



Ankara Sanayi Odası

# Aile Anayasası Rehberi

ISBN  
**978-605-137-813-8**

YAYIN NO  
**68**

Tasarım  
**ARMABRAND**  
info@armabrand.com.tr

Baskı  
**EMSAL MATBAA**  
emsalmatbaa.com.tr

ANKARA  
**NİSAN 2021**

aso.org.tr



Ankara Sanayi Odası

# Aile Anayasası Rehberi



## İÇİNDEKİLER

---

SUNUŞ .....	4
ÖNSÖZ .....	6
HAZIRLAMA KURULU.....	8
<b>1. ANAYASA TEMELLERİ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Gerekçe .....	10
1.2. Amaç .....	11
1.3. Tarihçe .....	12
1.4. Vizyon.....	13
1.5. Misyon .....	13
1.6. Temel Değerler .....	14
<b>2. İDARİ YAPILANMA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Aile Konseyi Çalışma Şekli ve Görevleri .....	15

<b>3. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ</b> .....	20
3.1 Aile Bireylerinin Şirketle İlişkileri.....	20
3.2 Aile Bireyi Yöneticilerin Şirketle İlişkileri.....	25
3.3 Aile Bireylerinin Gelirleri.....	27
3.4 Aile Bireyleri ile Profesyoneller Arasındaki İlişkiler.....	29
3.5 Aile Bireylerinin Eğitim ve Kariyer Planlaması .....	31
3.6 Genel Çalışma İlkeleri .....	33
<b>4. MÜLKİYET</b> .....	35
4.1 Aile ve Şirketin Mülkiyeti .....	35
4.2 Hisse Devri/Satışı.....	37
<b>5. REVİZYON</b> .....	39
5.1 Anayasada Yapılacak Değişiklikler .....	39



## **SUNUŞ**

Globalleşen dünyada değişim ve gelişim hızı her geçen gün artmaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan şirketlerin varlığını sürdürmesi mümkün olamayacaktır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de şirketlerin çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Türkiye’de aile şirketlerinin oranı %95 civarındadır ve dünya ortalamasına göre oldukça yüksektir. Bu yüksek oran aile şirketlerinin önemini ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinin yaşam ömürleri ile ilgili istatistik verilerini incelediğimizde bariz bir şekilde sürdürülebilirliğin zayıflığına görmekteyiz. Şirketlerin sürdürülebilirliği ise oldukça önemlidir.

Ülkemizde aile şirketlerinin ortalama ömürleri 25 yıldır. Bunların ikinci nesile ulaşma oranı %30,üçüncü nesile ulaşma oranı %12,dördüncü nesile ulaşma oranı ise %3 civarındadır.

Bu veriler bize, şirketlerimizin kuşaklar arası devrinde problem yaşandığını ortaya koymaktadır. Nesilden nesile yaşamını sürdüren şirketlerin ortak özellikleri kurumsallaşmış olmalarıdır. Bu da bize aile şirketlerimizin varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Ankara Sanayi Odası olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önemli adımlarından birini aile anayasası olarak görüyoruz. Odamız, 2004 yılında Sn. Zafer Çağlayan'ın liderliğinde aile şirketleri konusunda geniş kapsamlı bir çalışma başlatmış ve 2005 yılında düzenlenen bir zirvenin ardından ilk Aile Anayasası çalışmasını sonuçlandırarak bir cep kitabı haline getirmiştir.

Zaman içinde üyelerimizden gelen öneriler ışığında bu çalışmanın revize edilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız Sayın Seyit Ardic'in başkanlığında bir çalışma grubu oluşturulmuş ve uzun bir çalışmanın ardından ASO Aile Anayasası revize edilerek, bir rehber niteliği kazandırılmış, hem üyelerimize hem de Türkiye'deki tüm aile şirketlerinin faydasına sunulmuştur.

Bu çalışmaya katkı sağlayan, başta Sayın Seyit Ardic olmak üzere, Genel Sekreterimiz Prof. Dr. Sayın Yavuz Cabbar'a ve emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyor, üyelerimize ve ülkemizdeki tüm aile şirketlerine faydalı olmasını temenni ediyorum.

