



**Aile Şirketlerinin
Sürdürülebilirliği: Çözümler**



AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: ÇÖZÜMLER



1882
KONYA TİCARET ODASI
KONYA CHAMBER OF COMMERCE



KOSAM
KALKINMA ODAKLI STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ



KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: ÇÖZÜMLER

İmtiyaz Sahibi

Kalkınma Odaklı Stratejik Araştırmalar Merkezi adına
Lütfi Can BAŞARAN

Editörler

Osman Süreyya KOCABAŞ
Yasin YILMAZ

Hazırlayanlar

Abdurrahim ALTUN
Beşir Abidin HAMARAT
Bahaddin KARAKUŞ
Osman Süreyya KOCABAŞ

Kapak

Nevzat PEKKARPUZ

Baskı Yeri, Yılı

Konya, 2025

E-ISBN

978-625-97303-9-4

KOSAM

Akabe Mah. Alaaddin Kap Cad.
No:130 42020 Karatay / Konya
www.kosam.org

KTO Karatay Üniversitesi Yayınları
Eylül 2025

Bu yayının tüm hakları KOSAM'a aittir. KOSAM'ın izni olmadan yayının tümünün veya bir kısmının elektronik veya mekanik (fotokopi, kayıt ve bilgi depolama vd.) yollarla basımı, yayımı, çoğaltılması veya dağıtımı yapılamaz. KTO Karatay Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) kapsamında desteklenen bu çalışmadan, kaynak göstermek sureti ile alıntı yapılabilir.

ÖNSÖZ

Aile şirketleri, yüzyıllardır hem ekonomik hayatın hem de toplumsal yapının en güçlü taşıyıcıları olmayı sürdürmektedir. Ancak günümüzde hızla değişen küresel rekabet koşulları, kuşaklar arası farklılaşan beklentiler ve hukuki düzenlemelerdeki sınırlılıklar, bu köklü yapıları derinden etkilemekte ve sürdürülebilirliklerini tehdit etmektedir. Bu çerçevede, aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri ve geleceğe güvenle taşınabilmeleri için yeni kurumsallaşma modellerine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

Kalkınma Odaklı Stratejik Araştırmalar Merkezi (KOSAM) olarak, bu ihtiyacı merkeze alarak hazırladığımız **“Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliği: Çözümler”** başlıklı raporu kamuoyuyla paylaşmaktan büyük bir memnuniyet duyuyoruz. Çalışmamızda, aile şirketlerinin mevcut durumuna ilişkin kapsamlı bir analiz yapılmakta; aile anayasası, hâkim teşebbüs modeli ve vakıflaşma gibi farklı kurumsallaşma araçları ayrıntılı biçimde değerlendirilmektedir.

Çalışmamız, yalnızca mevcut sorunları teşhis etmekle kalmamakta; aynı zamanda farklı kurumsallaşma modellerinin sunduğu uzun vadeli çözümleri de ele almaktadır. Aile anayasası modeliyle aile içi ilişkilerin düzenlenmesi, hâkim teşebbüs modeliyle mülkiyet ve yönetimin dengelenmesi, vakıflaşma modeliyle miras yoluyla parçalanmanın önlenmesi ve kurumsal sürekliliğin sağlanması raporumuzda karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

KOSAM olarak, aile şirketlerinin yalnızca birer ekonomik aktör değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin taşıyıcısı olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle, raporun Türkiye’de aile işletmelerinin uzun vadeli kurumsal sürekliliğini güçlendirmesine, karar alıcılar, girişimciler ve tüm paydaşlar için yol gösterici bir kaynak olmasına katkı sağlamasını temenni ediyoruz.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar	iv
YÖNETİCİ ÖZETİ	1
GİRİŞ	4
I. BÖLÜM: MEVCUT DURUM VE TEŞHİS	10
1. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN MEVCUT DURUMU: SOSYAL BAKIŞ	10
1.1. ANADOLU'DA AİLE ŞİRKETLERİNİN TOPLUMSAL DURUMU	12
1.2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEMESİNİN SOSYAL NEDENLERİ	13
1.2.1. Demografik farklılıklar ve yönetsel sonuçları	13
1.2.2. Kurumsallaşma eksikliği ve yazılı yönetim	14
1.2.3. Halefiyet (devir) süreçlerinde kırılabilirlik	14
1.2.4. Aile değerleri-kurumsal ilkeler gerilimi	14
1.2.5. Bölgesel insan kaynağı ve örgütsel öğrenme	15
1.3. ANADOLU PERSPEKTİFİNDEN BÜTÜNCÜL BİR ÇERÇEVE	15
2. NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİNİN ÖNEMİ	16
2.1. YAPISAL SÜREÇLER: NASIL KURUMSALLAŞMA?	16
2.2. KÜLTÜREL SÜREÇLER: ORTAK DEĞERLER, SESSİZ KURALLAR VE YEREL KODLAR	20
II. BÖLÜM: AİLE ANAYASASI NE OLMALIDIR?	24
1. AİLE ANAYASASINA GİDEN SÜREÇ	24
1.1. ŞİRKETİN HAZIRLIK AŞAMALARI	24
1.2. AİLE ANAYASASI HAZIRLANIRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER	32
1.3. AİLE ANAYASASINDA MUTLAKA YER ALMASI GEREKEN BAŞLIKLAR	33
1.3.1. Aile Değerleri, Vizyonu ve Misyonu	33
1.3.2. Aile Üyeliği Tanımı ve Kapsamı	34
1.3.3. Aile Meclisi, Aile Konseyi ve Diğer Yönetişim Organları	34
1.3.4. Aile Üyelerinin İstihdam Politikaları	35
1.3.5. Hissedarlar Arası İlişkiler ve Hisse Devri Kuralları	36
1.3.6. Kar Payı ve Mali Haklar Politikası	37
1.3.7. Kuşaklar Arası Devir ve Halef Planlaması	38
1.3.8. Çatışma Çözüm Mekanizmaları	39
1.3.9. Anayasanın Uygulanması ve Denetimi	39
1.4. ÜLKEMİZDE UYGULAMADA OLAN AİLE ANAYASASINA İLİŞKİN ÖRNEKLER	40
III. BÖLÜM: AİLE VAKIFLARI NEDİR? KANUNİ ALTYAPI VE ÇERÇEVELERİ	43
1. VAKIF SİSTEMİ AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN ÇÖZÜM OLABİLİR Mİ?	43
1.1. TÜRKİYE'DE VE BATI'DA VAKIF MODELLERİ	43
1.2. VAKIF TÜRLERİ NELERDİR?	50
1.3. MEVCUT VAKIF SİSTEMİNİN EKSİKLİKLERİ	50
2. DÜNYADAN ÖRNEKLERLE AİLE VAKIFLARI	52
2.1. MEŞHUR AİLE VAKIFLARI	52
2.1.1. Bill & Melinda Gates Vakfı (ABD)	53
2.1.2. Ford Vakfı	54
2.1.3. Aga Khan Vakfı (İsviçre)	55
2.1.4. Annenberg Vakfı (ABD)	56
2.2. ALMANYA VAKIF SİSTEMİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME	57

2.2.1.	Aile Vakfının Kurulması	59
2.2.2.	Vakıf Tüzüğü'nün Düzenlenmesi ve Değişiklikler	60
2.2.3.	Bazı Vakıf Örnekleri	65
2.3.	TÜRKİYE'DEKİ AİLE VAKIFLARI	68
2.3.1.	Suna ve İnan Kiraç Vakfı	68
2.3.2.	Koç Vakfı	69
3.	MODERN AİLE VAKFININ FIKHÎ BOYUTU	70
3.1.	VAKFIN MAHİYETİ	70
3.2.	VAKFIN KURULUŞU	70
3.3.	VAKFIN BAĞLAYICILIĞI	70
3.4.	VAKFIN KURULUŞU VE DEVAMINDA MALLARIN GEÇERLİLİK KAZANMASI	70
3.5.	GENEL OLARAK VAKFIN KURULMA ŞARTLARI	70
3.6.	MÜTEVELLİ TAYİNİ	71
3.7.	VAKIF OLABİLECEK MALLAR	71
3.8.	VAKIF LEHTARLARI	71
3.9.	VAKFIN GELİRLERİNİN KORUNMASI VE ÇOĞALTILMASI	72
4.	AİLE VAKFI SENEDİ ÖNERİSİ	72
4.1.	BİRİNCİ BÖLÜM	72
4.2.	İKİNCİ BÖLÜM	73
4.3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	77
4.4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	77
4.5.	BEŞİNCİ BÖLÜM	78
4.6.	ALTINCI BÖLÜM	78
IV.	BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ HÂKİM TEŞEBBÜS MODELLERİ	79
1.	AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI	79
1.1.	ŞİRKETLER YAPISI İÇERİSİNDE AİLE ŞİRKETLERİ	79
1.2.	ŞİRKET ESAS SÖZLEŞMESİ NASIL HAZIRLANMALI?	80
1.3.	AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN MODELLER	82
1.3.1.	İki Daire Modeli	82
1.3.2.	Üç Daire Modeli	82
1.3.3.	Dört Daire Modeli	82
2.	HÂKİM TEŞEBBÜS MODELİNİN AÇIKLANMASI VE UYGULAMA ÖNERİLERİ	83
2.1.	MODELİN TEMELLERİ	83
2.2.	HUKUKİ ALTYAPI	83
2.2.1.	Hâkim ve bağlı şirket	83
2.3.	TMK HÜKÜMLERİ VE VAKIFLAR MEVZUATI	85
2.4.	BU MODELİN KURULUM SÜRECİ	86
2.5.	YÖNETİM MEKANİZMALARI	86
2.6.	MODELİN ARTILARI VE EKSİLERİ	87
2.7.	NEDEN BU MODELİ ÖNERİYORUZ?	89
SONUÇ		91
KAYNAKÇA		103

Tablolar

Tablo 1: Geleneksel Köklere Göre Vakıf Sistemleri	44
Tablo 2: Modern Hukuk Sistemlerine Göre Vakıf Sistemleri	46
Tablo 3: Hâkim Şirket.....	88

Bu rapor KOSAM tarafından
özel olarak hazırlanmıştır.
www.kosam.org

YÖNETİCİ ÖZETİ

Türkiye’de aile şirketleri ekonomik ve toplumsal yapının bel kemiğini oluşturmaktadır. İstihdam sağlama kapasitesi, bölgesel kalkınmadaki rolü, girişimciliği besleyen yapısı ve kültürel değerleri taşıma işleviyle bu şirketler yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel birer aktördür. Ne var ki dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de aile şirketleri sürdürülebilirlik açısından ciddi kırılganlıklar göstermektedir. Yapılan araştırmalar, aile şirketlerinin önemli bir kısmının ikinci kuşağa devredilemediğini, üçüncü kuşağa ulaşabilenlerin ise yok denecek kadar az olduğunu ortaya koymaktadır. Ortalama ömürleri dünya genelinde 24 yıl olan bu şirketler, Türkiye’de daha da kısa süre içinde dağılma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun ardında finansal istikrarsızlıklar, hukuki düzenleme eksiklikleri ve piyasa koşullarının zorluğu kadar, aile içi dinamiklerden kaynaklanan sorunlar da yer almaktadır.

Kuşaklar arası vizyon farklılıkları, liderlik devrinde yaşanan çatışmalar, kurucuların otoriteyi paylaşmaya yanaşmaması, genç kuşakların profesyonelleşme taleplerinin karşılık bulmaması ve aile değerleriyle kurumsal gerekliliklerin örtüşmemesi, sürdürülebilirlik krizinin temel nedenleridir. Geleneksel olarak “kurucu kurar, ikinci kuşak büyütür, üçüncü kuşak batırır” söylemi, bu kırılganlığın toplumsal hafızadaki en yaygın ifadesidir. Ancak bu döngünün kader olmadığını, doğru kurumsallaşma araçlarıyla kırılabileceğini ortaya koyan birçok ulusal ve uluslararası örnek bulunmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kuşaklar arası sürdürülebilirlik arayışları kapsamında bu raporda üç temel model (aile anayasası, aile vakfı ve hâkim teşebbüs modeli) ele alınmış ve Türkiye bağlamındaki uygulanabilirlikleri tartışılmıştır. Her bir modelin işlevi, avantajı ve sınırlılıkları farklı olsa da ortak hedefleri aile şirketlerinin uzun vadeli varlığını güvence altına almak ve kurumsal sürekliliği sağlamaktır.

Aile anayasası modeli, aile üyelerinin haklarını, sorumluluklarını ve şirketle ilişkilerini yazılı hale getirerek öngörülebilirlik sağlamayı amaçlar. Bu model, halefiyet planlaması, aile meclisi ve kâr dağıtımı gibi kritik süreçleri şeffaflaştırarak belirsizlikleri azaltır. En önemli avantajı, aile içi iletişimi kurumsallaştırması ve farklı kuşakların beklentilerini ortak bir zeminde uyumlaştırmasıdır. Ancak, Türkiye’deki deneyimler göstermektedir ki, bu modelin en büyük zayıflığı kâğıt üzerinde kalma riskidir. Anayasa hazırlanıp uygulanmadığında, kurucunun fiili otoritesi devam etmekte ve genç kuşak motivasyon kaybı yaşamaktadır. Ayrıca hukuken bağlayıcı olmaması, uyumsuzluk durumlarında yaptırımını güçleştirmektedir. Bu nedenle, aile anayasasının işlevsel olabilmesi için “yaşayan bir belge” olarak düzenli güncellenmesi, aile değerleriyle kurumsal ilkelerin uyumlaştırılması ve bağımsız kolaylaştırıcıların sürece dahil edilmesi gerekmektedir.

Aile vakfı modeli, şirket varlıklarının vakıf tüzel kişiliği altında toplanarak miras yoluyla parçalanmanın önlenmesini ve kurumsal ölümsüzlüğün sağlanmasını hedefler. Bu model, mülkiyetin bireylerden kuruma devredilmesiyle kuşaklar arası devamlılığı güvence altına alır ve aile içi çatışmaların şirketin geleceğini etkilemesini önler. Almanya'daki Bosch Vakfı veya İsveç'teki Wallenberg Ailesi örnekleri, bu modelin yüzyılı aşan kurumsal sürekliliği nasıl sağladığını göstermektedir. Avantajları arasında uzun vadeli kurumsal istikrar, profesyonel yönetim, miras hukukunun parçalayıcı etkisinden korunma ve toplumsal itibar sayılabilir. Ancak Türkiye bağlamında bu modelin önünde önemli hukuki engeller bulunmaktadır. Mevcut Medeni Kanun hükümleri, aile vakıflarının sadece aile yararına kurulmasını kısıtlamakta ve kamu yararı şartı aramaktadır. Bu nedenle aile vakfı, Türkiye'de şimdilik daha çok teorik bir çözüm niteliğindedir. Yine de mevzuatın aile şirketlerinin korunmasına uygun hale getirilmesi durumunda vakıf modeli, özellikle büyük ölçekli aile işletmeleri için en kalıcı çözümlerden biri olacaktır.

Hâkim teşebbüs modeli ise Türkiye bağlamında geliştirilmiş yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu model, aile ile işletmeyi "iki daire" halinde ayırır: aile, çatı şirket (holding) düzeyinde stratejik kararları alırken, operasyon şirketinde profesyonel yöneticiler günlük faaliyetleri yürütür. Böylece mülkiyet ailede kalırken yönetim kurumsal bir çerçeveye oturtulur. Bu yapının avantajı, aile anayasasının esnekliği ile vakıf modelinin kurumsal güvencelerini birleştirmesidir. Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) tanımlanan şirketler topluluğu düzeni, bu model için hukuki bir zemin sağlamaktadır. Hisselerin çatı şirkette toplanması, miras yoluyla parçalanmayı önler; profesyonel yöneticilerin devreye girmesi aile içi çatışmaların operasyonlara yansımaları engeller; bağımsız denetim yükümlülükleri ise şeffaflığı artırır. Ancak bu model de her derde deva değildir. Kurulum maliyetleri, yönetim karmaşıklığı ve kültürel adaptasyon ihtiyacı dikkate alınmalıdır. Ayrıca, aile içinde uzlaşma kültürü gelişmemişse çatışmalar holding düzeyinde devam edebilir. Yine de mevcut hukuki çerçeveye en uygun ve pratik çözüm olması itibarıyla hâkim teşebbüs modeli, Türkiye'de özellikle orta ölçekli işletmeler için uygulanabilirliği en yüksek seçenektir.

Sonuç olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kuşaklar arası sürdürülebilirliği için tek bir modelin tüm sorunlara çözüm sunması mümkün değildir. Aile anayasası, aile değerlerini ve ortak vizyonu kurumsallaştırırken; hâkim teşebbüs modeli, yapısal ayırıştırma yoluyla profesyonelleşmeyi destekler; aile vakfı modeli ise uzun vadeli kurumsal ölümsüzlük sağlar. Bu modeller birbirini tamamlayan, farklı ölçek ve ihtiyaçlara göre devreye girebilecek araçlardır. Küçük ve ilk kuşak şirketler için aile anayasası başlangıç adımı olabilir; şirket büyüdükçe hâkim teşebbüs modeline geçiş mantıklı hale gelir; ulusal veya uluslararası ölçekte devleşen aile işletmelerinde ise vakıf modeli nihai

çözüm olarak öne çıkabilir. Dolayısıyla, bu modelleri rekabet eden değil, birbirini izleyen ve destekleyen stratejiler olarak değerlendirmek en doğru yaklaşımdır.

Türkiye'nin ekonomik geleceği, aile şirketlerinin kurumsal ömürlerini uzatabilmesine bağlıdır. Bu noktada, aile şirketlerinin yalnızca “patron işletmesi” olmaktan çıkıp kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu, toplumsal faydayı da gözeten yapılar haline gelmeleri büyük önem taşımaktadır. Raporun genel çerçevesi, aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sadece ekonomik ve hukuki değil, aynı zamanda kültürel, sosyolojik ve psikolojik boyutları olduğunu ortaya koymaktadır. Aile anayasası insan unsurunu güçlendirir, hâkim teşebbüs modeli yapısal bütünlüğü sağlar, aile vakfı modeli ise sürekliliği kalıcı hale getirir. Bu bütüncül bakış, Türkiye’de aile şirketlerinin üçüncü kuşağın ötesine geçebilmesi için kritik bir yol haritası sunmaktadır. Böylece sıkça dile getirilen “ilk kuşak kurar, ikinci kuşak büyütür, üçüncü kuşak batırır” klişesi, yerini kalıcı, kuşaklar boyunca varlığını sürdüren kurumsal aile işletmeleri idealine bırakabilecektir.

Bu rapor KOSAM tarafından
özel olarak hazırlanmıştır.
www.kosam.org

GİRİŞ

Aile şirketlerinde yönetim ve sahiplik haklarının nesilden nesile aktarımı, işletmelerin devamlılığı açısından kritik bir öneme sahiptir. Türkiye’de ise aile şirketlerinin büyük bir kısmı ikinci kuşağa devredilememekte, devredilenlerin de yalnızca çok azı üçüncü kuşak tarafından sürdürülebilmektedir. Bu durum, yalnızca teknik veya finansal sorunlardan kaynaklanmamakta; aynı zamanda aile üyeleri arasındaki yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi ve dünya görüşü gibi demografik farklılıklardan doğan kültürel ve yapısal çatışmalardan da kaynaklanmaktadır. Özellikle kurucu kuşak ile ikinci ve üçüncü nesiller arasındaki çatışmalar, hem şirketlerin ekonomik performansını olumsuz etkilemekte hem de aile birliğini tehdit etmektedir. Bu nedenle, aile şirketlerinde nesiller arası geçişin sağlıklı bir biçimde yönetilmesi ve olası krizlerin aşılması için kurumsal mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu rapor, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla Türkiye’de sıkça tartışılan iki temel model üzerine odaklanmaktadır: aile anayasası ve aile vakıfları. Raporda amaç, tamamen yeni bir model geliştirmek değil; hâlihazırda Türkiye’de mevcut olan ve öne çıkan bu iki kurumsallaşma modelini avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaştırmalı olarak incelemek ve okuyuculara uygulama süreçlerine dair kapsamlı bilgiler sunmaktır. Buna ek olarak, üçüncü bir model olarak hâkim teşebbüs modeli de rapora dahil edilmiştir. Bu model, orta ve küçük ölçekli aile şirketlerinin yönetim devri sırasında bölünmemesini, aile ile şirketin birbirinden ayrı olarak varlığını sürdürmesini ve bir aradalığını korumasını amaçlamaktadır. Mevcut kanun ve yönetmelikler içinde en uygun alternatife de bu model olduğu anlaşılmaktadır.

Rapor kapsamında, Anadolu’da başarılı örnekleri bulunmayan aile anayasası uygulamasının nasıl daha etkili hâle getirilebileceği, mevcut yasalar ve mevzuatlar nedeniyle Türkiye’de başarısız ancak yurtdışında aile şirketlerinin kurumsal devamlılığına önemli katkı sağlayan aile vakıflarının işleyişi ve gerekli düzenlemelerle uygulanabilirliği ile hâkim teşebbüs (ya da diğer adıyla iki daire) modelinin altyapısının nasıl kurgulandığı ele alınmaktadır. Böylece, raporun okurları kendi işletmelerine uygun gördükleri modeli seçtiklerinde, temel düzeyde altyapı inşası ve temel atma sürecinde bu rapordan yardım alabilecektir.

Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında, aile anayasası modeli yaygın bir öneri olarak sunulsa da Anadolu’da başarılı örneklerin yanı sıra başarısız örneklerin de fazla olması, birçok aile işletmesini bu yönetime mesafeli yaklaştırmaktadır. Bunun başlıca nedeni, aile anayasalarının çoğunlukla yalnızca “yazılmış olmak” amacıyla oluşturulması ve uygulama

aşamasında gerekli yönetsel ve kültürel dönüşümün tam olarak sağlanamamasıdır. Bu nedenle raporda, aile anayasası modelinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için uygulama sürecinde izlenmesi gereken adımlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Aile anayasalarının Anadolu'daki uygulamalarında başarısızlık nedenlerinden biri, özellikle kurucu kuşağın yönetim yetkilerini devretme konusunda gösterdiği psikolojik ve kültürel dirençtir. Kurucular çoğu zaman otorite kaybı korkusu nedeniyle yönetimi sembolik olarak devretse de stratejik kararları kendi kontrollerinde tutmaya devam etmektedir. Bu durum, ikinci kuşağı etkisiz bir konuma itmekte ve profesyonel yöneticilerin motivasyonunu zayıflatmaktadır. Türkiye'de birçok aile şirketi küçük girişimlerden orta ve büyük ölçekli yapılara dönüşmüş olsa da bu büyümeyi destekleyecek kurumsal yönetim mekanizmaları yeterince oluşturulamamıştır. Özellikle kuşaklar arasındaki eğitim düzeyi ve kariyer beklentileri farklılıkları, genç kuşakların küresel trendleri yakından takip etmesi ve bireysel hedeflerini öne çıkarması, ikinci ve üçüncü nesil arasında çatışmaları artırmakta ve şirketin devamlılığını tehdit eden kırılmalara neden olmaktadır.

