesillerin) oluşturduğu bir borç sözleşmesi olarak hüküm ifade edecektir. Bu noktada, aile anayasasının asıl işlevi tüm aile tarafından genel kabul görmüş ilke ve kuralların gelecek nesillere aktarılması ve empoze edilmesi olacaktır. Öte yandan, aile anayasası şirket ve ailenin gelişmesi ile birlikte gelişen, yaşayan bir belge olarak yaşanan herhangi bir değişikliğin yansıtılacağı şekilde düzenli olarak güncellenecektir.

### Kuşaklar arası devir planlaması

Kuşaklar arası devir planlaması tek başına ayrı bir süreç olmamakla birlikte, bu planlama şirketlerin ve mal varlığının sonraki nesiller tarafından idaresi ve sonraki nesillere devirde sorunsuz bir geçiş sağlanabilmesi için olmazsa olmaz adımlardan biridir.

Planlama gelecek neslin şirkete kazandırılması adına adımların atılması için de yol gösterici nitelikte kurgulanmakta olup, şirketlerde eksiğin aile içinden kapatılmasını sağlamaktadır.

Kuşaklar arası devir planının yazılı olarak profesyoneller eşliğinde hazırlanması, aile üyeleri arasında bu planın kabulünü ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

### Hissedarlar Sözleşmesi:

#### Aile ile şirket arasındaki bağ

Belirttiğimiz üzere, aile anayasası aile-şirket ilişkilerinin düzenlenmesi ve şirketin yönetimi için tek başına yeterli olamamaktadır. Bunun için hissedarlar sözleşmesi şirketlerde pay sahipleri arasında imzalanan bir sözleşmedir ve hissedarlar arasındaki ilişkilerin hukuki boyutunu düzenler.

Aile anayasası gibi hissedarlar sözleşmesi de Türk hukukunda atipik bir sözleşme olarak nitelendirilmektedir.

Bu sözleşme, şirketin esas sözleşmesi ile yapılan düzenlemelere ilaveten, kanunun esas sözleşme ile tanzim edilmesini uygun bulmadığı yahut sınırlandırdığı konu ve hususlara ilişkin olarak hissedarlar bağlayıcı şekilde akdedilebilecektir. Neticeten hissedarlar sözleşmesi, aile anayasası ile birlikte oluşturulacak ve ailenin özellikle mali konularının düzenlenmesindeki kuralların bütünü oluşturabilecektir.

### EY ve KS Hukuk Aile Şirketi Kurumsal Yönetim Danışmanlığı

Aile şirketinizin sahibi ya da bir hissedarı olarak dikkate almanız gereken birçok faktör vardır. EY olarak, sorumluluklarınızı yönetmenize ve doğru zamanda doğru kararlar almanıza yardımcı olacak danışmanlık hizmetleri sunmaktayız.

Şirketler gibi, aileler de bir diğerinden farklı oldukları için, hizmetlerimizi özel ihtiyaçlarınız ve beklentileriniz doğrultusunda uyarlamaktayız. Bu süreçte risk ve fırsatları belirlemenize yardımcı olmak için birlikte çalışmaktayız. Çalışma toplantılarında ve birebir görüşmelerde sorular sormakta ve dile getirdiklerinizden hareketle, ailenizi ve şirketinizi en iyi şekilde yapılandırmanıza yardımcı olacak: (i) hukuk (ii) vergi (iii) yönetim danışmanlığı alanlarını kapsayan multi-disipliner bir çözüm paketi sunmaktayız.



## Bizimle iletişime geçin



**Mehmet Küçükaya**  
KS Avukatlık Ortaklığı  
Şirket Ortağı  
mehmet.kucukkaya@tr.ey.com  
+90 212 408 57 24  
+90 533 396 32 38



**Emre Çelebiler**  
EY Türkiye  
Kıdemli Direktör  
Vergi Hizmetleri  
emre.celebiler@tr.ey.com  
+90 212 408 57 62



**Cansu Kurtkara**  
KS Avukatlık Ortaklığı  
Müdür  
cansu.kurtkara@tr.ey.com  
+90 212 408 5411



**Pelin Altındal**  
EY Türkiye  
Direktör  
Danışmanlık Hizmetleri  
pelin.altindal@tr.ey.com  
+90 212 408 56 40



**Ceylan Necipoğlu**  
KS Avukatlık Ortaklığı  
Kıdemli Avukat  
ceylan.necipoglu@tr.ey.com  
+90 212 408 51 89

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

© 2017 EY Türkiye.  
Tüm Hakları Saklıdır.

ey.com/tr  
vergidegundem.com  
facebook.com/ErnstYoungTurkiye  
instagram.com/eyturkiye  
twitter.com/EY\_Turkiye