## **NURETTİN ÖZDEBİR**

ANKARA SANAYİ ODASI  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Nisan 2021



## ÖNSÖZ

Yönetiminde aile bireylerinin söz sahibi olduğu, sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı aile üyelerinden birine veya birkaçına ait olan işletmeler, aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde başarıyı yakalamış ve adından sürekli söz ettiren şirketlerin önemli bir bölümünü yukarıda tarifini yaptığımız aile şirketleri oluşturmaktadır.

Aile içi ilişkiler, işletmenin faaliyete başladığı ilk zamanlarda şirketin büyüme ve gelişimine olumlu katkı sağlasa da, özellikle ikinci kuşak aile bireylerinin şirket yönetiminde söz sahibi olmaya başlamasından sonra, şirketin parçalanmasına, sermayenin bölünmesine ve bunların doğal sonucu olarak şirketin ticari olarak gerilemesine hatta yok olmasına yol açmaktadır. Böylesi bir olumsuzluğun yaşanmasının önüne geçmek ancak aile içi ilişkiler ile şirket faaliyetleri arasında denge sağlanması ile mümkündür.

Aile ile şirket arasında bu manada denge, aile içi ilişkilerine zarar vermeden şirketin kurumsallaşması ile sağlanabilir. Kurumsallaşmanın yolu ise, şirkette söz sahibi olan tüm aile bireylerince oluşturulan, uygulanması noktasında tüm bireylerin söz birliği



ettikleri bir mutabakat metninin hazırlanması ile mümkün olacaktır. Oluşturulan bu metni, bizler Aile Anayasası olarak adlandırmaktayız.

Ankara Sanayi Odası ile birlikte yapmış olduğumuz Aile Anayasası Rehberi hazırlama çalışmasında hedefimiz, ülkemizde büyük bir ekonomik güce sahip olan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanarak aile şirketlerinin sonraki kuşaklar yönetiminde de sürekli gelişip büyüyerek devamına katkı sağlamaya yöneliktir. Böylesi önemli çalışmanın bir parçası olmaktan, büyük memnuniyet duyduğumu ifade eder, projenin hazırlanması sırasında ilgisini esirgemeyen Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Nurettin ÖZDEBİR ve çalışmalara yardımcı olan Aile Anayasası Rehberi Hazırlama Kurul Üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

**EROL DİNÇKAL**

QUALITYLINE  
GENEL MÜDÜR



# Aile Anayasası Rehberi

HAZIRLAMA KURULU

**Nurettin ÖZDEBİR**

ASO Yönetim Kurulu Başkanı

**Seyit ARDIÇ**

ASO Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı

**Prof. Dr. Yavuz CABBAR**

ASO Genel Sekreteri

**Erol DİNÇKAL**

Qualityline Genel Müdür

**Ertuğrul ONAT**

ASO Meclis Üyesi

## **Ahmet Münir YAŐAR**

ASO Avukat/ BaŐ Hukuk MüŐaviri

## **Nilay ŐAHİN**

ASO AraŐtırma ve  
Yönlendirme Müdürü

## **Gözde İNAN**

ASO İnsan Kaynakları Müdürlüğü

## **Sebat AKSOY**

ASO İnsan Kaynakları Müdürlüğü

## **Ece DEDEOĞLU**

ASO Genel Sekreterlik



# 1. ANAYASA TEMELLERİ

## 1.1. Gerekçe

- 1.1.1 Aile Anayasası ile varılmak istenen hedefin ne olduğu net bir şekilde ortaya konmalıdır.
- 1.1.2 Mensubu olunan aile ile aile şirketinin menfaatleri arasında herhangi bir çatışma olmamasına özen gösterilmesi gerekliliği ifade edilmelidir.
- 1.1.3 Şirketin devamı ve gelişiminin, Anayasa ile getirilen tüm yükümlülöklere aile bireylerinin sadık kalmasına bağlı olduğu vurgulanmalıdır.
- 1.1.4 Farklı fikirlerin ileri sürölmesinin şirket gelişimine yapacağı önem vurgulanarak, her bireyin fikrini açıkça

ifade edebileceği ancak bu fikrin yetkili organlar tarafından kabulü halinde icra kabiliyetinin olacağı düzenlenmelidir.