Aile şirketlerinin içinde bulundukları kültür ve sosyolojik çevreden bağımsız olmadıkları da unutulmamalıdır. Kurumsallaşma yalnızca şirket organizasyonu ile sınırlı tutulmamalı; aile ilişkileri, yaşanılan şehrin değerleri, ekonomik yapı ve toplumsal dinamikler de dikkate alınmalıdır. Ailenin kültürel kodları ile yerel sosyo-ekonomik koşullar, anayasa modellerinin uygulanabilirliğini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, raporun ikinci modeli olan aile vakıfları önem kazanmaktadır. Batı hukuk sistemlerinde yaygın olarak kullanılan ve Türkiye'de sınırlı örnekleri bulunan aile vakıfları, mülkiyetin ve yönetimin aileden bağımsız bir tüzel kişilik altında birleşmesini sağlar. Almanya ve ABD'deki uygulamalar, vakıfların mülkiyet bölünmesini önleyerek kuşaklar arası çatışmaların etkilerini sınırladığını ve şirketlerin uzun vadeli istikrarını desteklediğini göstermektedir.

Türk hukuk sisteminde vakıf kurumu, tarihsel olarak klasik İslam hukukundan miras kalan ancak günümüz hukuk sistemi çerçevesinde yeniden yorumlanan bir modeldir. Bu modelde, vakfedilen malvarlığı artık bireysel mülkiyetin dışına çıkar ve ebedî olarak, kamu yararı veya aile içi sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda yönetilir. Bu özellik, vakıf sistemini aile anayasası veya holding şirket modellerinden ayıran en temel noktadır. Zira vakıf modeli, varlıkların miras hukuku kapsamında parçalanmasını önleyerek, aile şirketlerinin kuşaklar arası sürdürülebilirliğini sağlayan, daha istikrarlı bir alternatif sunmaktadır.

Buna karşın Türkiye'de aile vakfı uygulamaları bazı hukuki kısıtlamalara tabidir ve bu nedenle henüz yaygınlaşmamıştır. Türk Medeni Kanunu'na göre aile vakıflarının amaçları sınırlı tutulmuş, malvarlığının doğrudan aile bireylerine düzenli gelir aktarımı amacıyla

kullanılması yasaklanmıştır. Türkiye’deki uygulamaların aksine, özellikle Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde vakıf kurumları, aile şirketlerinin uzun vadeli büyümesini destekleyen, aile servetini koruyan ve şirketleri daha geniş çapta kamu yararına açan mekanizmalar olarak görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de vakıf mevzuatının gözden geçirilmesi ve aile şirketlerinin kurumsallaşmasına yönelik daha yenilikçi ve esnek hukuki çerçevelerin oluşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de aile şirketlerinin karşılaştığı yönetim krizleri ve kuşaklararası geçiş sorunları, basitçe “yönetim teknikleri” ile çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için, demografik ve kültürel çatışmaları dikkate alan kapsamlı bir kurumsallaşma stratejisi gerekmektedir. Bu bağlamda aile anayasası ve aile vakıfları gibi modeller, şirketlerin uzun vadede ayakta kalmasını sağlayan araçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Rapor, söz konusu modelleri kapsamlı bir şekilde inceleyerek, kurumsallaşma süreçlerinde karşılaşılan mevcut sorunları ve bu sorunların nasıl aşılabileceğine dair alternatif çözüm yollarını ayrıntılı biçimde ele almaktadır.

Aile Şirketlerinin Tanımı

Aile şirketi kavramı, en temel anlamıyla bir ailenin herhangi bir girişimde bulunarak iş yapması ve şirketleşmesi sürecini ifade eder. Sektör fark etmeksizin ticari amaç güdülerek gerçekleştirilen bu faaliyet, aile fertlerini doğrudan ilgilendirir ve etkiler. Ancak her aile şirketi farklı yapılar üzerinden teşekkül edebilir; bu nedenle aile şirketlerini tek bir bağlama indirmek zordur. Yönetim modeli, işletme türü ve aile yapısı, aile şirketlerinin durumunu belirleyen temel kriterlerden yalnızca birkaçıdır. Bu sebeple aile şirketlerini ve bunlardan kurulan vakıfları, uluslararası örneklerle birlikte incelemek daha sağlıklı bir yaklaşım sunar.

Aile şirketleri, iş dünyasında önemli bir yer tutan ve kendine özgü dinamiklere sahip yapılardır. Bu şirketleri diğerlerinden ayıran temel özellikler, tanımlarda da vurgulandığı gibi, aile ve işletmenin iç içe geçmiş olmasıdır. Farklı tanımlarda farklı açılardan ele alınsa da ortak noktalar aile şirketlerinin özünü oluşturmaktadır.

Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile: Aile şirketlerinin en temel özelliği, işletmenin kurulması ve işletilmesinde ailenin merkezi rol oynamasıdır. Şirketin sahibi ve yöneticileri genellikle aile üyelerinden oluşur ve aile değerleri ile gelenekleri şirkete yön verir.

Mülkiyet: Aile şirketlerinde mülkiyet, aileye aittir. Şirketin hisseleri aile üyeleri arasında dağıtılmıştır; bu durum ailenin şirkete olan bağlılığını ve sorumluluk duygusunu artırır.

Ancak hisseler ne kadar çok aile üyesine dağıldıysa aile içindeki bağlılık veya çatışma da aynı oranda artabilmektedir.

Yönetim: Aile şirketlerinde yönetim yapısı, aile üyelerinin rolüne ve becerilerine göre değişebilir. Bazı aile şirketlerinde tüm yönetim aile üyeleri tarafından yürütülürken, bazılarında profesyonel yöneticiler de görev alır. Yönetim modelleri aile şirketlerinin türlerini de belirleyen önemli bir unsurdur.

İşletme: Aile şirketleri kâr amacı güden ticari işletmelerdir. Fakat diğer işletmelerden farklı olarak aile şirketi sadece maddi kazançtan öte, aile değerlerini korumak ve gelecek nesillere aktarmak gibi sosyal bir amacı da ihtiva eder.

Kültür: Aile şirketlerinde, ailenin değerleri ve gelenekleri işletme kültürünü de şekillendirir. Bu kültür, çalışanlar arasında bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturur ve şirkete özgü bir kimlik kazandırır.

Aile şirketleri, iş dünyasında önemli bir rol oynarlar ve ekonomiye katkıda bulunurlar. Bu şirketlerin başarısı, sağlam bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmalarına ve aile üyeleri ile profesyoneller arasında dengeyi kurabilmelerine bağlıdır. Karar mekanizmalarının ve hiyerarşinin hızlı ve sağlam işlemesi, şirketin vizyonunun kısa vadeli hesaplarla değil uzun vadeli hedeflerle şekillenmesi ve aileden gelen bağlılığın motivasyon sağlaması aile şirketlerinin piyasadaki avantajları olarak görülebilir. Ancak aile içi çatışmalar ve yetenek yerine aile bağlarına göre yapılan atamalar, şirketin güçlü yapısını zayıflatabilir ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Öte yandan aileden kaynaklanan gelenekçi yapılar, şirketin kurumsallaşmasını engelleyebilir ve sektördeki konumunun büyümesini sınırlandırabilir.

Şirket Türleri

Aile şirketleri, mülkiyetin ve karar alma süreçlerinin bir aile tarafından yürütüldüğü, kâr amacı güden yapılardır. Ailenin şirkette hangi konumda yer aldığı, bu şirketlerin yapısını belirleyen önemli bir faktördür. Bir ailenin, bir şirketin ya da organizasyonun stratejisini belirleyecek ve kontrol edecek düzeyde özsermayede pay sahibi olması da aile şirketi modelinin bir türünü oluşturur. Şirketin nasıl yönetildiği, hangi sektörlerde faaliyet gösterdiği ve nesiller arasındaki bağlantının nasıl kurulduğu gibi unsurlar, aile şirketlerinin türlerini belirlemede belirleyici rol oynamaktadır. Bu çerçevede aile şirketleri dört ana başlık altında incelenebilir:

1. Sahiplik ve Yönetim Yapısı

Aile Sahipliği ve Yönetimi: En yaygın aile şirketi türüdür. Şirket, aile üyeleri tarafından hem sahiplenilir hem de yönetilir. Aile değerleri ve gelenekleri işletmeye yön verir.

Aile Sahipliği, Profesyonel Yönetim: Şirket aileye aittir ancak günlük operasyonlar profesyonel yöneticiler tarafından yürütülür. Aile üyeleri yönetim kurulunda yer alarak stratejik kararlara katkı sağlayabilir.

Profesyonel Sahiplik, Aile Yönetimi: Bu nadir bir aile şirketi türüdür. Şirket aile üyeleri tarafından yönetilmezken, aile üyeleri şirketin önemli bir kısmına sahip olabilirler.

Karma Sahiplik ve Yönetim: Şirket hem aile üyeleri hem de aile dışı yatırımcılar tarafından sahiplenilir ve yönetilir. Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler, şirketin geleceği hakkında birlikte karar verirler.

2. Nesiller Arası Değişim

Birinci Nesil: Şirketi kuran ve yöneten ilk nesil aile üyeleri tarafından işletilen aile şirketleridir.

İkinci Nesil: Şirketin kurucusundan sonra yönetimi devralan ikinci nesil aile üyeleri tarafından işletilen aile şirketleridir.

Üçüncü Nesil ve Sonrası: Birden fazla nesil aile üyesinin şirketi yönettiği aile şirketleridir.

Dünya genelinde yapılan araştırmaya göre aile şirketlerinin yaşam süresinin ortalama 24 sene olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda her 10 aile şirketinden sadece üçü ikinci nesle devredilebilmektedir.

4. Coğrafi Kapsama Alanı

Yerel: Belirli bir şehirde veya bölgede faaliyet gösteren aile şirketleridir.

Ulusal: Birden fazla şehirde veya bölgede faaliyet gösteren aile şirketleridir.

Uluslararası: Birden fazla ülkede faaliyet gösteren aile şirketleridir.

5. Diğer Alanlar

Girişimci Aile Şirketleri: Hızlı büyümeyi ve yeniliği amaçlayan aile şirketleridir.

Geleneksel Aile Şirketleri: Uzun vadeli sürdürülebilirlik ve istikrara odaklanan aile şirketleridir.

Aile Vakıfları: Hayırseverlik ve sosyal sorumluluk amaçlı kurulan yapılardır.

Bu rapor KOSAM tarafından
özel olarak hazırlanmıştır.
www.kosam.org

I. BÖLÜM: MEVCUT DURUM VE TEŞHİS

1. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN MEVCUT DURUMU: SOSYAL BAKIŞ

Aile şirketleri (işletmeleri) hem küresel düzeyde hem de Türkiye özelinde ekonomik hayatın temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Literatürde Türkiye'deki işletme yapısına ilişkin yapılan araştırmalar, ülkedeki işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun aile şirketi niteliğinde olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan çalışmalarda, Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'inin aile şirketi formunda olduğu ve bu yapının ülke ekonomisi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Dinler ve Şahin, 2024, s. 175). Bu oran, Türkiye'yi aile şirketi yoğunluğu açısından dünya ülkeleri arasında en üst sıralarda konumlandırmaktadır. Avrupa'da bu oran genellikle %70 ila %80 arasında değişirken, Türkiye'de neredeyse tüm işletmelerin aile şirketi karakteri taşıması dikkat çekici bir durumdur (Kalkan, Bozkurt, Oktar ve Türk, 2013, s. 128).

PWC'nin 2023 Aile Şirketleri Araştırması, Türkiye'deki aile şirketlerinin güven unsurunu stratejik bir avantaj olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcıların %67'si aile üyeleri, %53'ü müşteriler, %44'ü ise çalışanlar tarafından tamamen güvenilir bulunduğunu ifade etmiştir. Bu güvenin kurumsal performansla pozitif ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcıların %77'si önümüzdeki iki yılda büyüme beklerken, %51'i yeni pazarlara açılmayı öncelikli hedef olarak tanımlamaktadır. Ancak katılımcıların %89'u kurumsal misyona sahip olduklarını belirtmesine rağmen, bu misyonun yazılı hale getirilmesi ve dış iletişimi sınırlı kalmaktadır (PWC, 2023).

PWC'nin 2023 verilerine göre, aile şirketi liderlerinin %74'ü aile üyeleri arasında güven inşa ettiklerine inansa da çatışmaların genel güveni zedelediğini kabul etmektedirler. Türkiye'de katılımcıların üçte biri aile içi güvenin düşük olduğunu belirtmiş; aile içi iletişimde ise yalnızca %50'si şirketin gidişatı konusunda mutabakat olduğunu ifade etmiştir (küresel ortalama bu durum %59'dur). Uyuşmazlıklar çoğunlukla üçüncü taraflara başvurulmadan içsel olarak çözülmektedir. Yönetişim yapıları konusunda, Türkiye'deki aile şirketlerinin %65'i resmi mekanizmalara sahip olduğunu belirtirken, %71'inde bir tür yönetim politikası mevcuttur (küresel ortalama: %81). Ayrıca, Türkiye'deki şirketlerin %59'u, karar alma süreçlerini destekleyecek güvenilir ve zamanında bilgiye erişebildiklerini ifade etmektedir (küresel ortalama: %64).

Türkiye'de aile işletmeleri ekonomik ve toplumsal yapının sürekliliği açısından stratejik bir omurga işlevi görmektedir. Aile işletmeleri; istihdam sağlama, bölgesel üretim ağlarını besleme ve girişimcilik kültürünü taşıma kapasitesi nedeniyle, yalnızca mikro düzeyde firma performansı ile değil, makro düzeyde kalkınma dinamikleriyle de

ilişkilendirilmektedir (Aksakal, 2024, s. 2). Aile firmalarının önemine ilişkin güncel çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik alanı olduğu kadar toplumsal alanı da etkileyen bir kurumsal ekosistem oluşturduğunu vurgulamaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 147–149).

Türkiye’de aile işletmelerinin ekonomik konumunu güçlendiren başlıca unsur, karar alma çevikliğinin belirsizlik dönemlerinde sağladığı avantajdır. 1990’lar sonundan itibaren şiddetlenen rekabet ve kriz konjonktürü, özellikle 2001 sonrası dalgalanmalarla birlikte aile işletmelerini kurumsal refleksler geliştirmeye yöneltmiş; büyük işletmelerden başlayarak aile anayasası gibi yönetim araçlarının benimsendiği görülmüştür (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6486). Ekonomik kriz dönemlerinde aile içi gerilimlerin arttığı ve bu nedenle formal kurumsallaşma adımlarının süreklilik için kritik hâle geldiği ampirik olarak tartışılmaktadır (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).

Bununla birlikte, krizlere karşı operasyonel çeviklik uzun vadeli sürdürülebilirlik anlamına gelmemektedir. Stratejik planlama eksikliği, profesyonel yönetim mekanizmalarının gecikmesi ve halefiyet süreçlerinin kişilere bağımlı yürütülmesi, özellikle üçüncü ve dördüncü nesle geçiş başarısını sınırlamaktadır. Stratejik yönetim literatürü, aile firmalarında amaç-formülasyonu, çevre uyumu ve yetkinlik inşasının kurumsal sistemlere bağlanmadığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tehlikeye girdiğini göstermektedir (Çavuş, 2005, s. 154–156).

Özetle, Türkiye’de aile işletmeleri ekonomik aktivitenin ana taşıyıcılarından biri olmayı sürdürmekte; ancak kurumsallaşma ve yönetim kapasitesinin eksik kaldığı alanlar, orta-uzun vadede ölçeklenme ve kuşaklar arası devri riske atmaktadır. Saha bulguları ve alan yazını son yıllarda, teorik vurguya eşlik eden uygulamalı çalışmaların arttığını, buna rağmen sistematik bilgi birikiminin hâlâ güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6486–6487; Kartop ve Soyer, 2024, s. 168–169). Son olarak literatürde dikkat çekilen bir diğer husus, Türkiye’de aile şirketleri üzerine yapılan profesyonel çalışmaların dağınık bir görünüm arz ettiği ve bu alanda sistematik bilgilere olan ihtiyacın devam ettiğidir (Dinler ve Şahin, 2024, s. 175). Bu durum, aile şirketlerinin Türkiye ekonomisindeki yerini daha sağlıklı analiz edebilmek ve bu işletmelere yönelik politika önerileri geliştirebilmek için daha derin ve kapsamlı çalışmalara özellikle saha raporlarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de aile şirketleri, yalnızca sayısal üstünlükleriyle değil, aynı zamanda ekonomik krizlere karşı gösterdikleri direnç ile de dikkat çekmektedir. Özellikle 2001 ekonomik krizi gibi dönemlerde, aile şirketlerinin hızlı karar alabilme yetenekleri ve dayanışmaya dayalı yapıları sayesinde büyük ölçekli zararlar yaşamadan ayakta kalabildikleri görülmüştür (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480). Bu özellik, aile şirketlerinin Türkiye ekonomisinin kırılganlık

dönemlerinde bir tür “istikrar tamponu” işlevi gördüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin yüksek adaptasyon kapasitesinin uzun vadede kurumsal sürdürülebilirlik sağlamadığı da vurgulanmaktadır.

Aile şirketleri, Türkiye’de KOBİ segmentinin ana gövdesini oluşturdıklarından; ihracat, istihdam ve bölgesel kalkınma gibi ekonomik göstergelerde doğrudan belirleyici bir role sahiptir (Çavuş, 2005, s. 154). Özellikle Anadolu şehirlerinde yerleşik olan aile şirketleri, yalnızca ekonomik üretimi artırmakla kalmayıp aynı zamanda sosyal refahı ve bölgesel dengeleri güçlendirme işlevi de üstlenmektedir. Fakat Türkiye’deki aile şirketleri problemlerine bakıldığında, bu işletmelerin kurumsallaşma, halefiyet, uluslararasılaşma, inovasyon kapasitesi geliştirme ve yönetici eğitimleri gibi güncellenen ekonomi dinamiklerine uyum sağlama konusunda sınırlı adımlar attığı görülmektedir (Bkz. Çavuş, 2005, s. 155-156). Bu eksiklik, Türkiye ekonomisinin küresel rekabet ortamında güçlü bir şekilde varlık göstermesini engellemektedir.

Özetle Türkiye ekonomisinde aile şirketleri tartışmasız şekilde merkezi bir konuma sahiptir. İşletmelerin %95’inden fazlasını oluşturan bu yapı, üretim, istihdam, ihracat ve bölgesel kalkınma gibi birçok ekonomik göstergede belirleyici rol oynamaktadır (Dinler ve Şahin, 2024, s. 175). Özellikle kriz dönemlerinde kurumsallaşan aile şirketlerinin gösterdikleri dayanıklılık, Türkiye’nin ekonomik istikrarı için kritik bir rol üstlenebilmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6484). Ancak bu güçlü yapı, aynı zamanda önemli kırılganlıklar da barındırmaktadır. Kurumsallaşma eksikliği, nesiller arası liderlik devrinde yaşanan sorunlar, profesyonelleşme ve küresel rekabete uyum sağlama konularındaki yetersizlikler, Türkiye ekonomisinin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından aile şirketleri özelinde dikkatle ele alınması gereken risk alanlarıdır. Bu nedenle, Türkiye’de aile şirketlerinin gelecekteki rolü, büyük ölçüde bu yapının kurumsal güçlendirilmesi ve profesyonel dönüşüm kapasitesine bağlı olacaktır.

1.1. Anadolu’da Aile Şirketlerinin Toplumsal Durumu

Anadolu kentleri, girişimcilik enerjisinin yerel kültürle eklemlendiği özgün kalkınma örüntüleri sunmaktadır. Bu çerçevede, yeni yerellik ve yeni orta sınıflar kavramları etrafında şekillenen araştırmalar, girişimcilik pratiklerinin muhafazakâr değerlerle etkileşim içinde hem kurumsal davranışı hem de sosyal dokuyu eşzamanlı biçimde belirlediğini ortaya koymaktadır (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 26–29).

Kayseri örneğinde, kentin “alametifarikası” olarak tanımlanan ekonomik dinamizmin esnaf kümelenmeleri ve ticari etik ile birleştiği; piyasa aklının yerel normlarla birlikte işlediği vurgulanmaktadır (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 39–61). Konya’da artan

işletme sayısı, dış ticaret ve Ar-Ge kapasitesi yanında, kentin mekânsal yapısının geleneksel değerlerle yeniden kurgulandığı; gündelik yaşam ile ekonomik alanın ise kısmen farklı ritimlerle işlediği belirtilmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 68–92). Gaziantep’te öz-sınai birikimin sanayi ekonomisini taşıdığı; ancak iç ve dış göçün sosyal yaşamda gerilimli eşikler ürettiği belirtilmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 101–121). Denizli’de ise tekstil eksenli girişimcilik birikimi ile ahilikten modern girişimciliğe uzanan kültürel dönüşümün, görece dengeli bir kent yaşamıyla yan yana seyrettiği görülmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 163–175).

Bu tablo, Anadolu’daki aile işletmelerinin yalnızca ekonomik aktörler değil, aynı zamanda yerel kimliğin taşıyıcısı ve toplumsal normların üretim–dağıtım mekanizması olduğunu göstermektedir. Ancak bu güç, kurumlaşmış yönetim eksikliği hâlinde kırılganlığa dönüşebilmektedir. Türkiye ölçeğinde aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini inceleyen çalışmalar, kuşak değişimi, liderlik rekabeti ve aile içi çatışmaların, kurumsallaşma zayıflığı ile birleştiğinde sürekliliği tehdit ettiğini ortaya koymaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 149–151). Krizlerden sonra hızlanan aile anayasası uygulamalarının dahi, yazılı kuralların fiilî uygulamasında süreklilik sağlanamazsa beklenen etkiyi üretmekte zorlandığı görülmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).

Öte yandan, Anadolu’daki bölgesel farklılıklar işletme sistemlerinin nitelikli işgücüne erişimini, örgütsel öğrenme süreçlerini ve profesyonel yönetici çekme kapasitesini asimetrik biçimde etkileyebilmektedir. Çalışmalar; doğu-batı hattında insan kaynağı ve örgütsel koordinasyon sorunlarının aile firmalarının fesih riskini artırabildiğini, bu nedenle kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin sürdürülebilirlik için elzem olduğunu vurgulamaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 149).

1.2. Türkiye’de Aile Şirketlerinin Sürdürülememesinin Sosyal Nedenleri

Türkiye’de aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini zorlayan sosyal belirleyenler, demografik (yaş, eğitim, deneyim, kuşak), kültürel (aile değerleri, hiyerarşi, sadakat), ve kurumsal (yazılı yönetim, stratejik planlama, ölçümleme) vektörlerin kesişiminde şekillenmektedir.

1.2.1. Demografik farklılıklar ve yönetsel sonuçları

Demografik değişkenler, kurumsallaşma algısı ve yönetim tercihleri üzerinde anlamlı farklar üretmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe şeffaflık, hesap verebilirlik ve performans odaklılık eğilimleri güçlenmekte; yaş ve toplam deneyim arttıkça kurumsallaşmış süreçlere verilen önem artmaktadır (Aksakal, 2024, s. 14–15). Aile üyelerinin iş dünyasına

bakışındaki farklılaşma, özellikle ikinci ve üçüncü neslin kariyer tercihleri ve aidiyet hissi üzerinden kurumsal bütünlüğe yansımaktadır (Aksakal, 2024, s. 2).