1.1.5 Hazırlanan Aile Anayasası'nın yürürlüğüne dair esasların kabul edilip her bir birey tarafından imzalanması sonrası uygulanacağı, sözleşmede yazılmalıdır.

## **1.2. Amaç**

Aile Anayasası'nın hazırlanmasında esas alınan unsurlar ile ulaşılmak istenen nihai hedefin ne olacağı açık bir şekilde belirlenmelidir. Bu kapsamda;

1.2.1 Nihai hedefe ulaşılabilmesi için tüm aile bireylerinin yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

1.2.2 Aile bireylerinin şirkette görev almasında en önemli kriterin Anayasa olacağı açık bir şekilde vurgulanmalıdır.



### **1.3. Tarihçe**

İş hayatında zaman içinde karşılaşılan sıkıntılar, aşılacak kritik eşikler, yaşanan anlaşmazlıklar, kurucuların tecrübeleri gibi konular, üçüncü kişi ve kurumlar nezdinde oluşturulan güven ve itibar gibi hususlar, gelecek nesillere ışık tutup şirketin nihai hedefinin gerçekleşmesine de yardımcı olacağından, şirketin kurulduğu tarihten bugüne kadar geçen süreci anlatan ayrıntılı bir tarihçe hazırlanmalıdır. Tarihçede yer alacak önemli unsurlar;

- ▶ Kuruluş tarihi
- ▶ Kuruluş yılı
- ▶ Kurucular
- ▶ Başlangıçtaki ortaklık durumu
- ▶ Şirketin zaman içerisinde kat ettiği yol
- ▶ Ortaklık durumundaki değişimler
- ▶ Şirket yatırımları

- ▶ Şirketin büyümesi ve gelişmesi (küçük ölçekli atölyeden orta ölçekli bir yapıya dönüşen ve büyük işletme olarak devam eden şirketin ölçek büyümesi, nicelik ve nitelik olarak gelişimi vb.)
- ▶ Yıllara göre başarı eğilimi (Şahıs Şirketi-Limited Şirket-Anonim Şirket-Holding vb.)

## 1.4. Vizyon

- 1.4.1 Vizyon, kısaca arzu edilen geleceği ifade eder. Şirketin vizyonu, basit ve uzun vadeli olarak tanımlanmalıdır. Vizyon, başta genç nesiller olmak üzere şirketin tüm çalışanlarına anlatılmalı, öğretilmeli ve benimsetilmelidir.

## 1.5. Misyon

- 1.5.1 Misyon, şirketlerin varlık nedenini ifade eder. Şirketler, varlık nedenlerini misyonlarında açık ve anlaşılır bir



şekilde ifade etmelidirler. Misyon, başta genç nesiller olmak üzere şirketin tüm çalışanlarına anlatılmalı, öğretilmeli ve benimsetilmelidir.

## **1.6. Temel Değerler**

1.6.1 Ailenin ve şirketin en çok önem verdiği değerler nelerdir? Kendileri ve gelecek nesiller için nasıl bir yaşamı benimsiyorlar? Nasıl anılmak ve nasıl görülmek istiyorlar? Şirketlerin ve ailelerin gerekli ve kalıcı değerleri farklılık göstermektedir. Bu değerleri belirlemek için hangilerinin merkezde olduğunu saptamak ve aileden şirkete doğru yönelmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Hangi değerler ile öne çıkmak isteniliyorsa bu değerler, başta genç nesiller olmak üzere şirketin tüm çalışanlarına anlatılmalı, öğretilmeli ve benimsetilmelidir.



## 2. İDARİ YAPILANMA

### 2.1 Aile Konseyi Çalışma Şekli ve Görevleri

2.1.1 İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini artırmak ve aile ile ilişkilerini düzenlemek üzere “Aile Konseyi”nin oluşturulması önemlidir.