Demografik asimetri, yalnızca tercih düzeyinde değil, yetki devri ve otorite algısı üzerinde de belirleyicidir. Yaşça büyük kurucu kuşak sezgisel ve deneyim temelli karar verme eğilimini sürdürürken; genç, yüksek eğitilmiş kuşak veri temelli, ölçülebilir süreçleri talep etmektedir. Bu gerilim, kurumsallaşmış görev-tanımları ve yetki matrisleri oluşturulmadığında karar gecikmeleri ve çatışma maliyetlerine dönüşebilmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 147–151).

1.2.2. Kurumsallaşma eksikliği ve yazılı yönetim

Türkiye’de 2001 sonrası dönemde aile anayasası gibi yazılı yönetim araçlarının yaygınlaştığı; ancak hazırlık ve uygulama arasında mesafe bulunduğu saptanmaktadır. Büyük aile işletmeleri bu alanda öncü olurken, KOBİ ölçeğinde yaygınlaşma zaman içinde ivme kazanmıştır (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6486). Kriz dönemlerinde aile içi çatışmaların artması, yazılı ilkelerin sürekliliğini özellikle önemli kılmaktadır; aksi hâlde, karar çevikliği kısa vadede avantaj sağlasa da uzun vadede kurumsal hafıza ve hesap verebilirlik üretilmemektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).

Kurumsallaşmanın gecikmesi, stratejik yönetim fonksiyonlarının reaktif kalmasına yol açmaktadır. Strateji, yapı ve süreçler arasında tutarlılık tesis edilmediğinde, aile işletmesi dış çevre şoklarına karşı kırılganlaşmakta; özellikle uluslararasılaşma, inovasyon ve dijital dönüşüm gündemleri ertelenmektedir (Çavuş, 2005, s. 154–156).

1.2.3. Halefiyet (devir) süreçlerinde kırılganlık

Halefiyet, aile işletmesinin kurumsal olgunluk testidir. Anadolu örüntüsünde yerel rekabet baskısı kısa vadeli operasyonel performansı önceliklendirmekte; bu da sistematik lider yetiştirme ve görev devri tasarımlarını ikincilleştirebilmektedir. Nitekim alan yazınında, ikinci nesle hazırlıkta örgütsel hafıza, ölçülebilir yetkinlikler ve mentorluk mekanizmalarının eksikliği sık tekrarlanan bulgular arasındadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 149–151). Krizlerin ardından devreye giren yazılı ilkeler (aile anayasası vb.) bu boşluğu kısmen telafi etse de uygulama disiplininin sürdürülememesi hâlinde halefiyetin başarı şansı düşmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).

1.2.4. Aile değerleri–kurumsal ilkeler gerilimi

Sadakat, hiyerarşi ve duygusal bağlar aile işletmelerinde örgütsel tutkal işlevi görebilmekte; ancak liyakat temelli atama ve performans ölçümünü gölgelediğinde

verimlilik kaybına neden olabilmektedir. Bu gerilim, özellikle genç kuşağın profesyonel beklentileri ile kurucunun deneyim odaklı otoritesi arasında çatışmaya yol açmaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 147–151; Aksakal, 2024, s. 14–15).

1.2.5. Bölgesel insan kaynağı ve örgütsel öğrenme

Anadolu’da nitelikli işgücü ve kurumsal koordinasyon kapasitesindeki farklılıklar, ölçeklenme ile kurumsallaşma arasındaki dengeyi zorlaştırmaktadır. Doğu–batı hattında insan kaynağına erişim ve profesyonel yönetici çekme gücü değişkenlik göstermekte; bu durum halefiyet süreçleri ve kurumsal süreklilik açısından ek riskler doğurmaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 149).

1.3. Anadolu Perspektifinden Bütüncül Bir Çerçeve

Anadolu kentleri üzerine yapılan derinlemesine çalışmalar, ekonomik büyüme ile sosyal normların çift yönlü etkileşimine işaret etmektedir. Kayseri’de esnafılık ve ticari etik kamusalılığı biçimlendirerek güven temelli ağlar üretmekte; bu ağlar firma davranışlarına da yansımaktadır (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 57–61). Konya’da ekonomik yükseliş mekânsal ve kültürel kodlarla birlikte okunmakta; gelenekselliğin gündelik hayatta belirleyici olması, kurumsal normların toplumsal değerlerle uyum ihtiyacını artırmaktadır (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 77–83). Gaziantep’te göç dinamikleri üretim ekonomisiyle eklemlenerek sosyal yaşamda kısıtlar doğurabilmekte; bu kısıtlar, firma içi insan kaynağı yönetimi ve kültürel entegrasyon politikalarında yenilik ihtiyacını güçlendirmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 108–112). Denizli’de ise girişimcilik birikimi ile görece dengeli sosyal yapı, kurumsallaşma adımları için elverişli bir zemin üretmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 163–175).

Bu bulgular ışığında Anadolu aile firmalarının sürdürülebilirliği için üç eksen öne çıkmaktadır:

- 1. Yazılı yönetim ve uygulama disiplini:** Aile anayasası, yetki devri protokolleri ve çıkar çatışması mekanizmalarının sadece hazırlanması değil, işletilmesi gerekmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).
- 2. Demografik uyum ve yetkinlik mimarisi:** Eğitim düzeyi ve deneyim farklılıklarını kurumsal öğrenmeye çeviren görev tanımları, mentorluk ve performans ölçütleri tasarlanmalıdır (Aksakal, 2024, s. 14–15).
- 3. Stratejik yönetim–operasyon dengesi:** Kısa vadeli çevikliğe eşlik eden orta-uzun vadeli strateji, inovasyon ve uluslararasılaşma yol haritaları kurumsal yapılara bağlanmalıdır (Çavuş, 2005, s. 154–156).

Türkiye’de aile şirketleri, ekonomik üretim ve istihdama katkı yanında yerel kimliği ve toplumsal dayanışmayı da taşıyan çok katmanlı kurumsal aktörler olarak konumlanmaktadır. Ancak sürdürülebilirliği belirleyen kilit eşikler netleşmiştir: **(i)** demografik farklılıkların kurumsal mimariye entegre edilmesi, **(ii)** yazılı yönetişimin hazırlanmakla kalmayıp işletilmesi, **(iii)** stratejik yönetimin reaktif olmaktan çıkarılması. Bu eşiklerin yönetilememesi, kuşaklar arası aktarımı ve büyüme kapasitesini zayıflatmaktadır (Aksakal, 2024, s. 14–15; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487; Çavuş, 2005, s. 154–156).

Anadolu şehirleri özelinde, yerel kültürel kodlarla uyumlu kurumsallaşma tasarımı; Kayseri’nin güven ağlarını, Konya’nın yükselen sanayi-Ar-Ge profilini, Gaziantep’in göçle şekillenen emek piyasasını ve Denizli’nin girişimcilik mirasını birlikte okuyabilen bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir (Keyman ve Koyuncu-Lorasdağı, 2020, s. 39–92; 101–121; 163–175).

Son kertede, aile şirketlerinin gelecekteki rolü kurumsal güçlendirme ve profesyonel dönüşüm kapasitesine bağlı olarak şekillenmektedir. Krizlerde görülen çeviklik ve dayanıklılığın, strateji ve yönetimle tahkim edilmesi hâlinde, Anadolu merkezli aile firmaları Türkiye ekonomisinin hem rekabetçiliğini hem de toplumsal uyumunu güçlendirmeye devam edebilecektir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 147–151; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6485–6487).

2. NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİNİN ÖNEMİ

2.1. Yapısal Süreçler: Nasıl Kurumsallaşma?

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, sürdürülebilirliğin zorunlu ancak tek başına yeterli olmayan bir koşulu olarak konumlanmaktadır. Bu kavram, salt formel şemalar dizisinden ibaret değildir; otoritenin sınırlandırılması, hesap verebilirliğin tesisi ve kuralların kişilere değil ilkelere bağlanması anlamına gelmektedir. Yönetim devri gibi kritik eşiklerin planlanmadığı yapılarda karar mekanizmalarının kişilere bağımlı hâle gelmesi kırılganlığı artırmakta; bu durum “mezarda emeklilik” olgusunu besleyerek devir süreçlerini tıkamaktadır (Alpman, 2022, s. 360). Kurucuların yazılı görev tanımı ve süreç akışı oluşturmamaları, yürütmenin kendi bilgi ve otoriteleriyle kaim olduğu kanaatini güçlendirmekte; “Kurucunun emeklisi olmaz, rahmetlisi olur” deyişi bu zihniyeti simgesel bir yoğunlukla yansıtmaktadır (Alpman, 2022, s. 360). Karar mekanizmasının bireye bağımlı olduğu durumlarda ise bireyin yokluğu doğrudan yapısal sarsıntıya dönüşmektedir (Alpman, 2022, s. 360–362). Dolayısıyla kişiselleştirilmiş örgütlenme, sürdürülebilirliği doğrudan zedelemektedir.

Kurumsallaşmanın araçları -aile anayasası, görev tanımları, vizyon-misyon belgeleri, danışmanlık mekanizmaları- yalnızca “yazılmış” olmakla etkili olmamakta; benimsenme ve uygulanabilirlik sürdürülebilirliğin esas belirleyicisi hâline gelmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 155). Dolayısıyla kurumsallaşma, şirket kadar aile sisteminin de sistematikleştirilmesini gerektirmektedir. Kurucuların tamamen çekilmesi yerine kolektif bir yapının inşasına öncülük etmesi daha gerçekçi bir geçiş yolu oluşturmaktadır (Küçükbezirci, 2020, s. 40–41). Nitekim ikinci kuşağın “görev tanımı bulunmayan” yapılarda görünürde var fakat fiiliyatta etkisiz kalması, yapısal değil; yönetsel ve kültürel bir boşluğa işaret etmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 164). Karşılaştırmalı saha bulguları ise tam anlamıyla kurumsallaşmamış olmakla birlikte güçlü aile bağlarına sahip işletmelerin belirli bağlamlarda ayakta kalabildiğini göstermektedir (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 316–317). Bu durum kurumsallaşmanın değerini azaltmamakta; aksine kuralların, hiyerarşinin ve süreçlerin büyüklük, kuşak sayısı, sektör dinamikleri ve aile yapısıyla birlikte bağlamsal olarak tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kısacası “tek tip reçete” yaklaşımı eksik kalmaktadır.

Kurumsallaşmanın sınırları, özellikle yetki devri, profesyonelleşme ve performans sistemlerinde belirginleşmektedir. Profesyonel yönetici istihdamı, pek çok aile şirketinde duygusal-güven temelli kaygılar nedeniyle ertelenmekte veya yüzeysel uygulanmaktadır. Alpman, bu direnci “ben olmazsam olmaz” sendromu ile açıklamaktadır (Alpman, 2022, s. 362). Kamanlı ve Karaaslan, direncin arka planında güven eksikliği ve kontrol kaybı korkusunun yattığını vurgulamaktadır (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 307). Böylece yapısal süreçlerin, bireysel psikoloji ve aile içi güç dengeleriyle doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu noktada sık rastlanan bir olgu da sembolik kurumsallaşmadır: Kurucular, “mış gibi yapmak” stratejisiyle görünürde yetki devretmekte, ancak karar süreçlerinin merkezinde kalmayı sürdürmektedir (Alpman, 2022, s. 368). Bazı şirketlerde insan kaynakları veya denetim birimleri formel olarak var olmakta, ancak işlevsellikleri kurucunun iradesine bağlı biçimde sınırlandırılmaktadır (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 307). Bu atmosferde performans sistemleri objektif ölçütlere dayandırılmadığı için duygusal sadakat ve kıdem öne çıkmakta; sistemler “dışsal bir mecburiyet” olarak algılandığından içsel dönüşüm üretememektedir. Bu nedenle kurumsallaşma yalnızca bir yapı inşası değil, aynı zamanda o yapının kültürel ve psikolojik meşruiyet kazanmasıdır. Profesyonel istihdam ve performans değerlendirmesi, teknik bir prosedürden öte; otorite paylaşımı ve güven inşası sürecidir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 155, 164). İkinci kuşağın özne olarak sürece katılması, geçişi “miras devri” olmaktan çıkarıp yeniden yapılanmaya dönüştürmektedir (Alpman, 2022, s. 362–364).

Kurucular için yetki devri çoğu kez varoluşsal bir meseledir. Şirket, kurucunun kimliğinin uzantısı olarak algılandığından, yetki devri saygınlık ve aidiyet kaybı tehdidi olarak deneyimlenmektedir (Alpman, 2022, s. 358–360). Bu tehdit algısı “benden sonra tufan” refleksiyle birleştiğinde, profesyonelleşme girişimleri ertelenmekte ya da biçimsel olarak uygulanıp sabotaj edilmektedir (Alpman, 2022, s. 361–362). İkinci kuşak bu iklimde çoğu zaman pasif değildir; pasifleştirilmiştir. Gölge eden kurucu otorite ve güvensizlik, ikinci kuşakta özgüven kaybı, potansiyelin bastırılması ve karar almaktan kaçınma şeklinde sonuçlar üretmektedir (Alpman, 2022, s. 362–364). Kamanlı ve Karaaslan’ın saha verileri, bu psikolojinin yalnız bireyde değil, aile sistemi düzeyinde kolektif biçimde yeniden üretildiğini göstermektedir. Dış bilgiye, danışmana veya objektif ölçüme karşı duygusal kapanma hâli, “aile olanı koruma” motivasyonu ile sistemsel gelişimi erteleyebilmektedir (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 306–307).

Dönüşümcü liderlik, örgütü yalnızca yönetmekle kalmayıp stratejik, kültürel ve yapısal boyutlarda yeniden şekillendirme kapasitesiyle öne çıkmaktadır. Aile şirketlerinde bu model, ikinci kuşağın yalnızca mirası devralmasıyla değil, aynı zamanda onu yeniden tanımlamasıyla anlam kazanmaktadır. Dönüşümcü lider, duygusal bağlılık ile profesyonel yönetimi dengeler; görünmeyen gerilimleri bastırmak yerine açığa çıkararak yapıcı çözüm üretir. Halefiyet sorunlarını yalnızca kuşak değişimi değil, zihniyet değişimi olarak kurgulamak, sürdürülebilirlik açısından kritik bir perspektif sunmaktadır.

İkinci kuşağın “varis” değil, “yeniden kurucu” konumuna gelmesi; yetki verilmesi, karar süreçlerine aktif katılımı ve liderlik potansiyelinin geliştirilmesiyle mümkündür (Alpman, 2022, s. 362–364). Başarılı ikinci kuşaklarda aile kültürünü tanıma, dış tecrübe kazanma ve sistemli öğrenme ortak paydaları dikkat çekmektedir (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 313–314). Liderlik doğuştan değil, deneyim ve eğitim ile kurulan bir roldür; özellikle dış iş tecrübesi, alt kademelerde görev ve aileden bağımsız karar alma fırsatları dönüşümcü kapasiteyi artırmaktadır (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 313–314; Kartop ve Soyler, 2024, s. 166).

İkinci kuşağın bir “mirasçı” değil şirketi geliştiren ve büyüten bir “vizyoner” olması beklenmelidir. Dolayısıyla ikinci kuşağın dönüşümcü liderliğe hazırlanması planlı geçiş ve bilinçli yetkilendirme gerektirmektedir:

- 1. Bilinçli Rol Geçişi:** “Patronun çocuğu” pozisyonundan fonksiyonel role geçiş; operasyonel birimlerde çalışma ve karar süreçlerine erken katılım (Alpman, 2022, s. 362–364).

2. **Mentorluk ve Denetimli Bağımsızlık:** Kurucu deneyim aktarırken karar alanlarını bırakmakta, “öğreten”den çok rehber rolüne evrilmektedir. Güvenli geri çekilme modeli, duygusal gerilimi azaltmaktadır (Alpman, 2022, s. 361–364).
3. **Dış Deneyim ve Eğitim:** Dış kurumlarda çalışma, farklı yöneticilerle iş yapma ve yöneticilik eğitimleri ikinci kuşağın özgüven ve kıyas yeteneğini güçlendirmektedir (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 313–314; Kartop ve Soyer, 2024, s. 166).

Bu hazırlıkların kurumsal zemini için Kariyer Planlama Komitesi gibi yapılar oluşturularak bireysel gelişim, sistematik izlenmelidir (Küçükbezirci, 2020, s. 47). Güncel rekabet ortamında ikinci kuşaktan yalnız mevcut düzeni koruması değil, yeni yön ve değer sistemi inşa etmesi beklenmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 166–167).

Bu süreci “Direnc – Adaptasyon – Uyum” başlıklarıyla belirlediğimizde:

- a) **Kurumsal Direncin Aşılması:** Değişim talebi, aile içi dengeyi bozma korkusuyla ertelenmektedir. Dönüşümcü lider, geçmişi inkâr etmeyen fakat evrimleştiren bir dil kurarak değişime meşruiyet kazandırmakta; kopuş yerine devamlılık içinde yenilenme üretmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 155, 166).
- b) **Çevresel Adaptasyon:** Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi dışsal baskılar, geleneksel yönetimle karşılandığında yetersiz kalmaktadır. İkinci kuşak, eğitim ve temas kanalları sayesinde değişimi daha kolay okumakta; dönüşümcü liderlik bu farkındalığı kurumsal stratejiye entegre ederek yeni iş modelleri ve yatırım öncelikleri üretmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 166–167).
- c) **Kuşaklar Arası Uyum:** Sessiz çatışmalar düşük motivasyon ve pasif kopuşlar şeklinde tezahür etmektedir. Dönüşümcü lider, ortak hedefler ve değerler üzerinden “ya sen ya ben” ikilemini “hem sen hem ben” denklemiyle aşmakta; rol model olma, güven inşası ve köprü kurma becerileri ile uyumu kalıcılaştırmaktadır. İkinci kuşağın kültürel kodlara hâkimiyeti, liderliğini otantik kılmakta ve kabulü artırmaktadır (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 308).

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, yapısal, kültürel ve psikolojik boyutların eş zamanlı yönetimini zorunlu kılmaktadır. Kurumsallaşma bu sürecin başlangıç noktasıdır; ancak araçlar kültürle bütünleştirilmediğinde gerçek bir dönüşüm sağlayamamaktadır. Bağlama duyarlı stratejiler, aidiyet–profesyonellik dengesini “ya/ya da” çizgisinden “hem/hem de” eksenine taşımaktadır. Kamanlı ve Karaaslan’ın bulguları, aidiyetin kimi durumlarda kurumsal yapılardan daha güçlü bir taşıyıcı olabildiğini; fakat bunun sürdürülebilirlik için kırılgan bir temel sunduğunu göstermektedir. (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 308, 316–317).

Kurumsallaşma, bu bağlamda bir başlangıç noktasıdır ama nihai hedef değildir. Sözgelimi aile anayasası, performans sistemleri, profesyonel yöneticilik yapıları gibi araçlar, eğer yalnızca “formel düzenlemeler” olarak kalır ve kurumsal kültürle bütünleştirilmezse, dönüşüm sağlayamaz. Benzer biçimde kültürel farklılıklar vurgusu, sürdürülebilirliğin bağlama duyarlı stratejilerle kurgulanması gerektiğini ve “herkese uyan bir model” anlayışının işlemeyeceğini ortaya koyar. Kamanlı ve Karaaslan’ın karşılaştırmalı analizleri ise bize, aidiyet duygusunun kurumsal yapıların bile önüne geçebileceğini, ancak bunun sürdürülebilirlik için kırılğan bir temel oluşturduğunu öğretir (bkz. 2022, s. 308). Dönüşümcü liderin yapısal dengeleri kurması, kültürel değerleri yeniden anlamlandırması, kuşaklar arası psikolojik uyumu yönetmesi ve değişen dünyaya stratejik cevaplar üretebilmesi beklenir. Bu çok yönlülük, onu yalnızca bir yönetici değil, aynı zamanda bir kurumsal mimar haline getirir.

Bu tür bir liderliğe ulaşmak ise sadece bireysel niteliklerle değil, sistemli bir hazırlık süreciyle mümkündür. İkinci kuşağın erken yaşta rotasyona tabi tutulması, dış deneyimlerle güçlendirilmesi, koçluk ve mentorluk sistemleriyle desteklenmesi, karar süreçlerine erken dâhil edilmesi bu bağlamda kritik rol oynar. Ancak aynı derecede önemli olan, birinci kuşağın da bu dönüşüme hazırlanmasıdır. Otoriteyi devretmeye, kurumu kişiliğinden ayırmaya ve bir “birakma kültürü” geliştirmeye dair zihinsel hazırlık yapılmadan, hiçbir yapısal reform kalıcı olamaz.

Bu bütüncül yaklaşım, aile şirketlerinin sürdürülebilirlik arayışını “ya aidiyet ya profesyonellik” ikiliğinden çıkarıp, “hem aidiyet hem profesyonellik” eksenine taşımayı amaçlamaktadır. Böylece aile şirketleri, yalnızca kuşaktan kuşağa geçen birer işletme değil, aynı zamanda kurumsal olarak yenilenen, kültürel olarak gelişen ve psikolojik olarak olgunlaşan organizmalar haline gelebilirler. Son tahlilde sürdürülebilirlik, sadece kaynakların korunması ya da işlevselliğin devamı değil; değerlerin, vizyonun ve ilişkilerin kuşaklar arasında devrinin anlamlı biçimde sağlanmasıdır. Ve bu, yalnızca yapılarla değil, insanlar ve onların birbirine olan güveniyle inşa edilebilir.

2.2. Kültürel Süreçler: Ortak Değerler, Sessiz Kurallar ve Yerel Kodlar

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kültürel süreçler, çoğunlukla yazılı olmayan kurallar biçiminde tezahür etmektedir. Aile içi statü hiyerarşisi, kuşaklar arası iletişim biçimleri ve iş–özel hayat sınırlarının çizilişi gibi örüntüler, bu sessiz düzenin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Aidiyet duygusu, üç çalışma boyunca tekrar eden temel bir kültürel belirleyen olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal yapılar eksik olsa dahi aidiyetin yüksek seviyede seyrettiği durumlarda sürekliliğin korunabildiği; hatta bazı örneklerde bu aidiyetin kurumsallaşma ihtiyacını erteleyebildiği görülmektedir (Kamanlı ve Karaaslan,

2022, s. 316). Bu bulgu, aidiyetin yapısal eksikleri belirli ölçüde telafi edebildiğini; ancak uzun vadede kırılabilirlik doğurabileceğini işaret etmektedir. Kùltürler arası farkların doğu–batı ayrımı üzerinden kurumsallaşma eğilimlerine güçlü biçimde yansıdığı; batıda profesyonel yönetime, yazılı kurallara ve dış deneyime daha yüksek değeri atfedilirken, doğuda aile içi dayanışma ve sözlü geleneklerin baskın geldiği ileri sürölmektedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 148). Bu çerçevede sürdürülebilirlik stratejilerinin evrensel değil, bağlama duyarlı tasarlanması gerekmektedir. Öte yandan kültürel kodlar, çoğu işletmede kurucunun davranış repertuarı üzerinden şekillenmektedir. “Ben olmazsam olmaz”, “böl ve yönet” ve “para ile terbiye” gibi davranış kalıpları, kurumsallaşmayı kültürel düzeyde imkânsızlaştırıcı etki üretmekte; zira bu kalıplar kuşaktan kuşağı aktarılan örtük miras niteliğı taşımaktadır (Alpman, 2022, s. 367–368). Dolayısıyla yazılı kurallar yüzeyde varlığını korusa da kültürel yapının bu kuralları desteklemediğı durumlarda sürdürülebilirlikte kırılmalar ortaya çıkabilmektedir.