2.1.2 Aile Konseyi, şirkette hissedar olan tüm aile bireylerinden oluşan aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya gelen kurul olarak tanımlanmaktadır.



- 2.1.3 Aile üyeleri bu toplantılarda özgür bir şekilde görüşlerini, aile ve şirketle ilgili beklentilerini paylaşırlar.
- 2.1.4 Konseyin temel amacı, şirketi ve aileyi etkileyen konulara ilişkin politika oluşturmaktır.
- 2.1.5 Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını sağlamayı, bilgi alışverişini artırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı önemseyen bir yapısı olmalıdır.
- 2.1.6 Konsey üyeleri, şirket yönetiminde görev alıp almadığına bakılmaksızın, şirkette hissesi olan aile bireyleri ile bunların alt ve üst soylarından 15 yaşını dolduran kişilerden oluşmalıdır. Bunun dışında kalan aile üyelerinin Konseye üye olma şartları belirlenmelidir. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini artırmak üzere aile dışından

- danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.
- 2.1.7 Aile Konsey'ine, Konsey Başkanı başkanlık eder.
- 2.1.8 Konsey Başkanı, Konsey üyeleri arasından seçilmeli, Başkan seçimi için uygulanabilir bir seçim sistemi getirilmelidir.
- 2.1.9 Başkanın görev süresi Anayasada belirlenmelidir. Keyfi azlin önüne geçebilmek için Başkanlıktan azil şartlarının somut vakalara dayanan sebeplerle sınırlandırılması gerekir.
- 2.1.10 Aile Konseyinin aldığı kararların sağlıklı bir şekilde uygulanması için Yürütme Kurulu oluşturulması gereklidir. Yürütme Kurulunun kimlerden oluşacağı ve seçiminin ne şekilde yapılacağı Anayasada belirlenmelidir.



- 2.1.11 Aile Konseyinin, toplanma ve karar yeter sayısının ne olacağı, kararların uygulamaya ne şekilde sokulacağı ve Başkana veto yetkisi tanınıp tanınmayacağı gibi işleyişe dair esasların Anayasa ile belirlenmesi gerekir. Uygun nisapla alınan kararlar karar defterine kaydedilmelidir.
- 2.1.12 Konseyde alınacak kararların, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olmamasına özen gösterilmesi gereği vurgulanmalı, böyle bir karara karşı, Yürütme Kuruluna kararı yeniden görüşülmek üzere Konseye iade hakkı tanınmalıdır.
- 2.1.13 Olağanüstü durumlarda Konseyin toplanıp karar almasına yönelik usul ve esaslar getirilmelidir.
- 2.1.14 Aile Konseyi'nin faaliyet alanının ne olacağı (örneğin, gelecekteki

yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirkette çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak kararlar) belirlenmelidir.



## **3. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

### **3.1 Aile Bireylerinin Şirketle İlişkileri**

3.1.1 Aile bireylerinden herhangi birinin tutuklanması, kasti bir suçtan dolayı mahkûmiyeti ve yasa dışı bir oluşum içinde bulunması durumunda alınacak tedbir ve izlenecek yol belirlenmelidir (işten çıkarma vb.).

3.1.2 Aile bireylerinin, siyasi parti ve derneklerle olan ilişkileri tanımlanmalıdır. Aile bireylerinin bu kuruluşlarda alacakları görevlerin sınırları belirlenmelidir.

3.1.3 Aile bireylerinin dernek, vakıf vb. tüzel kişiliğe haiz olmayan yapılara

yapacağı yardım ve bağışların sınırı belirlenmelidir.

- 3.1.4 Aile bireylerinin, gerçek veya tüzel kişiler lehine kefalet vermesi halinde alınacak tedbirler belirlenmelidir.
- 3.1.5 Aile bireylerinden herhangi birinin kumar, bahis ve şans oyunlarına düşkünlüğü halinde, bu durumun şirketi ve dolayısıyla diğer aile bireylerini maddi olarak etkileme ihtimali göz önüne alınarak, uygulanacak tedbir ve müeyyidenin kapsamı açık ve net ortaya konmalıdır.
- 3.1.6 Aile bireylerinden herhangi birinin madde bağımlılığı gibi iş ve aile hayatını etkileyen hallerinin bulunması durumunda, söz konusu aile bireyinin şirketteki konumunun devam edip etmeyeceği, edecekse hangi şartlarda devam edeceği ile bireyi bu durumdan



kurtarmak için izlenecek yol ve yöntemler belirlenmelidir.

31.7 Şirket yönetiminde bulunan kişilerin aynı anda trafik kazası sonucu sakatlanıp veya ölmesinin önüne geçebilmek için bu kişilerin birlikte, aynı araç içinde seyahat yapmalarının önüne geçebilecek tedbirler getirilmelidir.

31.8 İşletmenin kurallarına uymayan aile bireylerine karşı alınabilecek tedbir ve yaptırımların neler olacağı belirlenmelidir.

31.9 Her bir aile bireyinin aldığı eğitim, iş deneyimi, teknik bilgi, performans ve yeteneği ölçüsünde şirket bünyesinde istihdam edileceği açık ve net ortaya konulmalıdır.

31.10 Aile bireylerinin ailenin onur ve saygınlığına gölge düşürebilecek nitelikte davranışlardan kaçınması



vurgulanarak, bunun aksine davranışta bulunan aile bireyleri ile ilgili uygulanacak müeyyidelerin neler olacağı belirlenmelidir.

3.1.11 Şirketin kurumsallığının sağlanabilmesi için, şirkette çalışma esasının tamamıyla liyakate göre belirlenmesinin gerekliliği vurgulanıp bu çerçevede ilkeler oluşturulmalıdır.

3.1.12 Aile Anayasasında aile üyelerinin şirkette çalışabilmeleri için bazı şartlar da tanımlanmalıdır. Aile üyelerinin başka şirketlerdeki iş tecrübesi, yabancı dil bilme, terfi kademeleri gibi şartları sağlamaları durumunda şirkette çalışabiliyor olma kriterleri belirlenmelidir.

3.1.13 Şirket bünyesinde çalışacak, aile bireylerinin atama, terfi, tayin ve ödüllendirmeleri ile ilgili objektif kriterler oluşturularak buna göre uygulama yapılması sağlanmalıdır.



- 3.1.14 Aile bireylerinden birinin, şirket çalışanlarından biriyle evlenmesi durumunda, nasıl bir yol izleneceği belirlenmelidir.
- 3.1.15 Şirkette çalışan aile bireyleri, kendi özel yaşamları ile şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı hareket etme durumlarının birbirleriyle çelişmesini engelleyecek bir yapı oluşturulmalıdır.
- 3.1.16 Ailevi sorunların işyerine, şirket sorunlarının aile ortamına taşımamanın gerekliliği belirtilmelidir.
- 3.1.17 Şirkette çalışan aile bireylerinin, başka bir iş yapması durumunda nasıl bir yol izleneceği belirlenmelidir. Aile bireylerinin aile şirketi dışında ticari faaliyette bulunma ve görev alma koşulları belirlenmelidir.

## **3.2 Aile Bireyi Yöneticilerin Şirketle İlişkileri**

- 3.2.1 Şirketin hedeflenen amaca ulaşması, şirket yönetiminin alanında uzman, liyakatli kişilerle teşekkülüne bağlı olduğundan, yönetimde yer alacak kişilerin bu doğrultuda yetiştirilmesi için sağlanacak imkanların neler olabileceği belirlenmelidir.
- 3.2.2 Şirketin nihai amacı, şirkette verimliliğin sağlanması olduğundan, şirket yönetiminin teşekkülünde aile içi dengelerden ziyade insan kaynaklarıncı belirlenmiş yöntemlerin esas alınması noktasında Aile Konseyince prensipler ortaya konmalıdır.
- 3.2.3 Aile bireylerinin, şirketin yönetim organlarında görev alabilmesi için sahip olmaları gereken nitelikler, şirketin bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı rehberlik çalışmaları ve



tanımlanmış uygun politikalar ile insan kaynakları disiplini çerçevesinde belirlenerek, bireylerin hisse oranları gözetilmeksizin Aile Konseyi tarafından düzenlenmelidir.