Bu nedenle kültürel süreçler, kurumsallaşmanın meşruiyet kazanmasını ve içselleştirilmesini sağlayan temel zemini oluşturmaktadır. Aile üyeleri yalnızca görevlerini bilmekle yetinmemekte; bu görevlerin aile değeri, aidiyet ve kimlik ile nasıl örtüştüğünü de kavramaktadır. Benzer biçimde, yazılı aile anayasası ancak sessiz anayasa (aile içi kültürel kodlar) ile uyumlu olduğunda işlevsellik kazanabilmektedir. Aile şirketlerinin ekonomik olduğu kadar sosyo-kültürel organizmalar olduğu dikkate alındığında, kurumsal davranışların salt yapılarla açıklanamayacağı açıktır. Özellikle kolektivist kültürel bağlamlarda kültürel altyapı, kurumsal işleyiş üzerinde belirleyici bir etki icra etmektedir; bu etki üç çalışmada farklı boyutlarıyla teyit edilmektedir.

Sürdürülebilirlik yalnızca sermaye ve yetki devri ile değil, değeri kuşaklar arasında aktarımı ile mümkündür. Bu aktarım çoğu zaman planlı bir programdan ziyade gündelik etkileşimler, semboller, davranış kalıpları ve örnek figürler üzerinden gerçekleşmektedir. Lider figürü yalnızca karar verici değil; aynı zamanda değeri taşıyıcısı ve çoğaltıcısı işlevi görmektedir. Bu nedenle liderin, geçmiş kuşağın değeriğini içselleştirip çağın gereklerine uygun biçimde yeniden üretebilmesi kritik önemdedir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 165). Alpman, kurucuların değeri aktarımını çoğunlukla sözlü kültür içinde, plansız ve bireysel etkiyle yürüttüğünü; bu nedenle ortak değeriğin açık biçimde tanımlanmaması yüzünden ikinci kuşağı devredilecek mirasın muğlaklaştığını belirtmektedir (Alpman, 2022, s. 358–360). Bu riski azaltmak için ortak değeriğin sistematik aktarımı; aile anayasaları, hikâye anlatımı pratikleri, kurucu ilkeler kitapçıkları ve kurumsal değeri bildirgeleri gibi araçlarla kurumsallaştırılmalıdır. Aksi hâlde değeri zamanla erime tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Birçok aile şirketi, herkesçe bilinen ancak yazıya dökülmemiş sessiz kurallarla yönetilmektedir. Kimin ne zaman konuşacağı, hangi alanda kimin karar vereceği, kimin şirket dışına çıkabileceği gibi konuları düzenleyen bu kurallar, çoğu kez şeffaflık, eşitlik ve performans temelli yönetişimi gölgelemektedir. Kamanlı ve Karaaslan, bu tür örtük normların özellikle profesyonel yönetim girişimlerine karşı duygusal direnç ürettiğini göstermektedir (Kamanlı ve Karaaslan, 2022, s. 313–314). Aile dışından gelen yöneticiler, bu görünmeyen kuralları bilmedikleri için “yabancı” konumuna düşmekte; karar süreçlerine formel olarak dâhil olsalar da gerçek güç alanına erişememektedir. Alpman’a göre bu dinamikler, kurucunun davranış repertuarı üzerinden somutlaşmaktadır. “Böl ve yönet” ve “para ile terbiye” gibi stratejiler, sessiz kuralların uç örneklerini oluşturmaktadır (Alpman, 2022, s. 361–362). Bu gölge sistemlerle yüzleşmeyen kurumsallaşma pratikleri, yüzeyde kalan düzenlemeler olmaktan öteye gidememektedir.

Kurumsal yapının biçimlenişinde yerel kültür belirleyici rol oynamaktadır. Doğu ve batı bölgeleri arasındaki farklılıklar yalnızca ekonomik gelişmişlik düzeyiyle değil; aile yapısı, gelenek anlayışı ve otorite algısı ile de ilişkilidir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 157–158). Batıda daha profesyonel, yazılı kültüre dayalı ve rekabete açık iş yapma biçimleri görülürken; doğuda aile içi dayanışma, sözlü gelenek ve kıdem ilişkileri öne çıkmaktadır. Bu fark, ikinci kuşağın yetiştirme tarzını ve liderliğe yüklenen anlamı dönüştürmektedir: Batıda liderlik daha çok vizyoner etkileşim olarak algılanırken; doğuda liderlik çoğunlukla koruyucu–kollayıcı ama otoriter bir figürle özdeşleşmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik politikaları oluşturulurken, yalnızca işletme içi yapılar değil; şirketin kültürel coğrafyası da hesaba katılmalıdır. Zira yerel normlar, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkilerini, yöneticinin meşruiyetini ve değişime tepkilerini doğrudan etkilemektedir.

Türkiye’de aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği yalnızca ekonomik büyüme ve kurumsal yapılarla değil; kültürel süreçlerin bilinçli yönetimiyle mümkün olabilmektedir. Sözlü geleneklere dayalı değer aktarımı, nesiller arasında anlam kaymaları ve süreklilik kopuşları doğurabilmektedir (Alpman, 2022, s. 351). Bu nedenle kültürel yapının sistematik araçlarla desteklenmesi ve gelecek kuşaklara taşınacak şekilde kurumsallaştırılması kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, Kurumsal Değer Rehberi’nin hazırlanması, Nesiller Arası Diyalog Oturumlarının yapılandırılması, Ritüel ve Sembol Yönetiminin kurumsallaştırılması, Kurumsal Mentorluk Programlarının başlatılması, Değer ve Kültür Envanteri çalışmalarının yürütülmesi ve kriz senaryoları üzerinden kültürel dayanıklılık eğitimlerinin planlanması, kültürel sürekliliğin sağlanmasına yönelik somut ve uygulanabilir yöntemler olarak öne çıkmaktadır. Bu adımlar, yalnızca değerlerin ve geleneklerin korunmasına değil; değişen ekonomik ve toplumsal koşullara adaptasyon yeteneğinin güçlenmesine de katkı sunmaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 149–150).

Özellikle kriz dönemlerinde ve kuşak geçişlerinde güçlü bir kurumsal kültür, şirketlerin direnç kapasitesini artırmakta ve liderlik devri süreçlerini daha yönetilebilir kılmaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 156). Sonuç olarak kültürel süreçlerin profesyonel yönetimi, yalnızca geleneksel değerlerin korunması için değil; şirketin rekabet gücünü, iç uyumunu ve toplumsal etkisini sürdürülebilir kılmak için stratejik bir zorunluluk hâline gelmektedir. Kültürel yönetim süreçlerinin sistematikleşmesi, aile şirketlerini nesiller boyu yaşatan en güçlü yapısal dayanaklardan biri olmaktadır.

İç kontrol sistemleri, kaynak yönetimi, hata önleme ve güven tesisi açısından kritik rol oynamaktadır; iç denetim ise bu yapının güvence sağlayan tamamlayıcısıdır (Küçükbezirci, 2020, s. 89–90). Uygulamada üç yaklaşım önerilmektedir: iç denetim birimi kurulması, dış danışman kullanımı ve her iki yapının harmanlanması; tercih, kurumsallaşma düzeyine göre yapılmalıdır (Küçükbezirci, 2020, s. 92). Alan yazında kurumsallaşma çoğunlukla birincil hedef olarak merkeze alınmakta; ancak bu sürecin kültürel derinliği göz ardı edildiğinde kalıcı etki üretilmemektedir. Oysa kurumsallaşmanın anlamlı ve dönüştürücü olabilmesi, yazılı olmayan kuralların, kültürel normların ve değer aktarımının görünür ve yönetilebilir hâle getirilmesine bağlıdır.

Kurumsal Değer Rehberi, Nesiller Arası Diyalog Oturumları ve Ritüel–Sembol Planlama Modülü gibi araçlar, kültürel yapının yüzey altındaki etkisini görünür kılmakla kalmamakta; aynı zamanda dönüştürmek için uygulanabilir mekanizmalar sunmaktadır. Önerilen çerçeve, sürdürülebilirliği yalnız teknik reformlarla değil; kültürel farkındalık, duygusal hazırlık ve kuşaklar arası etkileşim üzerinden inşa etmeyi hedeflemektedir. Böylelikle kurumsallaşma, dışarıdan ithal edilmiş bir yönetim biçimi olmaktan çıkarak; şirketin iç değerleriyle uyumlu, organik bir dönüşüm süreci hâline gelmektedir. Kılavuzun uygulamaya dönük yapısı hem iç kaynaklar hem de danışmanlık destekleri ile yürütülebilecek esnek bir tasarım sunmakta; farklı ölçeklerde ve farklı coğrafi bağlamlarda faaliyet gösteren aile şirketlerine uyarlanabilir bir yol haritası sağlamaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, saha araştırmaları, vaka çalışmaları ve akademik projeler için de zengin bir içerik–yöntem altyapısı üretmektedir.

Son kertede sürdürülebilirlik, yalnızca “kim yönetecek?” sorusunun teknik yanıtı ile değil; “değerleri kim, nasıl aktaracak?” sorusunun kültürel, duygusal ve anlam temelli yanıtı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle kültürel süreçlerin yönetimi, yalnızca geleneklerin devamı değil; şirketin geleceğe dönük kurumsal vizyonunun teminatı olarak ele alınmalıdır.

II. BÖLÜM: AİLE ANAYASASI NE OLMALIDIR?

1. AİLE ANAYASASINA GİDEN SÜREÇ

Aile şirketlerinde bir anayasa hazırlamadan önce yürütülmesi gereken hazırlık süreci, anayasanın başarısını belirleyen en temel faktördür. Anayasa, mevcut bir kültürün, birikimin ve organizasyonel düzenin üzerine inşa edilmelidir; aksi halde ne kadar iyi yazılırsa yazılsın, kâğıt üzerinde kalan bir belge olmaktan öteye geçemez.

1.1. Şirketin Hazırlık Aşamaları

1. Adım: Aile-Şirket Ayrımının Sistemik Olarak Yapılandırılması

Aile şirketlerinde anayasa hazırlığına geçilmeden önce aile ve şirket alanlarının değer mantıklarının ayrıştırılması zorunlu görülmektedir. Aile alanı sadakat ve aidiyet gibi duygusal referanslarla çalışmakta; şirket alanı ise performans, hesap verebilirlik ve rasyonalite ilkeleriyle yönetilmesi gereken kurumsal bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu iki mantığın bilinçli biçimde ayrıştırılması, rol örtüşmesi ve karar belirsizliği risklerini azaltmakta, yönetişimin öngörülebilirliğini artırmaktadır (Basco, 2024, s. 9–10). Ayrım, yalnızca kavramsal düzeyde kalmamakta; günlük işleyişte liyakat temelli görev–yetki tanımları ve yazılı süreçler ile somutlaşmaktadır. Yönetici pozisyonlarının yaş, hiyerarşi veya yakınlık üzerinden değil; eğitim, deneyim ve yetkinlik kriterleri üzerinden belirlenmesi hem adalet algısını hem de profesyonel çalışanların güvenini güçlendirmektedir (Yıldız, Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 120; Basco, 2024, s. 91–92, 164–165). Bu ayrımı kurumsallaştırmak için stratejik kararların aile sohbetlerinden ayrı, resmi platformlarda ve prosedürlerle alınması gerekmektedir. Düzenli yönetim kurulu/toplantı takvimi, gündem–tutanak disiplini ve karar usullerinin yazılı hale getirilmesi; ayrıca aileye özgü konuların aile meclisi/konseysi gibi yapılarda ele alınması önerilmektedir. Söz konusu organlar, temsil ve müzakereyi kalıcılaştırarak uzlaşi üretmekte ve anayasa sürecine meşruiyet sağlamaktadır (Basco, 2024, s. 178–185; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6483–6484; İyigün, 2020, s. 405–407).

Aile ve şirket için ayrı politika setlerinin yazılı hâle getirilmesi ayrışmayı netleştirmektedir. Aile politikaları değer aktarımı, eğitim ve birliktelik faaliyetlerini düzenlerken; şirket politikaları işe alım, performans yönetimi, kâr dağıtımı ve yatırım kararlarını tanımlayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Üç eksenli (aile–iş–mülkiyet) kapsam, kural çatışmalarını önlemekte ve uygulamada öngörülebilirlik sağlamaktadır (Basco, 2024, s. 182–183; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480; İyigün, 2020, s. 405–406).

Ayrımın tesis edilmemesi hâlinde profesyonel kriterlere dayanmayan atamalar, nepotizm ve rol örtüşmesi yoluyla hem performansı hem de kurumsal itibarı zayıflatmaktadır. Türkiye örnekleminde aile değerleri ile yönetim ilkeleri arasındaki uyumsuzluğun kurumsallaşmayı sekteye uğrattığı; aile şirketlerinde profesyonelleşmenin gecikmesiyle rekabet gücünün erozyona uğradığı gösterilmektedir. Bu nedenle anayasa öncesi, rollerin, iletişim kanallarının ve karar süreçlerinin ayrı ayrı yapılandırılması hem şirketin profesyonel kapasitesini hem de aile bağlarını korumaktadır (Yıldız, Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 120; Basco, 2024, s. 73–75, 91–92; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480).

2. Adım: Aile İçi İletişim ve Yönetişim Mekanizmalarının Kurulması

Aile anayasası hazırlık sürecine geçilmeden önce aile bireyleri arasında düzenli ve güvenli bir iletişim altyapısının kurulması zorunlu bir önkoşul oluşturmaktadır. İletişim mimarisi yalnızca aile içi ilişkileri düzenlemekle kalmamakta; karar alma, ortak vizyon oluşturma ve kriz yönetimi kapasitesini doğrudan belirlemektedir. Dağınık ve ad-hoc ilerleyen temalar, küçük görüş ayrılıklarını büyütme ve hem aile bütünlüğünü hem de şirketin kurumsal geleceğini zedelemektedir. Bu nedenle anayasa öncesinde iletişim ve yönetim kanallarının tasarımı sistematik biçimde yapılmalı ve kurallara bağlanmaktadır (İyigün, 2020, s. 402–404; Basco, 2023, s. 178–181). Aile içi tartışma zemini duygusal bağ ile profesyonel müzakereyi bilinçli biçimde ayırtıracak şekilde kurgulanmalıdır. Açık, öngörülebilir ve saygılı bir çerçeve kurulmadığında fikir ayrılıkları kişiselleşmekte ve kalıcı hasarlar doğurmaktadır. Bu çerçevede toplantı gündeminin önceden paylaşılması, süre yönetimi, söz hakkı dağılımı ve karar kayıtlarının standartlaştırılması gibi prosedürler düzenli işletilmelidir; böylelikle iletişim “kişiye bağlı” değil “ilkeye bağlı” yürütülebilir (Basco, 2023, s. 178–181; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480).

Katılımcılığı ve temsil adaletini kurumsallaştırmak için aile meclisi ve aile konseyi gibi organlar işlevsel hâle getirilmektedir. Aile meclisi geniş katılımlı bir istişare ve öğrenme alanı sunmakta; aile konseyi ise temsilciler üzerinden daha dar kapsamlı hazırlık ve koordinasyon görevini üstlenmektedir. Bu organların varlık nedeni, kararın yalnızca içerik olarak değil süreç olarak da meşruiyet kazanmasını sağlamaktır; görev tanımları, üyelik kriterleri, toplantı sıklığı ile gündem-tutanak usulleri yazılı iç tüzüklerle belirlenmektedir (Basco, 2023, s. 178–185; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6482–6483). Uygulamada aile meclislerine kimlerin katılacağı, yaş ve üyelik koşulları, olağan/olağanüstü toplantı çağrıları ve karar yeter sayıları gibi kritik düzenlemeleri içerdiği görülmektedir. Nitekim Türkiye’den örnek anayasalar, meclise adaylık-kabul prosedürlerini, toplantı ritüellerini, yıllık buluşma ve eğitim fonu gibi bağlayıcı düzenekleri ayrıntılandırmakta; böylece iletişim ve birliktelik düzenli bir ritimle sürdürülmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6482–6483).

Toplantılar ve iletişim süreçleri rastlantısal olmaktan çıkarılarak takvime bağlanmakta; çağrı usulü, gündem hazırlığı, sekreteryaya, tutanak-karar defteri ve bilgi paylaşım kuralları standart hâle getirilmektedir. Bu standardizasyon hem şeffaflığı hem hesap verebilirliği güçlendirmekte ve ileride doğabilecek yorum ihtilaflarının önünü almaktadır. Belgelendirme kültürü ayrıca anayasa metninin uygulanabilirliğini ve izlenebilirliğini desteklemektedir (Basco, 2023, s. 183–185; İyigün, 2020, s. 403–404). İletişim kültürü yalnızca yapı kurmakla değil, yetkinlik inşa etmekle de güçlenmektedir. Aile üyelerine aktif dinleme, yapıcı geribildirim, çatışma çözümü ve kuşaklar arası diyalog gibi becerilerde eğitim verilmesi; gerektiğinde bağımsız kolaylaştırıcıların sürece dâhil edilmesi, müzakerelerin niteliğini artırmakta ve dışlayıcı kalıpları yumuşatmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle ikinci kuşağın sürece özne olarak katılımını ve temsil kapasitesini güçlendirmektedir (Basco, 2023, s. 178–181; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6482).

Son olarak, iletişim ve yönetim mekanizmalarının anayasa yazımına girdi sağlayacak şekilde sürekli ve kayıtlı işlemesi gerekmektedir. Böylelikle taslak maddeler gerçek tartışmalardan beslenmekte, farklı kuşakların beklentileri görünür kılınmakta ve onaylanan metnin meşruiyeti yükselmektedir. Anayasa yürürlüğe girdikten sonra da aynı mekanizmalar üzerinden işleyen periyodik gözden geçirme (ör. beş yılda bir) uygulaması, kuralları yaşayan bir düzen hâline getirmektedir (İyigün, 2020, s. 403–404).

3. Adım: Ortak Aile Değerleri, Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi

Aile anayasası hazırlığına geçilmeden önce ortak değerler, vizyon ve misyonun uzlaşıyla tanımlanması zorunlu bir zihinsel hazırlık evresi olarak ele alınmaktadır; aksi hâlde anayasa, ilk kriz anında işlevsizleşebilecek temelsiz bir metne dönüşebilmektedir (İyigün, 2020, s. 403; Basco, 2024, s. 188–189). Değerler açık ve yazılı biçimde, somut davranış göstergeleriyle birlikte tanımlanmalıdır: “dürüstlük” ilkesinin şeffaf beyan, yanlış bildirimle sıfır tolerans ve kayıt dışı işlemlere açık yasak gibi ölçülebilir uygulamalara çevrilmesi bu yaklaşımın tipik örneği olmaktadır. Literatür, aile anayasalarının değerler bölümünün aile–iş etkileşimini koordine eden temel politika ve kurallarla birlikte kurgulandığını ve aile değerlerinden işletme değerlerine sistematik geçişi mümkün kıldığını göstermektedir (Basco, 2024, s. 188–189; İyigün, 2020, s. 402).

Vizyon, yalnızca büyüklük veya pazar payı hedefi değil; aile birlikteliğinin korunması, topluma katkı ve kuşaklar arası değerlerin sürdürülmesi gibi sosyo-duygusal boyutları da içeren, uzun vadeli ideal durumu tarif eden bir çerçeve olarak formüle edilmektedir. Kuşaklar arası girişimcilik yaklaşımı, kısa vadeli kârlılık yerine uzun vadeli değer sağlamaya odaklanmayı ve bu vizyonun kuşaklar boyunca taşınmasını önermektedir (İyigün, 2020, s. 400; Basco, 2024, s. 189). Misyon, bugünkü varlık nedenini ve günlük faaliyetin hangi

amaçlara hizmet ettiğini tanımlamakta; paydaşlara karşı “nasıl iş yapıyoruz?” sorusuna yanıt üretmektedir. Aile anayasalarında misyon ifadesi, aile ve işletme ilkelerinin, yönetim organlarının ve temel politikaların dayandığı normatif zemini oluşturmaktadır (Basco, 2024, s. 188–189; İyigün, 2020, s. 402).

Bu üçlü çerçevenin belirlenme yöntemi en az içeriği kadar kritik görülmektedir: Süreç, tüm aile bireylerinin katılımıyla, mümkünse bağımsız bir kolaylaştırıcı desteğiyle yürütülmekte; ortaya çıkan metnin meşruiyeti, kapsayıcı ve öğrenmeye dayalı bu süreçten beslenmektedir. Nitekim aile anayasasının tek başına bir “sihirli değnek” olmadığı, asıl öğrenme mekanizmasının anayasanın geliştirilme sürecinde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Basco, 2024, s. 189; İyigün, 2020, s. 402).

Belirlenen değer-vizyon-misyonun kâğıt üzerinde kalmaması için yönetim yapıları ve iş süreçleriyle entegrasyon şarttır: performans sistemleri, terfi ve atama ölçütleri, iletişim kuralları ve çatışma çözüm mekanizmaları bu üçlüyle hizalanmakta; düzenli gözden geçirme takvimiyle “yaşayan belge” yaklaşımı kurumsallaştırılmaktadır. Beş yılda bir zorunlu revizyon ilkesi ve buna yönelik takvim/an gündem maddeleri, uygulamada sürekliliği güvence altına almaktadır (İyigün, 2020, s. 403–404; Basco, 2024, s. 189). Uygulama–söylem tutarlılığının izlenmesi için “değerler uyum kontrolü” (toplantı gündeminde değer etkisi sütunu, yıllık kültür raporu, politika–değer eşleştirme matrisi) gibi araçların kullanılması önerilmektedir. Literatür, karar alma ilkeleri, çatışma çözümü ve gözden geçirme zamanlamasının açıkça yazıldığı anayasaların daha öngörülebilir sonuçlar ürettiğini göstermektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480; Basco, 2024, s. 188–189).

Sonuç olarak, ortak değerler–vizyon–misyon net bir dille tanımlanıp katılımcı bir süreçte benimsetildiğinde, anayasanın ruhu somutlaşmakta ve metin, aile tarafından üretilen, düzenli aralıklarla güncellenen yaşayan bir yönetim mimarisi hâline gelmektedir (Basco, 2024, s. 188–189; İyigün, 2020, s. 403–404).

4. Adım: Aile Bireylerinin Rollerinin ve Sorumluluklarının Netleştirilmesi

Aile şirketlerinde anayasa hazırlığına geçilmeden önce aile bireylerinin şirket içi/dışı rollerinin ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanması, yetki karmaşasını ve belirsizlik kaynaklı ilişki çatlaklarını önlemektedir; alan yazın hem anayasanın amaç setinde rol–sorumluluk netliğinin merkezi yer tuttuğunu hem de bu netliğin sürdürülebilir bir çalışma düzeni oluşturduğunu göstermektedir (İyigün, 2020, s. 407–408). Rollerin netleştirilmemesi hâlinde karar süreçleri kişisel hiyerarşilere ve “kim daha baskın” dinamiklerine kaymakta; bu durum profesyonelliği zedelemekte ve verimsizliğe yol açmaktadır. Bu nedenle rollerin yazılı ilkelere bağlanması ve “ilkeye bağlı” işleyişin

güvence altına alınması gerekmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480). Aile üyelerinin şirkette görev alması bir “doğal hak” değil, önceden ilan edilmiş liyakat ölçütleri karşılanarak kazanılan bir sorumluluk olarak kurgulanmalıdır; aksi hâlde nepotizm ve adalet algısındaki aşınma kurumsallaşmayı geri itmektedir (Basco, 2024, s. 91–92; Yıldız, Tutar ve Yilmazer, 2012, s. 120–124).