3.2.4 Aile bireylerinin, bilgi, görgü, deneyim, yetkinlik, performans düzeyi gibi nitelikleri insan kaynakları tarafından belirlenmiş yöntemlere göre analizleri yapılarak yeterlilikleri doğrultusunda Aile Konseyi kararı ile uygun yönetim kademelerinde görev alabilmeleri sağlanmalıdır.

3.2.5 Bir aile bireyinin, yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden insan kaynakları yönetiminin sorumlu olacağı ve elde edilen veriler doğrultusunda Aile Konseyi kararı ile düzenleme yapılacağı tanımlanmalıdır.

3.2.6 Şirkette, performansı ve yöneticilik becerileri yeterli olmayan aile bireylerinin yetişmeleri için gerekli bilgi, yetenek ve davranışlar ile ilgili yapılacak eğitimlerin ve desteklerin sağlanma koşulları insan kaynakları tarafından belirlenerek Aile Konseyi tarafından oluşturulmalıdır.

### **3.3 Aile Bireylerinin Gelirleri**

3.3.1 Şirkette çalışan aile bireylerinin maaşlarının, yaptıkları işe göre Aile Konseyi kararı ile düzenleme gerekliliği belirtilmelidir. Aile bireylerinin maaşlarının belirlenme usul ve yöntemleri tanımlanmalıdır. Bireylerin ailenin imtiyazlarından yararlanma durumları açıkça ifade edilmelidir.

3.3.2 Yılsonunda şirket faaliyetleri sonucu elde edilen kar payının ne şekilde, hangi oranda aile bireylerine dağıtılacağı belirlenmelidir.



- 3.3.3 Kar payının hangi oranda hissedarlara dağıtılacağı ve hissedarların dağıtılan kar payını şirket bünyesinde ne şekilde kullanacaklarını belirlenmesinin yapılabilmesi için yetkili kurullar oluşturulmalı, oy birliğinin sağlanamaması halinde nasıl bir uygulama yapılacağı tasarlanmalıdır.
- 3.3.4 Şirket bünyesinde çalışmayan hissedara kar payı dışında herhangi bir ödeme yapılıp yapılamayacağı belirlenmelidir.
- 3.3.5 Şirkette çalışan aile bireylerinin konumları, araç, telefon ve benzeri ihtiyaçlar gerektiriyorsa, kendilerine bu ihtiyaçların sağlanabilme koşulları ortaya konmalıdır.
- 3.3.6 Şirkette çalışmayan aile bireyelerine, araç tahsisi, telefon ve benzeri şartların sağlanıp sağlanmama koşulları belirlenmelidir.
- 3.3.7 Hissedarlardan birinin, sağlık,

yaşlılık ve maluliyet gibi bir nedenle çalışamayacak duruma gelmesi halinde kendisine şirket bünyesinden yapılacak ödemelerin usul ve esasları tespit edilmelidir.

3.3.8 Aile hesapları ile şirket hesaplarının birbirinden ayrı olduğunun benimsenmesi için, aile bireylerinin şirket kaynaklarını kullanarak yapmış olduğu harcamaları ne şekilde geri ödeyeceği hususunda ilkeler oluşturulmalıdır.

### **3.4 Aile Bireyleri ile Profesyoneller Arasındaki İlişkiler**

3.4.1 Aile bireylerinin birbirleriyle ve çalışanlarla olan ilişkilerinin olabildiğince saygı, nezaket, uzlaşmacı ve hoş görülmesi olması gerekliliği Anayasada açıkça ortaya konulmalıdır.

3.4.2 Şirkette aktif olarak çalışan aile



bireylerine, sorumluluk alanları, çalışma şartları ve görev tanımını belirleyen bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Düzenlenen hiyerarşik yapıda bireylerin konumu net bir şekilde belirlenmelidir.