Aktif–pasif/operasyonel–operasyonel olmayan aile üyesi ayrımı açık biçimde yapılmalı; yönetimde yer almayan hissedarların bilgi alma ve stratejik eşik kararlarda oy kullanma gibi hakları ile günlük yönetime müdahale sınırları metinde netleştirilmektedir (Basco, 2023, s. 141–144). Yönetici pozisyonlarına atamalarda eğitim, deneyim ve yetkinlik temelli standartlar benimsenmekte; aile istihdam politikasında “işe giriş koşulları, değerlendirme ve gerekirse görevden ayrılma süreçleri” ile kariyer patikaları açıkça yazılmaktadır. Ayrıca, aile üyeleri için dış kurumlarda deneyim kazanma ve yapılandırılmış gelişim desteği (burs, mentorluk, ağlar) öngörülmektedir (Basco, 2024, s. 182–183, 243–245).

Aile üyelerinin doğrudan birbirlerine raporlama ilişkisine girmeleri zorunlu değilse kaçınılmakta; kaçınılmaz durumlarda ise performans değerlendirmesi ve terfi süreçleri bağımsız dengeleyicilerle (ör. İK ve/veya bağımsız kurul) yürütülmektedir. Objektiflik ve hesap verebilirlik için ölçülebilir performans göstergeleri, periyodik geribildirim ve kayıtlı süreçler zorunlu kılınmaktadır (Basco, 2024, s. 183; Yıldız, Tutar ve Yilmazer, 2012, s. 124).

Uygulama notu: Aile istihdam ve performans politikası, anayasanın “aile politikaları” bölümünde yer alan üç temel politika içinde sayılmaktadır (istihdam, halefiyet, uyuşmazlık çözümü) (Basco, 2024, s. 182–183). Her görev için sorumluluk kapsamı, yetki sınırları, raporlama gerekleri ve başarı ölçütleri yazılı hâle getirilmektedir. Bu düzen, “akrabalık” kimliği yerine “profesyonel birey” kimliğini teşvik etmekte ve performans–ödül ilişkisinin şeffaf işlemlerini sağlamaktadır (Basco, 2024, s. 183, 211). Şirket yönetiminde yer almayacak aile üyelerinin beklentileri (temettü, bilgi paylaşımı, kritik eşik kararlara katılım) “sahiplik yönetimi” ilkeleriyle uyumlu biçimde açıklığa kavuşturulmakta; böylece ileride doğabilecek mali/hukuki ihtilaf riskleri azaltılmaktadır (Basco, 2024, s. 141–147; İyigün, 2020, s. 402–404).

Sonuç olarak rollerin ve sorumlulukların yazılı ve ölçülebilir şekilde netleştirilmesi, adil ve hesap verebilir bir yönetim kültürünün temelini atmakta; anayasanın uygulanabilirliğini ve kuşaklar arası sürdürülebilirliği güçlendirmektedir (İyigün, 2020, s. 407–408; Basco, 2024, s. 187–189).

5. Adım: İstihdam ve Menfaat Politikalarının Önceden Tanımlanması

Aile şirketlerinde istihdam–menfaat politikalarının önceden tanımlanması ile aile üyelerine dönük eğitim–bilgilendirme süreçlerinin birlikte kurgulanması, anayasa öncesi hazırlıkların omurgasını oluşturmaktadır. Açık kurallar ve ortak bir öğrenme zemini olmadan, adalet duygusu zedelenmekte, profesyonel yönetim zayıflamakta ve kuşaklar arası geçişler kırılmağa başlamaktadır (İyigün, 2020, s. 402–404; Basco, 2024, s. 178–185). Aile istihdamına ilişkin temel ilkeler, “aile istihdam politikası” başlığı altında yazılı hâle getirilmekte; pozisyonlara giriş, beklenen yetkinlik ve deneyimler, dış iş tecrübesi şartı, liyakate dayalı değerlendirme ve deneme–uyum süreçleri açıkça tanımlanmaktadır. Bu çerçevenin amacı, akrabalık bağının tek başına yeterli görülmesini engellemek ve aile bireyleri ile profesyoneller için eşit ve şeffaf bir süreç işletmektir. Başvuru–mülakat–değerlendirme adımlarının standartlaşması, performans hedeflerinin iş tanımlarına bağlanması ve kariyer yollarının nesnel ölçütlerle ilerlemesi önerilmektedir (Basco, 2024, s. 182–183, 243–245; İyigün, 2020, s. 402–403). İşleyişte adaletin korunması için performans yönetimi, etik kurallar ve çıkar çatışması rejimi de önceden kurgulanmaktadır: ölçülebilir performans göstergeleri, periyodik geri bildirim, disiplin ve itiraz mekanizmaları; ayrıca şirket kaynaklarının kişisel kullanımına, yakın hısımlarla çalışma ilişkilerine, rekabet yasağına ve hediye–ağırlama sınırlarına dair açık hükümler anayasal çerçevede yer almaktadır. Bu tür kurallar, aile meclisi/konseysi ve yönetim kurulu iç tüzükleriyle desteklenmekte; uyuşmazlıklarda arabuluculuk–hakemlik usulleri tanımlanarak kuralların “kişiyeye değil ilkeye bağlı” işlemesi güvence altına alınmaktadır (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6482; İyigün, 2020, s. 403–404).

Mali menfaatlerin yönetiminde, “ücret–yan haklar” ile “kâr payı (temettü)” kavramlarının ayrıştırılması esastır. Şirkette çalışan aile üyeleri, pozisyonlarına göre piyasa normlarında ücret/prim almakta; hissedarlığa bağlı getiriler ise ayrı bir temettü politikasıyla, dağıtım sıklığı–ön koşullar–koruma tamponları (ör. borç sözleşmesi kısıtları, yatırım bütçesi) gözetilerek belirlenmektedir. Şirkette çalışmayan hissedarların menfaatleri ile çalışan aile bireylerinin ücretlendirilmesinin karışmaması hem profesyonel adaleti hem de hissedarlar arası dengeyi güçlendirmektedir (Basco, 2024, s. 183–187; İyigün, 2020, s. 403–404; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6481–6482).

Eğitim ve bilgilendirme boyutu, bu kurumsal çerçevenin kültürel–psikolojik ayağını tamamlamaktadır. Aile üyeleri için yönetim okuryazarlığı (aile meclisi/konseysi işleyişi, hissedarlık hak–yükümlülükleri, anayasa mantığı), şirketin tarihçesi–değerleri ve güncel stratejisi üzerine yapılandırılmış bir oryantasyon düzeni kurulmaktadır. Böyle bir program, bilgi asimetrisini azaltmakta, aidiyeti güçlendirmekte ve kurallara gönüllü uyumu

artırmaktadır. Kuşak hazırlığı kapsamında dış deneyim, mentorluk ve gölge görevler, ikinci kuşağın “yetki verilmiş–hazır” liderler olarak yetişmesine hizmet etmektedir (İyigün, 2020, s. 402–404; Basco, 2024, s. 175–176, 243–245; Alpman, 2022, s. 362–364).

Son aşamada, istihdam–menfaat politikaları ile eğitim–bilgilendirme çerçevesi, aile anayasasına “ek/uygulama kılavuzu” mantığıyla entegre edilmekte; yürürlükten sonra da beş yılda bir gözden geçirme döngüsüyle güncellenmektedir. Böylece kurallar statik bir liste olmaktan çıkmakta, aile–iş–mülkiyet dengesini canlı tutan bir yönetim mimarisi hâline gelmektedir (İyigün, 2020, s. 403–404; Basco, 2024, s. 187–189).

6. Adım: Temel Yönetişim Mekanizmalarının Oluşturulması

Aile şirketlerinde kalıcı başarı ve kuşaklar arası sürdürülebilirlik, kişilere bağlı pratiklerle değil, önceden tanımlanmış, şeffaf ve katılımcı yönetim mekanizmaları ile güvence altına alınmaktadır. Aile–iş–mülkiyet eksenlerinin her birine hitap eden kurumsal düzenekler kurulduğunda karar alma süreçleri öngörülebilir hâle gelmekte, çatışmalar yönetilebilir bir çerçeveye oturmaktadır. Anayasa hazırlığına geçilmeden önce bu mekanizmaların iskeletinin oluşturulması, metnin hem meşruiyetini hem de uygulanabilirliğini güçlendirmektedir (İyigün, 2020, s. 396–406; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6478–6482).

Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi, iş yönetişiminin belkemiğini oluşturmaktadır. Kurulun görevleri, büyüklüğü ve bileşimi aile sahipliğinin yapısı, işletmenin karmaşıklığı ve ailenin bugünkü/gelecek ölçeği dikkate alınarak tanımlanmakta; genel öneri, işlevsel bir kurul için 5–8 üye aralığında kalınması ve bağımsız üyelerin kademeli biçimde kurulda yer alması yönündedir. Bağımsız üyelerin varlığı, aile–iş–mülkiyet ihtiyaçlarının ayrıştırılmasına, üst yönetim ekibinde hesap verebilirlik kültürünün gelişmesine ve stratejik ufkun uzun vadeye taşınmasına katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede, kurul üye profilleri için bilgi, deneyim ve ağ kriterleri yazılı olarak belirlenmekte; işe alım/atanma süreci de açık ilkelere bağlanmaktadır (Basco, 2023, s. 157–165). Aile yönetişimi tarafında aile meclisi ve aile konseyi gibi organlar, aile içi iletişimi kurallaştırmakta, temsil ve katılımı sürekli kılmakta ve aile–iş sınırını koruyan arayüzler olarak çalışmaktadır. Literatür, aile anayasasının bu organlarla birlikte ele alınmasının, kurumsallaşmayı “tek çatı” altında bütünleştirerek düzenekler arası uyumu artırdığını göstermektedir. Aile meclisi geniş katılımı değerler, aidiyet ve uzun vadeli beklentileri istişare etmekte; aile konseyi ise daha dar bir yapıyla gündemi hazırlamakta ve karar taslaklarını olgunlaştırmaktadır. Bu organların görev tanımları, seçim/temsil usulleri, toplantı sıklıkları ve karar yeter sayıları iç tüzüklerde açıkça yazılmakta ve ailece onaylanmaktadır (Basco, 2023, s. 178–185; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6482).

Mekanizmaların çalışabilirliği yalnızca organların varlığına değil, aynı zamanda süreç kurallarının yazılılık derecesine bağlı olarak güçlenmektedir. Toplantı takvimlerinin oluşturulması, gündem belirleme ve çağrı usullerinin tanımlanması, tutanak ve karar defteri kullanımının standardize edilmesi, bilgi paylaşım protokollerinin oluşturulması ve çıkar çatışmalarında devreye giren arabuluculuk ile uyuşmazlık çözüm prosedürlerinin metinleştirilmesi, uygulamanın “kişiye bağlı” olmaktan çıkmasını ve “ilkeye bağlı” işlemlerini sağlamaktadır. Saha incelemeleri, aile içi anlaşmazlıklarda başvuru yolları ile sorumlu organların açıkça tanımlanmasının, gerilimi büyümeden kurumsal kanallara yönlendirdiğini ortaya koymaktadır (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6482–6484; İyigün, 2020, s. 403–406).

Hesap verebilirlik ve performans, yönetim kültürünün vazgeçilmez iki sütununu oluşturmaktadır. Yönetim kurulu kararlarının düzenli biçimde raporlanması, performans ölçüm sistemlerinin nesnel kıstaslara dayandırılması ve aile ile profesyonel yöneticilerin yetki–sorumluluk dengelerinin eşitlikçi biçimde düzenlenmesi kurumsal adaleti güçlendirmektedir. Araştırmalar, yönetim kurulu ile aile organlarının birlikte işletilmesinin profesyonel yönetimi desteklediğini; yetki ve rollerin yazılı biçimde dağıtılmasıyla eğitim ve uzmanlığa saygı kültürünün kurumsallaşmaya olumlu yansıdığını göstermektedir (Basco, 2023, s. 164–165; Yıldız, Tutar ve Yilmazer, 2012, s. 132–133).

Temel yönetim mekanizmaları önceden tanımlanıp aile tarafından benimsenmediği sürece anayasa metni “yaşayan” bir belgeye dönüşmemektedir. Kurulların bileşimi ile yetkilerinin, aile organlarının görev alanları ile süreç kurallarının yazılı olarak kurgulanması, anayasanın yalnızca bir kural kitabı olmaktan çıkmasını sağlamaktadır. Bu durumda anayasa, kuşaklar arası sürekliliği taşıyan, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim mimarisi olarak işlev görmektedir (İyigün, 2020, s. 403–406; Basco, 2023, s. 157–165; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6484).

7. Adım: Anayasa Hazırlığı Sürecinin Planlı ve Katılımcı Şekilde Kurgulanması

Aile anayasası, yalnızca kural ve prosedür listesi değil; aile bireylerinin ortak iradesini ve birlikte yaşamak istedikleri kurumsal kültürü inşa eden bir öğrenme ve uzlaşma süreci olarak tasarlanmaktadır. Bu nedenle sürecin meşruiyeti, planlı ilerleme ve kapsayıcı katılımı güçlenmektedir. Yazında aile anayasasının “aile–iş ilişkilerini düzenleyen, üzerinde mutabakata varılmış stratejik doküman” olduğu vurgulanmakta; karar alma ve sorumluluk ilkelerini somutlaştırdığı belirtilmektedir (İyigün, 2020, s. 405–406).

Sürecin planlı ve katılımcı yürütülmesi esastır: başlangıçta zaman çizelgesi belirlenmekte; taslak–müzakere–onay aşamaları şeffaf biçimde kurgulanmaktadır. Katılımın etkili

olabilmesi için tarafsız bir aile büyüğü veya bağımsız kolaylaştırıcı/danışman sürece liderlik edebilmekte; ancak karar ve sahiplenme ailede kalmaktadır (Küçükbezirci, 2020, s. 39; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480–6482). Hazırlıkta aile-iş-mülkiyet eksenleri ayrıştırılarak rol, yetki ve sorumluluklar yazılı hâle getirilmektedir. Katılımcılığı kurumsallaştırmak üzere aile meclisi ve aile konseyi gibi organlar sürecin taşıyıcısı olmakta; temsil, gündem yönetimi ve karar usulleri açıkça tanımlanmaktadır (Basco, 2024, s. 178–185; Dirin ve Tutan, 2015, s. 6480).

Anayasanın benimsenmesini güçlendirmek için genç kuşakların aktif katılımı, öneri ve çekincelerin kayıt altına alınması, tutanak ve karar defteri gibi belgelendirme araçlarının kullanımı önem arz etmektedir. Bu yaklaşım, kuralları “kişiye bağlı” olmaktan çıkarıp “ilkeye bağlı” işletmeye dönüştürmektedir (İyigün, 2020, s. 405–406). Uygulamaya alındıktan sonra metin periyodik olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir; Türkiye’de incelenen örneklerde anayasaların yürürlüğe girdikten sonra en az bir kez revize edildiği görülmektedir (Dirin ve Tutan, 2015, s. 6482). Böylece anayasa, statik bir metin olmaktan çıkıp düzenli aralıklarla yenilenen yaşayan bir yönetim mimarisi hâline gelmektedir (Basco, 2024, s. 187–189).

1.2. Aile Anayasası Hazırlanırken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Katılımcılık ilkesinin sağlanması: Aile anayasası, yalnızca kurucu kuşağın değil; gelecekte yönetim veya mülkiyet rolü üstlenebilecek tüm bireylerin etkin katılımıyla hazırlanmalıdır; katılımcılık, metnin meşruiyetini ve uygulanabilirliğini artırmaktadır.

Aile değerleri ve ortak vizyonun yazılı hâle getirilmesi: Değerler (dürüstlük, sorumluluk, girişimcilik vb.) ile aile/şirket vizyonunun açık ve yazılı tanımı, kuşaklar arası aktarımı güvence altına almakta; bu ilkelerin günlük karar ve süreçlere yansması sürdürülebilirliği güçlendirmektedir.

Aile ve şirket rollerinin açık biçimde ayrılması: Aile kimliği ile şirket içi görevlerin karışmaması için roller liyakat ve yetkinlik esasına göre tanımlanmalı; karar alma süreçlerinde duygusal bağlar değil kurumsal prosedürler işletilmelidir.

Yönetim mekanizmalarının belirlenmesi: Aile meclisi/konseyi, yönetim kurulu ve gerekirse bağımsız üyeler gibi yapılar için görev tanımı, yetki sınırı, toplantı sıklığı ve karar usulleri açıkça yazılmalıdır; bu, iletişim kanallarını resmileştirerek öngörülebilirliği artırmaktadır.

İstihdam, ücret ve performans kriterleri: Aile bireylerinin işe alımı için nesnel kriterler (eğitim, deneyim) belirlenmeli; ücretlendirme piyasa standartlarına, performans

değerlendirmesi ise şeffaf ve ölçülebilir göstergelere dayandırılmalıdır. Ayrıca kuralların açık yazımı, profesyonellik ve adalet algısını güçlendirmektedir.

Hissedarlar arası ilişkiler ve hisse devri: Hisse devir süreçleri (ön alım, kısıtlar, onay mekanizmaları) açık biçimde tanımlanmalı; mülkiyet bütünlüğü ve stratejik kontrol korunmalıdır.

Çatışma çözüm mekanizmaları: İç arabuluculuk, aile konseyi uzlaşi komiteleri ve gerektiğinde bağımsız kolaylaştırıcılar gibi prosedürler önceden tanımlanmalı; bu sayede kriz anlarında zaman ve itibar kaybı azaltılmaktadır.

Değişim ve güncelleme: Aile ve iş çevresi değiştikçe metnin güncelliğini koruması için periyodik gözden geçirme (ör. 5 yılda bir) ve revizyon usulü belirlenmelidir; katılımcı ve planlı süreç, metnin yaşayan bir belge olmasını sağlamaktadır.

Bağlayıcılık ve uygulama: Anayasanın etkinliği için: (i) yazılı onay ve kurallarda belirsizlikten kaçınma, (ii) ilgili hususların hissedar sözleşmeleri/şirket esas sözleşmesiyle entegrasyonu, (iii) izleme–denetim sorumluluğu olan organların (aile meclisi/konsey/komite) kurulması, (iv) ihlal hâlinde yaptırımların açık yazımı gerekmektedir.

1.3. Aile Anayasasında Mutlaka Yer Alması Gereken Başlıklar

1.3.1. Aile Değerleri, Vizyonu ve Misyonu

Aile anayasasının temel dayanağını, ailenin ortak değerleri, vizyonu ve misyonu oluşturmaktadır. Bu üç unsur, anayasanın “ruhunu” tanımlamakta ve hem aile içi ilişkilerin hem de şirket yönetiminin yol haritasını belirlemektedir. Değerlerin yazılı hâle getirilmesi, yalnızca ahlaki bir referans değil, aynı zamanda bağlayıcı bir kurumsal rehber işlevi görmektedir (İyigün, 2020, s. 403; Erdoğan, 2007, s. 122).

- **Aile değerleri**, güven, sadakat, adalet ve yenilikçilik gibi ilkeleri içermekte; bu değerler kriz anlarında kararların hangi ölçütlere göre alınacağını göstermektedir.
- **Aile vizyonu**, ekonomik hedeflerin yanı sıra itibarın korunmasını ve kuşaklar arası bütünlüğün sürdürülmesini öngörmektedir (Basco, 2024, s. 188).
- **Aile misyonu**, bugünkü faaliyetlerin hangi amaçlara hizmet ettiğini ortaya koymakta; toplum ve paydaşlar karşısındaki sorumlulukları somutlaştırmaktadır (Kartop ve Soyer, 2024, s. 154).

Bu unsurların yalnızca niyet beyanı düzeyinde kalmaması için anayasa metnine açık ve uygulanabilir ifadelerle yazılması gerekmektedir. Aksi hâlde, belirsizlik içeren soyut tanımlar bağlayıcılığını kaybetmekte ve sonraki kuşaklarda işlevsizleşmektedir (Kırca, 2019, s. 750; Memiş, 2018).

1.3.2. Aile Üyeliği Tanımı ve Kapsamı

Aile anayasasının ikinci temel bileşeni, aile üyeliğinin sınırlarının açık biçimde tanımlanmasıdır. Zamanla genişleyen aile yapıları, evlilikler ve kuşak farklılıkları nedeniyle “aile üyesi” kavramı karmaşıklaşabilmektedir. Bu nedenle, anayasa kapsamına kimin dâhil olduğu ve hangi hak ve yükümlülüklerle sahip olduğu net şekilde yazılmalıdır (Küçükbezirci, 2020, s. 41).

- Doğuştan, evlilik yoluyla veya evlat edinme gibi farklı yollarla aileye katılan bireylerin statüleri ayrı ayrı düzenlenmektedir.
- Hissedar olma, aile meclisinde oy kullanma veya şirkette istihdam edilme gibi haklar açıkça belirtilmekte; bu hakların sınırları da muğlak bırakılmamaktadır.
- Evlilik ve boşanma hâllerinde hisse devri risklerini önlemek için mal rejimi sözleşmeleri veya hisse geri alım hükümleri getirilebilmektedir (Küçükbezirci, 2020, s. 55).

Aksi hâlde üyelik kapsamının belirsiz bırakılması, şirket karar alma süreçlerinde temsil krizlerine ve aile içi ihtilaflara yol açmaktadır. Bu düzenlemelerin, yalnızca kültürel mutabakatı değil, aynı zamanda hukuki bağlayıcılığı da güçlendirdiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2007, s. 122).

1.3.3. Aile Meclisi, Aile Konseyi ve Diğer Yönetişim Organları

Aile anayasası, güçlü bir yönetim yapısı kurabilmesi için aile içi karar organlarının açıkça tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Aile büyüdükçe ve kuşaklar ilerledikçe, bu organlar çatışmaların önlenmesi, iletişimin kurumsallaşması ve karar alma süreçlerinin şeffaflaşması açısından kritik işlev üstlenmektedir (Küçükbezirci, 2020, s. 43).

- **Aile Meclisi** tüm aile bireylerinin katılımıyla yılda bir veya birkaç kez toplanmakta, anayasanın gözden geçirilmesi, değerlerin korunması ve kuşaklar arası aktarımı sağlamaktadır. Meclisin kararları çoğu zaman “tavsiye” niteliği taşımakta ise de anayasa metninde bağlayıcı kılınması mümkündür. Nitekim aile meclisinin aldığı kararların imzalanarak pay sahipleri sözleşmesine dönüştürülmesi hâlinde, TTK kapsamında doğrudan uygulanabilir bir hukuki belge niteliği kazanabilmektedir (Memiş, 2018; Kırca, 2019, s. 750).

- **Aile Konseyi** daha dar katılımlı ve yürütücü bir organ olarak işlemektedir. Anayasanın uygulanmasını izlemek, aile politikalarını belirlemek ve çatışmaları yönetmek konseyin başlıca görevleri arasında yer almaktadır (Küçükbezirci, 2020, s. 44). Hukuken bağlayıcı olmak istendiğinde, konseyin görev tanımları ve yetkileri anayasa metninde açıkça yazılmakta, ayrıca bu hükümlerin borçlar hukuku veya şirketler hukuku kapsamında geçerli olacağı da hüküm altına alınabilmektedir (Kırca, 2019, s. 750). Böylece konsey kararları yalnızca sembolik değil, icra kabiliyeti olan düzenlemelere dönüşmektedir.
- **Aile Ofisi** gibi gelişmiş yapılar, ailenin mali varlıklarının yönetimini üstlenmekte; yatırımların denetlenmesi, miras planlaması ve hayır faaliyetlerinin kurumsallaştırılması gibi görevler icra etmektedir. Bu tür ofislerin anayasa hükümlerine dayanarak kurulması, aile servetinin bireysel tasarruflardan ayrıştırılmasını ve hukuki koruma altına alınmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2007, s. 122).

Bunlara ek olarak, eğitim komiteleri, kariyer gelişim komiteleri veya iletişim komiteleri gibi destekleyici yapılar da kurulabilmektedir. Ancak hangi organların var olacağı kadar, bu organların aldığı kararların nasıl bağlayıcı olacağı da belirlenmelidir. Aksi hâlde anayasa sadece bir “centilmenlik anlaşması” niteliğinde kalmakta ve hukuken icra kabiliyeti sınırlı olmaktadır (Kırca, 2019, s. 750).

Özetle aile meclisi ve konseyi gibi yönetim organları yalnızca kurumsal kültürün değil, aynı zamanda hukuki bağlayıcılığın da taşıyıcıları hâline gelmektedir. Bu nedenle anayasa hazırlanırken, organların görev tanımları, seçim usulleri, toplantı sıklıkları ve karar alma prosedürleri kadar, bu kararların hangi ölçüde hukuken geçerli sayılacağı da hükme bağlanmalıdır. Böylelikle aile anayasası, sadece iyi niyet beyanı değil, aynı zamanda pay sahipleri ve aile bireyleri için bağlayıcı bir çerçeve işlevi görmektedir (Memiş, 2018; Kırca, 2019, s. 750).

1.3.4. Aile Üyelerinin İstihdam Politikaları

Aile şirketlerinde en sık çatışmaya neden olan konuların başında, aile bireylerinin şirkette istihdam edilme koşulları gelmektedir. “Aileden olmak” ile “şirkette çalışmaya hak kazanmak” arasında ayırım yapılmadığında, hem aile içi adalet duygusu zedelenmekte hem de profesyonel çalışanlarla gerilimler artmaktadır (Küçükbezirci, 2020, s. 39). Bu nedenle anayasanın temel bölümlerinden biri, istihdam politikalarının açık, ölçülebilir ve bağlayıcı biçimde tanımlanmasıdır. İstihdam politikaları kapsamında, aile bireylerinin işe alınma koşulları (eğitim, mesleki tecrübe, dışarıda kazanılacak profesyonel deneyim), görev

tanımları ve performans kriterleri önceden belirlenmelidir. Bu kurallar yazılı hâle getirildiğinde, “akrabalık bağı” yerine “liyakat” esas olmakta ve şirketin kurumsal kapasitesi korunmaktadır (Basco, 2024, s. 187).

Hukuki açıdan ise, bu tür düzenlemeler yalnızca etik beyan olarak bırakılmamalıdır. Aile anayasasında yer alan istihdam hükümleri, ayrıca iş sözleşmelerine ve şirket içi insan kaynakları yönetmeliğine entegre edildiğinde doğrudan bağlayıcı hâle gelmektedir. Böylece aile bireyleri de diğer çalışanlar gibi aynı performans ve disiplin kurallarına tabi olmakta; eşitlik ilkesi korunmaktadır (Kırca, 2019, s. 750). Ücretlendirme, prim ve yan haklar da istihdam politikalarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Aksi hâlde aile bireylerinin “ayrıcılık konum” algısı güçlenmekte ve profesyonel çalışanlarda motivasyon kaybı doğmaktadır. Bu bağlamda, ücret politikalarının piyasa standartlarına uygun olması ve performansla ilişkilendirilmesi anayasa hükmü hâline getirilmelidir (Yıldız, Tutar, Yılmaz, 2012, s. 124). İstihdam politikalarının hukuki bağlayıcılığı ayrıca, anayasa hükümlerinin pay sahipleri sözleşmesine dönüştürülmesi yoluyla da güçlendirilebilmektedir. Özellikle şirket hissedarları arasında yapılan bu tür sözleşmeler, Türk Ticaret Kanunu kapsamında doğrudan geçerlilik kazanmakta ve aile bireylerinin istihdamına dair hükümler mahkemelerce uygulanabilir hâle gelmektedir (Memiş, 2018).

Bir başka ifadeyle istihdam politikalarının aile anayasasında net bir şekilde yazılması yalnızca kurumsal kültürün değil, hukuki bağlayıcılığın da güvencesini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde, aile bireylerinin şirkette görev alması bir “hak” olmaktan çıkmakta; kurallara bağlı ve şeffaf biçimde kazanılan bir “sorumluluk” hâline gelmektedir.

1.3.5. Hissedarlar Arası İlişkiler ve Hisse Devri Kuralları

Aile şirketlerinde uzun vadeli sürdürülebilirlik, yalnızca yönetim kurallarına değil, aynı zamanda mülkiyet yapısının korunmasına da bağlıdır. Kuşaklar arası geçiş, miras, boşanma veya hisse satışı gibi durumlarda yaşanabilecek belirsizlikler, şirketin bütünlüğünü tehdit etmektedir (Küçükbezirci, 2020, s. 47). Bu nedenle aile anayasasında, hissedarlar arasındaki ilişkiler ve hisse devrine dair hükümler açık ve kesin ifadelerle düzenlenmelidir. Hissedarlar arası ilişkilerde şeffaflık, katılım ve sorumluluk ilkeleri öne çıkmaktadır. Tüm aile bireylerinin hisse yapısı hakkında düzenli bilgilendirilmesi, oy ve katılım haklarının açıkça belirlenmesi ve sermaye artırımlarına katılım yükümlülüklerinin yazılı hâle getirilmesi gerekmektedir. Böylece hem çıkar çatışmaları azaltılmakta hem de şirketin kurumsal devamlılığı sağlanmaktadır (Küçükbezirci, 2020, s. 47). Hisse devri konusunda en kritik risk, hisselerin aile dışına çıkmasıdır. Bu riski azaltmak için:

- **Ön alım hakkı** aile bireylerine tanınmalıdır.
- **Onay mekanizması** ile, devir işlemleri aile konseyi veya belirli bir organın kararına bağlanmalıdır.
- **Evlilik ve boşanma hükümleri** ile, boşanma durumunda hisselerin otomatik olarak aileye geri dönmesi sağlanmalıdır.

Bu kuralların yalnızca etik bir beyan olarak kalmaması için hukuki bağlayıcılık önemlidir. Aile anayasasında düzenlenen hisse devir hükümleri, ayrıca pay sahipleri sözleşmesi veya ortaklık sözleşmesi ile desteklendiğinde Türk Ticaret Kanunu kapsamında doğrudan icra edilebilir hâle gelmektedir (Memiş, 2018). Böylece anayasa, yalnızca aile içinde uyulacak bir metin değil, mahkeme nezdinde de geçerliliği olan bir belge niteliği kazanmaktadır. Literatürde de vurgulandığı üzere, aile anayasasının “centilmenlik anlaşması” olmaktan çıkıp bağlayıcı olabilmesi, hükümlerinin şirket tüzüğüne, pay sahipleri sözleşmesine veya noter huzurunda imzalanmış protokollere entegre edilmesine bağlıdır (Kırca, 2019, s. 750). Bu tür düzenlemeler aynı zamanda gelecekte çıkabilecek hisse devri ihtilaflarının yargıya taşındığında somut dayanaklara sahip olmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, aile anayasasında yer alan hisse devri hükümleri, yalnızca şirket bütünlüğünü korumakta değil; aynı zamanda hukuken bağlayıcı sözleşmelerle desteklendiğinde kuşaklar arası sürdürülebilirliği de güvence altına almaktadır. Bu nedenle hissedarlar arası ilişkiler ve devir politikaları hem stratejik hem de hukuki bir güvenlik mekanizması işlevi görmektedir.

1.3.6. Kar Payı ve Mali Haklar Politikası

Aile şirketlerinde en hassas meselelerden biri, elde edilen kârın nasıl paylaşılacağıdır. Eğer bu konuda net kurallar belirlenmemekten, zamanla aile bireyleri arasında adaletsizlik algısı oluşmakta; bu durum hem aile birliğini hem de şirketin mali istikrarını tehdit etmektedir (Küçükbezirci, 2020, s. 47). Bu nedenle aile anayasasında, kâr dağıtımı ve diğer mali haklara ilişkin hükümler açık ve sistematik biçimde tanımlanmalıdır.

Kâr payı politikası hazırlanırken üç temel unsur öne çıkmaktadır:

- **Mali şeffaflık:** Hissedarların bilanço, yatırım kararları ve kâr dağıtım süreçleri hakkında düzenli bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- **Eşitlik ve adalet:** Kâr dağıtımı tüm hissedarlara objektif ve önceden belirlenmiş kriterlere göre yapılmalıdır.
- **Sürdürülebilirlik:** Dağıtılacak kâr oranı, şirketin büyüme ve yatırım hedefleriyle dengelenmelidir.

Bu kurallar yalnızca etik bir çerçeve olmaktan öteye taşındığında gerçek işlev kazanır. Nitekim, aile anayasasında yer alan mali hak hükümleri, ayrıca hissedarlar sözleşmesi veya şirket ana sözleşmesine eklenmek suretiyle hukuken bağlayıcı hâle getirilebilmektedir (Kırca, 2019, s. 750). Böylece kâr dağıtımına ilişkin belirsizlikler, yargı mercilerinde çözüme kavuşturulabilir ve anayasanın bağlayıcılığı arttırır. Ayrıca aile bireylerinin ücretlendirilmesi, performans değerlendirmesi ve mali kaynakların kullanımına ilişkin kuralların anayasa metninde yazılı hâle getirilmesi hem aile içi şeffaflığı hem de profesyonel yönetim ilkelerinin işlerliğini güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, kâr payı ve mali haklar politikası; yalnızca aile üyeleri arasındaki mali dengeyi güvence altına almakla kalmamakta, aynı zamanda şirketin uzun vadeli istikrarını desteklemektedir. Hukuki bağlayıcılıkla desteklenmiş bir mali haklar düzenlemesi, aile şirketlerinde güven ve şeffaflığı pekiştirmekte, kurumsal yönetimin en kritik dayanaklarından biri hâline gelmektedir.

1.3.7. Kuşaklar Arası Devir ve Halef Planlaması

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin en kritik eşiği, liderliğin bir kuşaktan diğerine aktarılmasıdır. Araştırmalar, aile şirketlerinin yalnızca %30'unun ikinci kuşağa, %13'ünün üçüncü kuşağa ve %3'ünün ise dördüncü kuşağa ulaşabildiğini göstermektedir (Yiğit ve Yavuz Aksakal, 2024, s. 4). Bu oranlar, zamanında yapılmayan ya da hiç yapılmayan halef planlamasının neden olduğu riskleri açıkça ortaya koymaktadır. Halef planlaması yalnızca yönetim koltuğunun devri değil; aynı zamanda şirketin bilgi birikiminin, değerlerinin ve vizyonunun yeni kuşağa aktarılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle anayasa metninde şu hususlar net biçimde tanımlanmalıdır:

- Liderlik değişiminin hangi koşullarda gerçekleşeceği,
- Halef adaylarının hangi eğitim, deneyim ve yetkinliklere sahip olması gerektiği,
- Geçiş sürecinin hangi takvim ve prosedürlerle yürütüleceği.

Bu düzenlemeler, yalnızca etik ya da niyet beyanı düzeyinde bırakılmamalıdır. Aile anayasasında yer alan halef planlaması hükümleri, pay sahipleri sözleşmesi ya da şirket ana sözleşmesi ile uyumlaştırıldığında, hukuken bağlayıcı hâle gelmekte ve yargı mercilerinde uygulanabilirlik kazanmaktadır (Memiş, 2018; Kırca, 2019, s. 750). Böylece kuşak değişimlerinde ortaya çıkabilecek belirsizlikler en aza indirilmektedir. Kuşaklar arası devir yalnızca liderlik için değil; yönetim kurulu üyelikleri, şirket hisselerinin devri ve yeni kuşakların yetiştirilmesi açısından da açık hükümlerle düzenlenmelidir. Ayrıca eğitim ve hazırlık süreçleri anayasanın ayrılmaz bir parçası hâline getirilmelidir.

Hülasa, halef planlaması hükümleri yazılı hâle getirilmediğinde aile şirketleri hem kurumsal bütünlüğünü hem de aile içi uyumunu kaybetmektedir. Buna karşılık, hukuki bağlayıcılıkla desteklenen açık ve sistematik bir halefiyet planı, hem şirketin istikrarını garanti altına almakta hem de aile içi güveni pekiştirmektedir.

1.3.8. Çatışma Çözüm Mekanizmaları

Aile şirketlerinde çatışmalar yalnızca profesyonel konulardan değil; aynı zamanda geçmişten gelen kırgınlıklar, mirasla ilgili anlaşmazlıklar veya kişisel kıskançlıklardan da kaynaklanabilmektedir. Bu durum hem şirket performansını düşürmekte hem de aile bağlarını zedelemektedir. Bu nedenle anayasa, önleyici ve sistematik çatışma çözüm mekanizmaları içermelidir. Belirlenecek mekanizmalar şu unsurları kapsamalıdır:

- İç Arabuluculuk: Aile konseyi veya özel bir uzlaşma komitesi çatışmaları ilk aşamada çözümlemelidir.
- Bağımsız Danışman veya Hakem: Gerekli hallerde aile dışından bağımsız uzmanlar sürece dâhil edilmelidir.
- Resmiyet: Çözüm yolları yazılı olarak belirlenmeli, tarafların hak ve yükümlülükleri açıkça tanımlanmalıdır (Yıldız, Tutar ve Yilmazer, 2012, s. 122).

Bu tür düzenlemeler yalnızca iyi niyet beyanı niteliğinde bırakıldığında bağlayıcılığı zayıf olmaktadır. Oysa aile anayasasında yer alan çatışma çözüm hükümleri, pay sahipleri sözleşmesine veya şirket ana sözleşmesine entegre edildiğinde hukuki bağlayıcılık kazanmakta ve tarafları yargı önünde dahi bağlamaktadır (Kırca, 2019, s. 750; Memiş, 2018). Bu durum, anayasanın yalnızca etik değil aynı zamanda uygulanabilir bir belge olmasını sağlamaktadır. Çatışma çözüm prosedürlerinin yazılı şekilde düzenlenmesi önemlidir. Böylelikle kriz anlarında hem zaman kaybı hem de duygusal yıpranma en aza indirilmektedir.

Özetle, anayasa kapsamındaki çatışma çözüm mekanizmaları, yalnızca aile bağlarını korumakta değil; aynı zamanda şirketin kurumsal istikrarını güvence altına almaktadır. Yazılı ve hukuki dayanağa sahip bu düzenlemeler, aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği için vazgeçilmezdir.

1.3.9. Anayasanın Uygulanması ve Denetimi

Aile anayasasının hazırlanması önemli bir aşama olmakla birlikte, esas belirleyici unsur bu belgenin günlük yaşamda nasıl uygulanmakta ve denetlenmekte olduğudur. Yalnızca imzalanıp rafa kaldırılan metinler zamanla işlevini kaybetmektedir. Bu nedenle anayasa,

aktif bir yönetim aracı olarak işletilmeli ve uygulama prosedürleri açıkça tanımlanmalıdır. Uygulamanın sağlıklı yürütülebilmesi için şu hususlar öne çıkmaktadır:

- **Düzenli İzleme:** Aile meclisi veya aile konseyi, anayasa hükümlerinin uygulanmasını düzenli olarak gözden geçirmektedir.
- **Raporlama:** Uygulamaya dair gelişmeler toplantılarda raporlanmakta, böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmaktadır.
- **Yaptırım Mekanizmaları:** İhlaller karşısında hangi yaptırımların uygulanacağı önceden belirlenmekte, kuralların kişilere göre değil ilkelere göre işletilmesi güvence altına alınmaktadır.

Anayasa hükümleri yalnızca bir “iyi niyet beyanı” olarak bırakıldığında hukuki bağlayıcılık zayıf kalmaktadır. Ancak bu hükümler pay sahipleri arasında düzenlenen sözleşmelere, şirket ana sözleşmesine veya ayrı bir “pay sahipleri anlaşmasına” entegre edildiğinde, taraflar üzerinde doğrudan hukuki bağlayıcılık kazanmaktadır (Kırca, 2019, s. 750; Memiş, 2018). Böylelikle anayasa, ihtilaf halinde yalnızca etik değil, aynı zamanda yargı önünde de geçerli bir referans belgesi haline gelmektedir. Anayasa maddelerinin şeffaf, uygulanabilir ve değişim mekanizmalarıyla desteklenmiş şekilde yazılması önemlidir. Ayrıca anayasanın periyodik aralıklarla gözden geçirilmesi, onun “yaşayan bir belge” olarak sürekliliğini sağlamaktadır (İyigün, 2020, s. 403). Sonuç olarak, anayasanın uygulanması ve denetimi, belgenin bağlayıcılığını pekiştirmekte, kuşaklar boyunca kurumsal istikrarı güvence altına almakta ve aile şirketlerini yalnızca bugüne değil, geleceğe de hazırlamaktadır.

1.4. Ülkemizde Uygulamada Olan Aile Anayasasına İlişkin Örnekler

A) İşe Alım Yönünden;

KOÇ HOLDİNG: Aile bireyleri, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak işe alınmaktadır. Her aile bireyi, bütün çalışanların geçtiği süreçten geçmek zorundadır.

SABANCI: Belirli kurallar ve belirli prensiplerle hareket aile anayasası ile yazılı hale getirilmiş durumdadır. Örnek olarak kaç yılda genel müdür olunacağı yazılı hale getirilmiştir.

ECZACIBAŞI: Aile anayasası ile aile bireyinin işe katılımı tamamen yazılı hale getirilmiştir. Dikkatle uygulanan aile anayasasına göre, belirli konular dışında karar alma yetkisi ve işlevi tamamen profesyonellerin elindedir.

KURTSAN: En az 3 yıl başka bir işyerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirmek şarttır. En alt düzeyden başlamaksa en temel prensiptir.

BAKİOĞLU: Alanında çok iyi eğitim ve en az bir yabancı dil gerekir. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için profesyonellerin görüşleri referans alınır.

İNCİ HOLDİNG: Aile üyelerinin üstleri, aile üyesi olmayan yöneticilerden seçilir. Ayrıca, 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl başka bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi koşulu aranmaktadır.

B) Şirket Stratejisinin Belirlenmesi Yönünden;

KOÇ HOLDİNG: Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınıyor. Aile komitesinde ise Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülüyor. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunuluyor. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılıyor. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundalar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek kuşaklar için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde uygulanıyor. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmıyor.

SABANCI: McKinsey'in danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramlarını uygulamaya başladı. "Aile Konseyi"ne üyelik için kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranıyor. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alıyor. Toplantılar ise 3 ayda bir yapılıyor. "Aile Anayasası" ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile konseyi kendi içinde kurallar koymuş ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturmuştur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır.

ECZACIBAŞI: Ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, "Aile Anayasası"nda ortaya konulmuştur. Bu anayasa ise topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır ve titizlikle uygulanmaktadır. Aile Meclisi'nin görevleri arasında "hedeflerin belirlenmesi", "kaynakların verimli değerlendirilmesi" ve "üst yönetimin atanması" var. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılıyor. Anayasa, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamıyor.

KURTSAN: Aile şirketlerinin yüzde 93' ünün gelecek kuşağı, Kurtsan Ailesi'ni "Aile Anayasası" oluşturmaya itmiş. Anayasa, aile fertlerinin şirkete katılımını belli kurallara bağlıyor. Anayasayı, ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamış. "Bunlara uyabilen kalacak,

uymayan grup dışında çalışacak” ilkesi benimsenmiş. Şirkette çalışabilmenin de koşulları ortaya konulmuş. En az 3 yıl başka bir işyerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirenlere grupta iş veriliyor. Ancak işe de en alt düzeyden başlıyorlar.

BAKİOĞLU: “Aile Anayasası”nda, aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri şartı aranıyor. Aile bireyleri, iş yaşamına, eğitim sürecindeki kısmi çalışma ile atılıyorlar. Ardından da düzenli iş yaşamı ve onun içindeki eğitim aşaması devreye giriyor. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için ise profesyonellerin görüş ve önerileri dikkate alınıyor.

İNCİ HOLDİNG: “Aile Konseyi”nde, aile üyelerinden 14 yaşını dolduran veya evlilik yolu ile aileye katılan herkes bulunuyor. Konseyi üyesi olan herkes, karşılıklı mutabakat ile aile konseyi üyeleri arasından kendine bir kariyer danışmanı seçiyor. Aile üyelerinin işe alınma koşulları da kurallarla belirlenmiş. Buna göre, aile üyelerinin üstleri, aile üyesi olmayan yöneticilerden seçiliyor. Ayrıca, 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl başka bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi koşulu da aranıyor.

ABALIOĞLU: “Aile Konseyi” ve “Aile Anayasası” çalışmaları devam ediyor. “Aile Konseyi”nin ana amacını, samimi bir atmosferde birlik, beraberlik ve kaynaşma ortamının sağlanmasını oluşturuyor. Konsey içerisinde işle ilgili konular görüşülüp, bilgilendirme yapılıyor. Konsey, yönetim ile ilgili bir takım tavsiye kararları alabiliyor. Fakat şirket yönetimine doğrudan bir müdahale yapılmıyor. Konsey şirketin yönetiminde yetkili ve sorumlu değildir.

EYİLİK: Aile büyüklerinden ve danışmanlardan oluşan konsey, aile şirketinde görev yapmak isteyen ve yapanların performanslarını denetliyor. Bunun yanında bu çalışmaların organize edilmesi de aile konseyinin görevleri arasındadır. Gelecek kuşağın şirkette yerini alabilmesi için, motivasyon programları ile aile üyelerinin koordineli ve efektif çalışmalarını sağlayıp performans denetlemeleri yapılıyor.

III. BÖLÜM: AİLE VAKIFLARI NEDİR? KANUNİ ALTYAPI ve ÇERÇEVELERİ

2. VAKIF SİSTEMİ AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN ÇÖZÜM OLABİLİR Mİ?

2.1. Türkiye’de ve Batı’da Vakıf Modelleri

İslam hukukunda “vakıf” bir malın mülkiyetinin Allah’a ait sayılarak, onun gelirinin sürekli biçimde kamu yararına harcanmasını ifade eder. Klasik tanımına göre vakıf, “*bir malı aslen durdurmak ve gelirini ebediyen hayır yollarına tahsis etmektir*” (bkz. TDV İA). Vakıf kelimesi Arapça kökenlidir ve “durdurmak, alıkoymak, tahsis etmek” anlamına gelen “vekafe” fiilinden türemiştir. Türkçede de “vakfetmek” şeklinde kullanılmaktadır. İslam hukukunda vakıf işlemi, tek taraflı bir irade beyanı ile oluşur. Vakfeden (vâkıf), malı mülkünden çıkarır ve belli bir amaç için ayırır. Bu mal artık alım-satımın dışında kalır (bkz. TDV İA). Vakıf “sürekli bir hayır” (sadaka câriye) niteliğindedir.