3.4.3 Aile bireylerinin şirketteki yetki ve sorumluluklarının tevdi edilen görevle sınırlı olması maksadıyla ilke ve prensipler oluşturulmalıdır. Bunun yanında aile bireylerinin görevlerine adaptasyonunu sağlayacak, yaşanılacak olası anlaşmazlıkları önleyecek bir yapı tasarlanmalıdır.

3.4.4 Aile bireylerinin diğer çalışanlarla ilişkilerde hangi değerleri benimseyecekleri ortaya konmalıdır. Aile bireylerinin, şirket içerisinde herkes tarafından paylaşılan etik değerlere uygun davranışlar belirlenerek düzenlenmelidir.

3.4.5 Aile bireylerinin, şirket çalışanlarından farklı bir şekilde, maaş ve kar payı



dışında şirketten maddi menfaat elde etmesinin önüne geçebilecek tedbirler alınmalıdır.

### **3.5 Aile Bireylerinin Eğitim ve Kariyer Planlaması**

- 3.5.1 Aile bireylerinin, şirkette çalışabilmesinin belirli ön koşullara bağlı kılınması için genel prensipler belirlenmelidir (tecrübe, eğitim vb.).
- 3.5.2 Aile bireylerinin şirkette stajyer olarak çalışma gerekliliği düzenlenmelidir.
- 3.5.3 Aile bireyleri, işletmenin gereklilikleri dışında farklı bir alanda eğitim almak istemesi durumunda yapılacak desteğin sınırları çizilmelidir.
- 3.5.4 Tüm aile bireylerinin çocukluk çağından itibaren kariyer sahibi olması hedeflenmeli, buna ilişkin olarak da yapılacak çalışmaların usul ve esasları belirlenmelidir.



- 3.5.5 Aile bireylerine Aile Anayasasında tanımlanan kurallar benimsetilmeli ve öğretilmelidir.
- 3.5.6 Aile bireylerine aile ve şirketin tarihçesi, vizyonu, misyonu, değerleri benimsetilmeli ve öğretilmelidir.
- 3.5.7 Aile bireylerinin şirkette çalışmaya başlamasından itibaren tüm eğitim masraflarının aile ya da şirket tarafından sağlanma durumları belirlenmelidir.
- 3.5.8 Aile bireylerinin ilköğretim, orta öğretim, lisans ve lisans üstü eğitim bedelleri aile ya da şirket tarafından karşılanma durumları netleştirilmelidir.
- 3.5.9 Şirket tarafından eğitim destek fonu oluşturulması sağlanmalıdır. Fonun amacı, kim tarafından yönetileceği, hangi koşullarda uygulanacağı netleştirilerek ortaya konmalıdır.

3.5.10 Ailenin birlik ve beraberliğinin sağlanması, ilişkilerinin dzenlenmesi için yapılacak konferans ve seminer programlarının bedellerinin şirket tarafından karşılanmasına ynelik bir dzenleme yapılmalıdır.

### **3.6 Genel alışma İlkeleri**

3.6.1 Ülkenin sosyolojik ve ekonomik gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlerin desteklenmesi yünde dzenlemeler yapılmalıdır.

3.6.2 Yapılacak yatırımlarda öncelikli hedef şirketin menfaati olduğundan, bu kapsamda fizibilitesi yapılmış yatırımlara öncelik verecek şekilde dzenlemeler getirilerek yatırımlarda azami fayda sağlanmaya çalışılmalıdır.

3.6.3 şirkette görev alan aile bireylerinin şirketle benzer iş kolunda faaliyet gösteren başka işletmelerde görev



alma ve ortak olma hallerinde alınabilecek tedbirlerin kapsamı belirlenmelidir (Uyarı, ortaklıktan çıkarma cezai şart vb.).