Vakıfta asıl mal (‘ayn) korunur, yalnızca geliri (menfa‘a) hayra harcanır. Vakfedilen mal satılamaz, devredilemez (TDV İA). Bu, beka ilkesi olarak bilinir. Bu durum, trust ve foundation yapılarıyla karşılaştırıldığında vakıf sisteminin daha katı ve ebediyet odaklı olduğunu gösterir (Kuran, 2001, s. 843).

Foundation, kıta Avrupası hukuk sistemlerinde kamu yararına çalışan, tüzel kişiliğe sahip, bağış veya malvarlığı ile kurulan bir sivil toplum kuruluşudur (Anheier, 2005, s. 118). Fransızca *fondation*, Almanca *Stiftung*, İtalyanca *fondazione* gibi türevleri vardır.

- Foundation bir tüzel kişilik (legal entity) olarak doğar.
- Kurucu iradesi, bir temel senet veya noter tasdikli belgeyle ortaya konur.
- Kuruluş sırasında belirli bir sermaye zorunluluğu aranabilir (örneğin Avusturya’da 27.000 €).

Foundation’larda amaç kamu yararı olsa da bazı ülkelerde özel amaçlı foundation (ör. aile vakfı) kurulmasına da imkân tanınır (OECD, 2022, s. 42–43).

Trust, İngiliz hukuk sistemine özgü, bir kişinin (settlor) malını bir güvenilir kişiye (trustee) belirli bir amaç doğrultusunda teslim etmesiyle oluşan yapıdır. Mülkiyet, hukuken *trustee*ye geçse de yararlanıcılar (beneficiaries) için yönetilir (Hansmann, 1980, s. 842).

- *Trust* tüzel kişilik değildir; *trustee* kişi veya kurumdur.
- Vakfın aksine mülk tamamen ayrılır ve sözleşmeyle yönetilir.
- *Charitable trust* (hayır amaçlı tröst) tipi, vakıfların Batı’daki en yakın karşılığıdır.

Trust yapısı, vakıf benzeri bir şekilde belirli bir amaca hizmet eder; ancak Anglo-Amerikan hukukunun esnekliği nedeniyle vakıfla aynı “ebediyet” ilkesine sahip değildir.

Tablo 1: Geleneksel Köklere Göre Vakıf Sistemleri¹

Kriter	Vakıf (İslam Hukuku)	Foundation (Kıta Avrupası Hukuku)	Trust (Anglo-Amerikan Hukuku)
Etimolojik Köken ve Terim	Arapça vekafe (وقف) fiilinden türemiştir; “durmak, alıkoymak, tahsis etmek” anlamındadır. Kurumsal terim olarak “vakıf” kelimesi 2./8. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmıştır.	Latince fundatio (temel atma, bina kurma) kökünden gelir. Fransızca “fondation”, Almanca “Stiftung”, İtalyanca “fondazione” şeklinde türetilmiştir.	Eski Fransızca trustee ve Latince “güvenmek” anlamındaki fiducia kökünden gelir. Hukuki terim olarak “trust”, İngiltere’de 12. yüzyıldan itibaren gelişmiştir.
Kuruluş Biçimi	Kurucunun (vâkıf) tek taraflı iradesiyle (vakfiye) kurulur. Klasik dönemde kadı huzurunda yapılan beyanla geçerlilik kazanır. Modern Türk hukukunda mahkeme kararı ve tescil gerekir.	Resmî kuruluş beyannamesiyle veya noter tasdikli vakıf senediyle kurulur. Devlet otoritesinin onayı (idare veya mahkeme) ile tüzel kişilik kazanır.	Bir kişi (settlor) malını bir veya daha fazla kişi (trustee) adına hukuki olarak devreder. Trust deed ile kurulur. Mahkeme tescili zorunlu olmayabilir.
Tüzel Kişilik	Günümüzdeki haliyle kurumsallaşmış şekliyle İslam Hukuku’nda tüzel kişilik yoktur. Ancak bir kısım devlet malları, beytül-mâl ve vakıflarla ilgili bazı hükümler, tüzel kişiliğin varlığını destekler mahiyettedir. Mal Allah’a aittir, müteveli temsil ve idare eder. Modern sistemde (ör. Türkiye’de) vakıf, özel hukuk tüzel kişisidir.	Tam anlamıyla bağımsız tüzel kişilik taşır. Vakıf adına mal edinebilir, dava açabilir, sözleşme yapabilir.	Genellikle tüzel kişiliği yoktur. Trustee malı kendi adına ama beneficiary’ler lehine yönetir. Ancak bazı “corporate trust” yapılarında tüzel kişilik mümkündür.
Mülkiyetin Durumu	Vakfedilen mal mülkiyeti Allah’a ait sayılır. Vakıf malı mahkeme kararıyla müteveliye teslim edildikten sonra Kurucu veya varisler üzerinde hiçbir tasarruf hakkı yoktur. Vakıf malı devredilemez ve zaruri haller dışında değiştirilemez.	Foundation’a ait olur. Kurucu artık mal üzerinde hak iddia edemez. Ancak kamu yararı amacına aykırı olmamak kaydıyla malvarlığı üzerinde değişiklik yapılabilir.	Mal hukuken trustee’ye geçer; trustee’nin yasal mülkiyeti vardır ama lehdar lehine hareket eder. Trustee yükümlülükleri hukukî güvence altındadır.

¹ Akın, H. (2013). “Vakıf” Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi (Cilt 43, ss. 2–13). TDV. <https://islamansiklopedisi.org.tr/vakif> ; Anheier, H. K. (2005). Nonprofit organizations: Theory, management, policy. Routledge; Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89(5), 835–901; OECD. (2022). Legal frameworks for the social and solidarity economy. https://www.oecd.org/en/publications/legal-frameworks-for-the-social-and-solidarity-economy_480a47fd-en.html

Gelirin Kullanımı	Para vakıfları dışındaki vakıf türlerinde Asıl (ayn) mal korunur, yalnız geliri (manfa'a) hayır amacıyla harcanır. Asıl sermayeye dokunulmazlık esastır.	Kurucu iradesine göre ya sadece getirisi ya da ana sermaye + getiri harcanabilir. Sürdürülebilirlik hedeflenir.	Trustee, trust şartlarına göre getiriyi ve/veya ana parayı lehdarlar için harcayabilir. "Discretionary trust" modellerinde tam esneklik mümkündür.
Süreklilik (Beka)	Ebedilik (kulliyet el-bekā') ilkesi temel kuraldır. Vakıf zamanla feshedilemez. Ancak harap olan mal "istibdal" ile yenilenebilir.	Süreklilik prensibi esas alınır ancak amacı gerçekleştirildiğinde ya da malvarlığı tükenirse vakıf sonlandırılabilir. Bazı ülkelerde "ömür sınırlı" foundation mümkündür.	Trust sözleşmesinde süre belirtilmişse sona erer. Bazı hayır trust'larında süre sınırsız olabilir. Ancak "rule against perpetuities" nedeniyle sonsuzluk çoğu sistemde yasaktır.
Amaç ve Faaliyetler	Dinî, sosyal ve kamusal hayır amacı taşır. Eğitim, sağlık, kültür, imar, finans, sosyal sigortacılık gibi alanlarda faaliyet gösterir.	Kamu yararı gözetilir. Eğitim, sanat, bilim, çevre gibi alanlarda faaliyet gösterebilir. Bazı ülkelerde özel amaçlı vakıflar da mümkündür.	Hayır amaçlı olabileceği gibi, özel çıkar (örneğin aile bireylerine gelir aktarma) amacı da taşıyabilir. "Charitable trust" ve "private trust" ayrımı yapılır.
Yönetim Yapısı	Mütevelli heyeti tarafından yönetilir. Yetki ve denetim mekanizmaları vakfiye ile belirlenir. Devlet otoritesi (ör. VGM) denetim yapabilir.	Yönetim kurulu bulunur. Gözetim makamı (devlet idaresi veya özel denetim kurumu) tarafından izlenir. Profesyonel yöneticiler görevlendirilebilir.	Trustee (veya trustee kurulu) yönetimden sorumludur. Fiduciary (emanet) yükümlülük altındadırlar. Görev ihlali hukuken cezalandırılabilir.
Denetim ve Şeffaflık	Kamu otoritesi (ör. Osmanlı'da Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti, Türkiye'de Vakıflar Genel Müdürlüğü) tarafından düzenli olarak denetlenir. Mali raporlama ve faaliyet takibi zorunludur.	Vakıflar genellikle bağımsız denetime tabidir. Avrupa'da foundation otoriteleri yıllık rapor, amaç denetimi ve kamuya açıklık ilkeleri uygular.	Vergi otoriteleri (ABD'de IRS), hayır kurumlarının yıllık beyanlarını izler. Kamuya şeffaflık ilkesi vardır. Ancak özel trust'lar gizliliğe daha fazla sahiptir.

Tablo 2: Modern Hukuk Sistemlerine Göre Vakıf Sistemleri²

Kriter	Almanya	ABD	Türkiye
Hukuki Dayanak	Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) §§ 80–88 (Alman Medeni Kanun’u)	Federal Tax Code (IRS Code §501(c)(3)); eyalet vakıf yasaları (ör. Delaware General Corporation Law)	Türk Medeni Kanunu (TMK) md. 101–117; 5737 sayılı Vakıflar Kanunu
Tanım	Kamu yararına veya özel amaçlı olarak belirli malvarlığının tüzel kişilikle tahsisi	Hayırseverlik, eğitim, bilim vb. kamu yararına faaliyet gösteren vergi muaf kurumlar	Belirli ve sürekli bir amaca tahsis edilen malvarlığı ile kurulan tüzel kişilik
Kuruluş Süreci	Noter onaylı vakıf tüzüğü + eyalet vakıf otoritesi (Stiftungsaufsicht) onayı	Eyalet bazlı kayıt (örneğin non-profit corporation olarak) + IRS’ye 501(c)(3) başvurusu	Mahkeme kararı + Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM) bildirimi ve denetimi
Asgari Malvarlığı	Eyaletlere göre değişir, genellikle 50.000–100.000 € arası yeterli görülür.	Asgari tutar yok; bağışlarla sürdürülebilirlik sağlanması beklenir.	Belirtilen sabit tutar yok; ancak uygulamada en az 100.000 TL (~3.000 €) civarında başlangıç sermayesi
Tüzel Kişilik	Kuruluşla birlikte tam tüzel kişilik kazanır.	Eyalet tesciliyle kazanılır; IRS vergi muafiyeti tüzel kişilik sağlamaz ama tanınma sağlar.	Mahkeme tescili ile özel hukuk tüzel kişiliği kazanır.
Yönetim Yapısı	Yönetim kurulu (Vorstand) zorunludur; bazı eyaletlerde danışma kurulu da şarttır.	Yönetim kurulu ve mütevelli heyeti olabilir; eyalet yasalarına göre farklılık gösterir.	Mütevelli heyeti zorunludur; yönetim kurulu, denetim kurulu gibi organlar vakıf senedine göre belirlenir.
Amaç Sınırlamaları	Kamu yararına veya özel amaçlı olabilir; kamu yararına olanlar vergi avantajı alır.	501(c)(3) statüsü için kamu yararına çalışma zorunludur (din, eğitim, sağlık, yardım vb.)	Kamu yararı taşıyan ve sürekli olabilen amaçlar için kurulabilir (TMK m. 101).
Gelir Kullanımı	Vakıf tüzüğü çerçevesinde, sermayenin getirisi harcanır; ana sermaye genellikle korunur.	Gelir vergisinden muaftır; bağış gelirlerinin %100’ü kamu yararına harcanmalıdır.	Sermayenin geliri amaç doğrultusunda harcanır; bazı istisnalarla ana malvarlığı da kullanılabilir.
Denetim Mekanizması	Eyalet vakıf denetim daireleri tarafından yapılır (Stiftungsaufsicht).	IRS denetimi + eyalet attorney general makamı; düzenli raporlama (Form 990) zorunluluğu	VGM denetimi; mali rapor ve faaliyet bildirimi zorunludur.

² Kaynaklar: Türkiye: Türk Medeni Kanunu, md. 101–117; 5737 sayılı Vakıflar Kanunu; Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM)

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5737&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Almanya: Bundesministerium der Justiz. (2023), Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) §§ 80–88; Bundesverband Deutscher Stiftungen. (2021). Foundation Law in Germany. ABD: Internal Revenue Service (IRS). (2024). Publication 557 – Tax-Exempt Status for Your Organization.; Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89(5), 835–901; National Association of State Charity Officials (NASCO). (2023). State Oversight of Charitable Trusts.

Vergi Avantajları	Kamu yararına vakıflar Kurumlar Vergisinden muaftır; bağışlar vergiden düşülebilir.	501(c)(3) statülü kuruluşlar vergiden muaftır; bağışlar gelir vergisinden düşülebilir.	Kamu yararı statüsü varsa vergi muafiyeti ve bağış teşvikleri mümkündür.
Şeffaflık Yükümlülüğü	Kamusal raporlama gereklidir; faaliyet ve mali tablolar yayınlanır.	Form 990 (vergi beyanı) kamuya açıktır; büyük vakıflar yıllık rapor yayınlar.	VGM'ye yıllık raporlama zorunludur; kamuya açıklık kısmen vakfa bırakılmıştır.
Süreklilik (Beka)	Süreklilik esas; tasfiye ancak eyalet izniyle mümkündür.	İsteğe bağlı süreli veya süresiz olabilir; “spend-down” (kaynakları tüketerek fesih) uygulamaları yaygındır.	Süreklilik esastır; ancak amacın imkânsızlığı halinde vakıf tasfiye edilir (TMK m. 116–117).
Amaç Değişikliği / Uyarlama	Mahkeme kararıyla veya “cy-près” ilkesiyle benzer amaca yönlendirme mümkündür.	“Cy-près doctrine” ile amacı imkânsızlaşan trust/foundation’lar benzer amaçlara yönlendirilebilir.	Mahkeme kararıyla amaç değişikliği yapılabilir; TMK ve VGM mevzuatına bağlıdır.

Vakıf kurumu, günümüzde farklı hukuk sistemlerinde benzer sosyal işlevleri yerine getirmesine rağmen, kuruluş, yönetim, denetim ve mali yapı açısından ülkeye özgü yasal rejimlere tabidir. Türkiye, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi hukuk sistemleri bu alanda belirgin farklılıklar sunar. Bu farklılıklar, yalnızca terminolojik düzeyde kalmayıp, vakfın tanımı, kuruluş prosedürü, malvarlığı rejimi, kamu yararı ilişkisi ve özellikle devlet denetimi gibi kritik alanlarda somutlaşmaktadır.

Türkiye’de vakıf sistemi, Türk Medeni Kanunu’nun (TMK) 101–117. maddeleri ile 5737 sayılı Vakıflar Kanunu çerçevesinde düzenlenmiştir. Vakıf, belirli ve sürekli bir amacın gerçekleştirilmesi için oluşturulan özel hukuk tüzel kişiliğidir. Kuruluş süreci mahkeme onayına ve tesciline bağlıdır; ancak kuruluşun tamamlanabilmesi için Vakıflar Genel Müdürlüğü’ne (VGM) bildirim yapılması ve sürecin oradan izlenmesi gerekmektedir. VGM, hem vakfın kurulmasını denetleyen hem de faaliyetlerini izleyen merkezi kamu otoritesi işlevi görür. Türkiye’de vakıfların kuruluşunda belirli bir asgari sermaye miktarı kanunen zorunlu olmamakla birlikte, uygulamada bu miktar genellikle 100.000 TL ve üzeri olarak kabul edilmektedir. Bu miktar, vakfın amaçlarını sürdürülebilir şekilde gerçekleştirebilmesi için asgari ölçüt olarak değerlendirilir. Vakıf senedinde yer alan amaçların süreklilik taşıması yasal zorunluluktur. Yani geçici bir faaliyet ya da kısa vadeli sosyal proje, tek başına bir vakıf kurma gerekçesi olamaz. Vakıflar, mütevelli heyeti tarafından yönetilir ve bu heyet, vakıf senedinde belirtilen yapıya göre faaliyet gösterir. VGM, yıllık faaliyet raporları, mali tablolar ve bağımsız denetim raporları üzerinden vakfın kamu yararı ilkesine uygun faaliyet gösterip göstermediğini denetler. Bazı özel statülü vakıflar (örneğin Osmanlı’dan kalan mazbut vakıflar) doğrudan VGM tarafından yönetilir. Kamu yararına çalışan vakıflar, Cumhurbaşkanlığı kararıyla “kamu yararı vakfı” statüsü kazanabilir ve bu sayede vergi muafiyetleri ve bağış teşviklerinden

yararlanabilir. Ancak Türkiye’deki sistemin önemli bir özelliği, devletin vakıflar üzerindeki denetim yetkisinin yoğun ve süregelen olmasıdır. VGM’nin hem kuruluş aşamasında hem de faaliyet sürecinde gözetim rolü, vakıfların sivil özerkliğini sınırlayabilecek düzeyde geniş yetkilerle donatılmıştır. Bu durum, vakıf yöneticilerinin kamu otoritesiyle sürekli uyum hâlinde çalışmasını gerektirirken, öte yandan bazı uygulamalarda sivil inisiyatifin bastırılmasına da yol açabilir.

Almanya’da vakıflar, Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) yani Alman Medeni Kanunu’nun 80–88. maddelerinde tanımlanmış olup, uygulamada oldukça kurumsallaşmış bir yapıya sahiptir. Vakıf (Stiftung), belirli bir malvarlığının, kalıcı olarak, kamusal veya özel bir amacı gerçekleştirmek üzere hukuken bağımsızlaştırılmasıyla kurulur. Kuruluş işlemi noter tasdikli vakıf senedinin hazırlanmasıyla başlar ve ilgili eyaletin vakıf denetim otoritesinin (Stiftungsaufsicht) onayı ile tamamlanır. Almanya’da vakıf kurmak için belirli bir asgari sermaye yasal olarak belirlenmemiş olsa da uygulamada genellikle 50.000 ila 100.000 Euro civarında bir sermayeye sahip olunması gerekmektedir. Bu miktar, vakfın belirlenen amacını sürdürebilmesi için yeterli kabul edilir. Bazı eyaletler, daha yüksek bir taban sermaye talep edebilmektedir. Vakıf amacı kamu yararı taşıyorsa (örneğin kültür, bilim, çevre, sosyal hizmetler), vergisel avantajlar devreye girer; bağışlar vergiden düşülebilir ve vakıf gelirleri kurumlar vergisinden muaf tutulabilir. Yönetim açısından Almanya’da vakıflar genellikle bir yönetim kurulu (Vorstand) tarafından yürütülür. Gönüllülük esaslı yapıların yanında profesyonel yöneticilerin yer aldığı karma yönetim modelleri de yaygındır. Denetim, ilgili eyaletin yetki alanındaki vakıf denetim birimi tarafından yürütülür. Bu kurumlar, yalnızca mali denetim değil, aynı zamanda amaç doğrultusunda faaliyetin sürdürülüp sürdürülmediğini de inceler. Almanya’daki sistemin en dikkat çeken özelliği, vakıfların hem yüksek düzeyde özerk olması hem de şeffaflık yükümlülüklerine sıkı biçimde tabi tutulmasıdır. Vakıfların mali tabloları ve faaliyet raporları kamuya açık tutulmak zorundadır. Ayrıca vakıf tasfiye süreçleri, ancak mahkeme ve denetim otoritesinin izni ile yürütülebilir. Bu durum, vakfın kamusal güven ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ilkesini koruyabilmesi açısından son derece önemlidir.

ABD’de vakıf benzeri yapılanmalar genellikle charitable trust ya da non-profit foundation adıyla iki ana kategoride örgütlenir. Vakıfların kuruluşu eyalet bazında düzenlenir; ancak bunların federal düzeyde vergi muafiyeti kazanabilmesi için Internal Revenue Service (IRS) tarafından tanınmaları gerekir. En yaygın statü, IRS Code §501(c)(3) altında kamu yararına çalışan kuruluşlara verilen “tax-exempt organization” statüsüdür. ABD’de vakıf kurmak, teknik olarak oldukça esnektir. Belirli bir asgari sermaye şartı bulunmaz; küçük sermayeli kuruluşlardan devasa fonlara sahip vakıflara kadar çok geniş bir spektrumda faaliyet yürütülebilir. Ancak IRS tarafından 501(c)(3) statüsü

tanınması için kuruluşun amacı, organizasyon yapısı, gelir kullanımı ve şeffaflığı net biçimde belirlenmiş olmalıdır. Vakfın geliri, kesinlikle kamu yararına harcanmalı; yöneticilere doğrudan finansal çıkar sağlamamalıdır. Yönetim yapısı genellikle bir mütevellî heyeti veya yönetim kurulu üzerinden işler. Vakıf, bağış ve yatırım gelirlerini kullanarak kendi amacına hizmet eder. ABD’de trust tabanlı vakıflar, özellikle aile servetlerinin yönetimi ve aktarımı için kullanılırken; foundation tipi kurumlar (örneğin Bill & Melinda Gates Foundation), küresel sağlık, eğitim veya çevre gibi kamuya yönelik geniş ölçekli projeler yürütür. ABD sisteminin belirgin avantajı, esnek kurulabilirlik ve yüksek vergi teşviki sağlamasıdır. Ancak bu avantaj, yoğun şeffaflık ve raporlama yükümlülüğü ile dengelenmiştir. 501(c)(3) statülü her kuruluş, IRS’ye Form 990 adlı yıllık mali beyanname vermek zorundadır. Bu form kamuya açık olup, vakıf gelirleri, harcamalar, bağış kaynakları ve yönetim kadrosuna ilişkin tüm bilgiler ayrıntılı şekilde açıklanmak zorundadır. Ayrıca, eyalet düzeyinde başsavcılık ofisleri (Attorney General), hayır kurumlarını kötüye kullanıma karşı düzenli olarak denetler.

Türkiye, Almanya ve ABD’deki vakıf sistemleri karşılaştırıldığında, her biri kendi hukuki geleneği ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiş olmakla birlikte, bazı temel ayrımlar belirginleşmektedir:

- Türkiye’de kamu otoritesi merkezli bir model ön plandadır. Vakıf kurmak mümkündür, ancak devletin gözetim ve onayı sürekli. Bu durum şeffaflık açısından avantajlı olsa da sivil özerklik üzerinde sınırlayıcı bir etkiye neden olabilir.
- Almanya’da vakıflar, kamu yararına hizmet etmekle birlikte yüksek düzeyde kurumsal bağımsızlıkla hareket ederler. Şeffaflık, raporlama ve eyalet düzeyinde denetim mekanizmaları etkin şekilde işlemektedir.
- ABD ise vakıf girişiminde en esnek modeldir. Vergi avantajı temel motivasyonlardan biridir. Ancak, kamu yararına faaliyet yürütme koşulu sıkı raporlama ve mali şeffaflık yükümlülükleriyle desteklenmektedir.