- 3.6.4 Evlilik yoluyla aileye daha sonradan dahil olan şahısların şirket bünyesinde çalışma durumları netleştirilmelidir.
- 3.6.5 Aile bireylerinden herhangi biriyle akrabalık bağı olan şirket çalışanlarının şirketteki konumu ve çalışmasına dair usul ve esasların neler olacağı belirlenmelidir.
- 3.6.6 Aile bireylerinin düğün, nişan, sünnet gibi organizasyonlarının maliyetinin aile ya da şirket tarafından karşılanıp karşılanmayacağı hususu kararlaştırılmalıdır.
- 3.6.7 Aile bireylerinin karşılaşacağı ya da karşılaştığı sağlık problemlerinde sağlanacak maddi ve manevi desteğin neler olduğu ortaya konmalıdır.

## 4. MÜLKİYET

### 4.1 Aile ve Şirketin Mülkiyeti

- 4.1.1 Tüm hissedarlar için, her yıl Aile Konseyine mal beyanında bulunma zorunluluğu getirilmesi sağlanmalıdır.
- 4.1.2 Hâlihazırda aileye ait olan ve gelecekte de aile tarafından kurulacak olan başka şirketlerin mülkiyetinin aile içinde kalma esasları belirlenmelidir.
- 4.1.3 Aile bireyi olan hissedarların, bireysel yatırımlarına ait ödemelerinin ne olduğu, yıllık düzenli gelirinin ne kadarı üzerinden yatırım yapabilecekleri ve yatırımları ne şekilde organize



edecekleri önceden belirlenmelidir. Mevcut varlıklarının niteliğini değiştirerek, alabilecekleri yatırım kararlarının koşulları netleştirilmelidir. Alınan kararlara aykırı hareket edenlere karşı alınacak tedbirler düzenlenmelidir.

- 4.1.4 Aile bireylerinin, şahsi yatırım yaparken Aile Konseyine danışma gerekliliği tanımlanmalı, usul ve şekilleri belirlenmelidir.
- 4.1.5 Şirketin sermaye yapısını değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konuların kararının, Aile Konseyi tarafından alınması sağlanmalıdır.
- 4.1.6 Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerine öncelik sağlanacak şekilde planlama yapılmalı, böyle bir talebi olan aile bireyinin olmaması halinde şirketin

devri veya birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile Konseyinin onayına sunulan bir düzenleme getirilmelidir.

## **4.2 Hisse Devri/Satışı**

4.2.1 Şirketin, aile şirketi olarak faaliyetine devam edebilmesi için şirkette hissesi bulunan aile bireylerinin şirket hissesini diğeri aile bireyi dışında üçüncü bir şahsa satışının önüne geçebilmek için hukuki tedbir ve müeyyideler getirilmelidir.

4.2.2 Hissedarlardan herhangi birinin, şirkette olan hissesinin üçüncü bir şahsa devretme talebini inceleyecek yetkili kurul belirlenmelidir.

4.2.3 Hissedarlar arasında hisse değışimi olması halinde, şirket hisse değışiminin ne şekilde belirleneceğine dair düzenlemeler getirilmelidir.



- 4.2.4 Aile bireyi, hissesini devretmek istediğinde devralacak kişi ve kişilerin nasıl belirleneceği yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.
- 4.2.5 Şirket yönetiminde yer alan aile bireyi hissedarlardan herhangi birinin ölümü halinde, varislerinin konumunun ne şekilde belirleneceği ve yönetime katılımlarının olup olmayacağı yönünde açık düzenlemeler getirilmelidir.
- 4.2.6 Hissedarlardan herhangi birinin ölümü halinde (işletmede çalışan) hissedarın ailesine yapılacak nakdi yardımların sınırı belirlenmelidir.
- 4.2.7 Hissedarların varislerine hisse devir şart ve usulleri belirlenerek düzenlenmelidir.



## 5. REVİZYON

### 5.1 Anayasada Yapılacak Değişiklikler

- 5.1.1 Düzenlenen anayasada yapılacak değişiklere dair usul ve esaslar ile bunların yürürlük şekil ve şartları belirlenmelidir.







Ankara Sanayi Odası

[aso.org.tr](http://aso.org.tr)