Sonuç olarak, her ülkenin vakıf sistemi kendi iç dinamiklerine ve hukuk sistemine uygun olarak gelişmiştir. Ancak karşılaştırmalı perspektif, bu sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, sivil toplumun geliştirilmesi ve kamusal kaynakların etkin kullanımının teşviki açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de özellikle vakıf yönetiminde şeffaflık, bağımsızlık ve sivil özerklik ilkelerinin güçlendirilmesi, küresel iyi uygulamalardan öğrenerek kamu güvenini pekiştirecek bir yönetsel reforma temel oluşturabilir.

2.2. Vakıf türleri nelerdir?

Yeni Vakıflar: Yürürlükteki Türk Medeni Kanunu'na göre kurulan vakıflardır. Bu tarz vakıfların diğer vakıf türleri gibi ayırt edici belirgin bir özelliği yoktur.

Kamuya Yararlı Vakıflar: Gelirinin yarısından fazlasını kamu görevi niteliği taşıyan işlere harcayan vakıflardır. Bunlara gerekli prosedürlerin gerçekleşmesiyle vergi muafiyeti tanınabilir.

Çalıştırılanlara ve İşçilere Yardım Vakıfları: Anonim şirketlerin esas sözleşmesinde şirkette çalışan işçi ve personel için yardım sandıkları kurulması için yedek akçe ayrılması kararlaştırılabilir. Söz konusu yedek akçe, diğer malvarlığı değerlerinden ayrılarak bir vakfa özgülenebilir.

Aile Vakıfları: Kuruluş ve işleyiş olarak diğer vakıflardan bir farkı yoktur. Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün denetimine tâbidir. Aile vakıflarını diğer vakıflardan ayıran yegâne husus amaçlarıdır. Nitekim aile vakıflarında amaç bizzat kanun tarafından belirlenmiştir. Buna göre amaç esas itibarıyla aile bireylerinin eğitim ve öğrenimleri, donanım ve desteklenmeleri ve bunlara benzer amaçların gerektirdiği harcamaların yapılmasıdır. Bu amaçlar dışında aile vakıfları kurulamaz. Özellikle aile üyelerinden bazılarına düzenli ödeme yapmak amacıyla vakıf kurulması hukuka uygun değildir. Aynı şekilde bir mal veya hakkın devredilmemek üzere bir aileye tahsisi sonucunu doğuracak aile vakıfları da kurulamaz.

Mazbut Vakıflar: Bu vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yönetilen vakıflardır. Bunlar ilk Medeni Kanun yürürlüğe girmeden önce kurulan vakıflardır.

Mülhak Vakıflar: Osmanlı Devleti zamanında kurulmuş, fakat yönetimi vakfedenlerin soyundan gelenlere şart kılınmış vakıflardır.

Cemaat Vakıfları: Vakfedenleri Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan gayrimüslim vakıflarıdır.

Esnaf Vakıfları: 2762 sayılı Vakıflar Kanunu yürürlüğe girmeden önce kurulan ve esnafın seçtiği yönetim kurulu tarafından yönetilen vakıflardır.

2.3. Mevcut Vakıf Sisteminin Eksiklikleri

Vakıf, belirli ve sürekli bir amaca yönelik malvarlığı değerinin özgülmesi sonucunda meydana gelen tüzel kişidir. Malvarlığı gerçek ya da tüzel kişiler tarafından özgülenebilir. Mevzuata uygun bir şekilde vakfın kurulabilmesi için her şeyden önce bir malvarlığı tahsis

edilmelidir. Bu bağlamda bir malvarlığı değerinin tamamı vakfa özgülenebileceği gibi bir malvarlığı değerinin doğmuş ya da doğacak gelirleri veya ekonomik değeri olan haklar da tahsis edilebilir. İkinci olarak söz konusu malvarlığı değerinin belirli ve sürekli bir amaca tahsis edilmesi gerekir.

Vakfın amacı genel olarak kamu yararına hizmet etmeye yöneliktir, fakat vakfın kamu yararına hizmet etmesi şart değildir. Uygulamada genel olarak kültür faaliyetleri, toplumsal yardım, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık vb. amaçlarla vakıf kurulmaktadır. Vakfın amacını gerçekleştirebilmesi ve vakfa gelir temin etmek için vakıf bizzat ticari işletme işletebilir. Bu doğrultuda ticari şirket kurabilir ya da halihazırda mevcut bir şirkete ortak olabilir. Fakat böyle bir durumda şirketler üzerinden elde edilen gelirin vakfın amaçları doğrultusunda harcanması gerekir. Yani mevzuata göre vakfın amacı ticari gelir elde etmek olamaz. Elde edilen ticari gelirler yalnızca vakfın amacı doğrultusunda sarf edilebilir.

Miras bırakan, terekesinin tasarruf edilebilir kısmının tamamını veya bir kısmını belirli bir amaca özgüleyerek vakıf kurabilir. Miras bırakan vakfı sağlararası hukuki işlemle ya da ölüme bağlı tasarrufla kurabilir. Her ne şekilde kurulursa kurulsun vakfa özgülenen mallar sebebiyle saklı payını tamamen alamayan mirasçılar tenkis davası açabilirler. Tenkis davasıyla birlikte mirasçılar, saklı paylarını elde edene kadar vakıf malvarlığından mal alırlar. Miras bırakanın tasarruf edebileceği miktarı aşan tasarrufları sebebiyle saklı paylarını elde edemeyen mirasçılar, vakfa karşı tenkis davası açabilirler.

Aile fideikomisini engellemek maksadıyla malvarlığının devredilememek üzere bir aileye tahsisi yasaklanmıştır. Fakat böyle bir uygulamanın pek çok sakıncası vardır. Türk hukuku için model olarak benimsenen ülkelerde dahi söz konusu toplumsal ihtiyaçları karşılamak adına aile şirketlerinin devamlılığının ve gelişmesinin sağlanabilmesi, nesilden nesile küçülerek dağılmalarının engellenmesi için vakıf kurmanın yolu açılmıştır. Böylece bugün dünya genelinde söz sahibi olan büyük işletmeler ortaya çıkartılmıştır. Almanya ve İsviçre’de bu doğrultuda kurulmuş vakıflar vardır. Almanya özelinde Carl-Zeiss Vakfı, Robert Bosch Vakfı, Robert Krups Vakfı bu tarz vakıflara örnek gösterilebilir. İsviçre’de ise 2000’li yıllardan sonra ticari işletme işletmek amacıyla vakıf kurulmaya başlanmıştır. Türk hukukunda böyle bir duruma izin verilmemekle birlikte böyle vakıflar kurmaya ehil işletmeler vardır. Bu işletmelerin ülke ekonomisine sağladıkları katkı, istihdam olanakları vs. göz önünde tutulduğunda, miras yoluyla nesilden nesle küçülmelerinin engellenerek daha verimli bir şekilde büyüyebilmelerini sağlamak daha isabetli olur. Bu doğrultuda mevzuatta gerekli değişiklikler yapılabilir.

3. DÜNYADAN ÖRNEKLERLE AİLE VAKIFLARI

3.1. Meşhur Aile Vakıfları

Aile vakıfları, varlıklı aileler tarafından hayırseverlik ve sosyal sorumluluk amaçlı kurulan özel kuruluşlardır. Bu vakıflar, ailenin servetini belirli bir amaca tahsis etmek için kullanılır ve genellikle aile üyeleri tarafından yönetilir. Aile vakıfları, eğitim, sağlık, sanat, kültür ve çevre koruma gibi çeşitli alanlarda önemli bir rol oynar. Aile vakıflarının temel amacı genellikle aile şirketlerinin büyümesiyle ortaya çıkan hayırseverlik faaliyetlerinin daha derli toplu ve sistematik yürütülmesine olanak sağlamaktır. Bu sayede şirketler odaklanmak istedikleri dezavantajlı durumlara daha kapsamlı yardım kampanyaları düzenleyebilirler. Aynı zamanda bu tür vakıflar genellikle bir aile şirketinin sonucu olarak meydana geldiği için vakıf, aile üyelerine de çeşitli imkanlar sağlayabilir ve onların yönetiminde olabilir. Bu noktada aile vakıflarının yönetim modellerine göz atılabilir. Aile vakıfları dilerlerse aile üyeleri tarafından bir yönetim kurulu teşekkül edilerek o yönetim kurulu vasıtasıyla karar alarak yönetilebilirken, dilerlerse profesyonel bir yönetim anlayışını tercih ederek sadece stratejik kararların alınmasında rol oynayabilirler. Bu da vakfın yönetiminin ve şirkete olan bağlılığının derecesini belirleyen başlıca unsur olarak görülebilir.

Sivil toplum kuruluşlarının, özellikle vakıfların toplumdaki kritik konumu sayesinde aile şirketleri kendi yapmış oldukları işlerin sosyal etkisini de bu vakıflar sayesinde görebilir ve değiştirebilir. Böylece aile vakıfları, bağlı oldukları şirketlerin ve ailelerin imajının ve toplum nezdindeki itibarının korunması ve değiştirilmesi açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu vakıflar ailenin sahip olduğu değerlerin de korunmasına ve aile içerisinde bu değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasına yardımcı olabilir. Aile vakıfları kendi içerisinde birçok farklı branşa yönelebilir ya da spesifik bir sosyal alanda katkı sunabilir. Eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlarda toplumsal kalkınmaya ve dönüşüme katkı sağlayabildikleri gibi önemli sosyal sorunların çözümüne fon sağlamak ya da bu alanda çözüm masası oluşturmak veya girişimlerde bulunmak gibi farklı metotlar izleyerek teşvik sağlayabilir. Aile vakıfları, fonlarını çeşitli şekillerde kullanabilir. Vakıflar, hibe ve burslar sağlayabilir, araştırma projelerini finanse edebilir veya doğrudan programlar ve hizmetler sunabilir. Vakıflar ayrıca yatırımlar yoluyla fonlarını da büyütebilir. Aile vakıfları eğitim alanında çeşitli burslar sağlayarak veya okul ve kütüphane inşa ederek çeşitli fonlar ve destekler sağlayabilir, bu fonları projelendirerek bunları kalıcı hale getirebilir. Sağlık alanında sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştıracak hastaneler veya klinikler inşa ederek toplumsal faydaya katkı sağlayabilir. Aile vakıfları, sanat ve kültür alanında çeşitli organizasyonların düzenlenmesini teşvik ederek ve bunları finanse ederek kültürel ve tarihi birikimin korunmasına ve gelişmesine destek olabilir. Özellikle araştırma ve geliştirme anlamında aile vakıflarının kurdukları üniversiteler ve süreli olarak verdikleri

bursların bu alanda çok etkili ve verimli olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca hayvan hakları, spor ve medeni haklar konusunda da aile vakıfları etkin faaliyet gösterebilir ve bu alanları teşvik edebilir, sivil toplumun gücünü hissettirebilir. Aile vakıfları, toplumda önemli bir rol oynayan ve çeşitli alanlarda önemli katkılarda bulunan değerli kuruluşlardır. Bu vakıflar, hayırseverlik ve sosyal sorumluluk yoluyla dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye yardımcı olabilir ve dokunabilecekleri alanlar sınırsızdır.

Aile vakıfları özellikle dünya genelinde büyük ve köklü şirketlerin tercih ettikleri bir organizasyondur. Şirketin büyüklüğüne ve ailenin ismine göre vakfın etkinliği de değişebilmektedir.

3.1.1. Bill & Melinda Gates Vakfı (ABD)

Dünyanın en büyük aile vakıflarından biri olan Bill & Melinda Gates Vakfı, yoksullukla mücadele, eğitim ve sağlık gibi alanlarda çalışmalar yürütmektedir. Vakıf, gelişmekte olan ülkelerdeki çocukların eğitime ve sağlık hizmetlerine erişimine odaklanmaktadır. 2000 yılında kurulan ve şu anki yıllık bütçesi yaklaşık 50 milyar USD olan vakfın devasa büyüklüğü, yaptığı faaliyetlerin de etkin ve verimli olduğunu gösterebilmektedir. Başlıca hedef olarak yoksulluğu azaltmak ve eşitsizliği önlemek amacını taşıyan vakıf, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde birçok farklı alanda faaliyette bulunmaktadır. Özellikle eğitim alanında tüm çocukların kaliteli eğitim hakkı için okul ve kütüphanelerin inşa edilmesi bu alana verilen ciddiyeti göstermektedir. Aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde yaşanan temiz gıda sorununa da çözüm bulmak adına tarım alanında faaliyet gösteren vakıf, yeni tarım teknolojilerine destek vermekte ve altyapı yatırımları için fon sağlamaktadır.

Bill & Melinda Gates Vakfı, küresel sorunları çözmek için önemli bir etkiye sahip olmuştur. Vakfın çalışmaları sayesinde milyonlarca insanın hayatı iyileşmiştir. Ayrıca vakıf, bulaşıcı hastalıklarla mücadele, çocuk ve anne sağlığı, aşı geliştirme ve dağıtım, HIV/AIDS, sıtma ve tüberküloz gibi hastalıklarla mücadele gibi alanlarda önemli yatırımlar yapmaktadır. Bu kapsamda GAVI (Aşı İttifakı), Küresel Fon ve diğer uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır. COVID-19 pandemisiyle mücadele için aşı geliştirme, tedavi ve teşhis çalışmalarına milyarlarca dolar yatırım yapmış ve aşılarda dünya genelinde adil bir şekilde dağıtılması için çaba göstermiştir.

Vakıf, yoksulluğu azaltmak, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirmek ve eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için önemli bir katkı sağlamıştır. Bill & Melinda Gates Vakfı, bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Kurul, Bill ve Melinda Gates'in yanı sıra, Warren Buffett gibi tanınmış iş insanları ve hayırseverlerden oluşmaktadır. Vakfın CEO'su, kurulun belirlediği stratejileri hayata geçirmekten sorumludur.

Bununla beraber vakfın yeterince şeffaf olmaması ve ticari çıkar elde ettiği iddiası sürekli olarak gündeme gelmiş ve eleştirilmiştir. Özellikle vakfın sahip olduğu devasa bütçe, birçok alanda daha etkin ve üretken faaliyetlerin yapılması gerektiği tartışmalarını gündeme getirse de bu durumun demokrasiye de zarar verdiği birçok kez dile getirilmiştir. Bu yüzden sivil toplum kuruluşlarının halk nezdinde gördüğü itibarın zedeleneneğine olan bu eleştiri Bill & Melinda Gates Vakfının faaliyetlerinin daha göz önünde ve tartışmaya açık olmasını da beraberinde getirmiştir.

2021 yılında Bill ve Melinda Gates çiftinin boşanmasıyla birlikte Melinda Gates'in vakıftan el çekmesi vakıf faaliyetlerinin bir süre durgunlaşmasına sebep olsa da vakıf gerek yüksek bedelli bağışlarıyla gerek faaliyetleriyle adından söz ettirmeye devam ediyor.

3.1.2. Ford Vakfı

Yoksulluğu ve adaletsizliği azaltmak, demokratik değerleri güçlendirmek, uluslararası iş birliğini teşvik etmek ve insan başarısını ilerletmek üzerine kurulmuş olan vakıf, toplumsal hareketlerin güçlü kurumsal altyapısını tesis etme amacını kendi içinde inşa etmektedir. Bireylere yatırım yapmayı ve güçlü fikirleri desteklemeyi ön plana koyan vakıf, 1,6 Milyar USD yıllık bütçesiyle gelişmekte olan ülkelerde ve çeşitli batılı ülkede faaliyet göstermektedir. 1936 yılında kurulan vakıf, otomotiv devi Ford Motor Company'nin kurucusu Edsel Ford ve oğlu Henry Ford tarafından kurulmuş ve dünyadaki yoksulluğu, eşitsizliği önleme amacıyla faaliyet gösteren dünyanın en önemli ve etkili vakıflarından biridir. Ayrıca şu anki yönetim modeli itibarıyla da profesyonel bir anlayış izledikleri görülmektedir. Ford şirketinin ve ailesinin vakfı olan Ford Vakfı'nın mütevelli heyeti genellikle farklı alanlarda uzmanlaşmış insanların bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Vakıf organ olarak Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu ve Kıdemli Yönetim Ekibi gibi farklı yapılardan meydana gelir. Yönetim Kurulu 15 üyeden oluşmakta ve vakıf faaliyetlerine yön vermektedir. Ek olarak vakfın dünya genelinde istihdam ettiği bine yakın personel bulunmakta ve lobi gücü oldukça yüksek bir vakıf olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle aile vakıflarının sahip oldukları servet ve konum itibarıyla politikacılarla direkt olarak görüşebilmesi ve çeşitli araçlar vasıtasıyla kamuoyu oluşturabilmesi ve diğer sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yaparak lobicilik faaliyetlerini hızlandırması aile vakıflarının etki gücünü artıran unsurlar arasındadır.

Dünya genelinde hem eşitsizliği azaltmak amacıyla hem de demokrasi kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla birçok program ve faaliyet organize eden Ford Vakfı, faaliyetlerinin bir kısmını da gelişmiş olarak nitelendirilen batılı ülkelerde gerçekleştirdiği için tepki toplamıştır. Toplumdaki eşitsizlikleri önlemek ve buna yönelik farkındalık kazandırmak amacıyla birçok faaliyet meydana getiren vakfın reklam ve sponsorluk

anlamında geniş bir faaliyet alanı olduğu söylenebilir. Ford Vakfı'nın verilen bu konu başlıkları altında yürüttüğü bazı projeler şu şekildedir:

Building Institutions and Networks (BIN): Bu program, insan hakları ve sosyal adalet alanında çalışan sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini güçlendirmeyi ve ağlarını genişletmeyi amaçlamaktadır.

JustFilms: Bu program, sosyal adalet konularını ele alan bağımsız belgesel filmlerin yapımını ve dağıtımını desteklemektedir.

Creativity and Free Expression (CFE): Bu program, sanatsal ifade özgürlüğünü teşvik etmeyi ve sanatın toplumsal değişimdeki rolünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

3.1.3. Aga Khan Vakfı (İsviçre)

Aga Khan Vakfı (AKV), 1967 yılında Şah Karim Al Hussaini, Aga Khan IV tarafından kurulan bir uluslararası kalkınma kuruluşudur. İsviçre'nin Cenevre kentinde merkezi bulunan vakıf, Aga Han ailesinin servetinin bir kısmını yoksulluğu azaltmak, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirmek, kültürel mirası korumak ve kalkınmayı teşvik etmek için kullanmaktadır. AKV, dünyanın en büyük ve en etkili özel kalkınma kuruluşlarından biridir ve 90'dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir.

AKV'nin temel hedefi, yoksulluğu azaltmak ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam standartlarını yükseltmektir. Vakıf, bu hedefe ulaşmak için eğitim, sağlık, kalkınma, kültür ve insanlık yardımı gibi çeşitli alanlarda programlar ve girişimler yürütmektedir.

Vakıf, yoksul topluluklarda sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla, hastaneler ve klinikler inşa etmekte, sağlık personelinin eğitiminde ve hastalıkları önlemek için programlar yürütmektedir. Vakfın en önemli sağlık kurumları arasında Aga Khan Hastaneleri ve Aga Khan Sağlık Hizmetleri yer almaktadır.

AKV, Aga Khan IV tarafından atanan bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu, vakfın genel vizyonunu ve stratejisini belirler ve vakfın günlük operasyonlarını denetler. Vakıf ayrıca, belirli alanlarda uzmanlaşmış bir personel de istihdam etmektedir.

Ayrıca vakfın eğitim alanında yaptığı dünya genelindeki faaliyetler de önem arz etmektedir. Aga Khan Üniversitesi, Aga Khan Akademileri ve Aga Khan Eğitim Hizmetleri vakfın eğitim alanındaki etkinliklerinden bazılarıdır. AKV, doğal afetler ve insani krizler sırasında acil yardım ve uzun vadeli kalkınma desteği sağlamaktadır. Vakfın en önemli insanlık yardımı kuruluşları arasında Aga Khan Acil Durum Yardım Vakfı ve Aga Khan Mülteci Yardımı Ajansı yer almaktadır. Vakıf, doğal afetler ve insani krizler sırasında acil

yardım ve uzun vadeli kalkınma desteği sağlamaktadır. Vakfın en önemli insanlık yardımı kuruluşları arasında Aga Khan Acil Durum Yardım Vakfı ve Aga Khan Mülteci Yardımı Ajansı yer almaktadır. Aga Khan Vakfı, dünyanın önde gelen kalkınma kuruluşlarından biridir ve yoksulluğa karşı mücadelede ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam standartlarını yükseltmede önemli bir rol oynamaktadır. Vakfın çalışmaları, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye katkıda bulunmaktadır.

3.1.4. Annenberg Vakfı (ABD)

Annenberg Vakfı, 1935 yılında hayırsever Moses L. Annenberg ve eşi Marion S. Annenberg tarafından kurulan bir Amerikan hayır kurumudur. California, Los Angeles merkezli vakıf, eğitim, sanat ve kültür, sağlık, sivil toplum ve araştırma gibi çeşitli alanlarda programlar ve girişimleri desteklemektedir. Annenberg Vakfı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük özel vakıflardan biridir ve yıllık 1,7 milyar USD gibi bir bütçeye sahip olabilmektedir.

Vakfın en önemli faaliyet alanı medya ve sanattır. Sanat alanında birçok sergiye, gösteriye ve müzelere destek veren Annenberg Vakfı, bu alanda etkili bir teşvik edici olarak görülmektedir. Örneğin Wallis Annenberg adına California'da inşa edilen Wallis Annenberg Center for the Performing Arts, bugün dünya genelinde en önemli sanat faaliyetlerinin yürütüldüğü salon ve merkez olarak vakıf tarafından vakfedilmiştir. Vakfın başında, Annenberg ailesinden bir üye olan Başkan bulunur. Başkan, vakfın genel yönetiminden sorumludur ve yönetim kuruluna karşı sorumludur. Başkanın altında, vakfın farklı programlarından sorumlu Başkan Yardımcıları bulunur. Bu kişiler, kendi alanlarındaki uzmanlıkları ile vakfın çalışmalarına yön verirler. Ek olarak vakfın üyeleri ve yönetim kurulunda zaman zaman diğer önemli şirketlerden ve vakıflardan temsilciler de yer alabilmektedir. Örneğin David Rockefeller, Michael Bloomberg gibi isimler de Annenberg Vakfı'nda faaliyet gösterebilmektedir.

Annenberg Vakfı'nın yürüttüğü bazı programlar şöyle anlatılabilir:

Annenberg Challenge: Bu proje, 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki devlet okullarında reform yapmayı amaçlayan bir girişimdi. Proje, okulların öğrenci başarısını artırmak için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesine ve uygulamasına destek sağladı.

Annenberg Learner: Bu platform, öğretmenler ve öğrenciler için ücretsiz eğitim kaynakları sunmaktadır. Platformda, farklı konularda interaktif dersler, videolar, testler ve diğer eğitim materyalleri bulunmaktadır. Annenberg Learner, özellikle K-12 eğitime odaklanmaktadır.

3.2. Almanya Vakıf Sistemi Üzerine Değerlendirme

Almanya'daki şirketlerle ilişkili olan vakıfların sayısında artış gözlemlenmektedir. Bu artış, büyük ölçüde veraset vergisine dair birtakım mülahazalara dayanmaktadır. Bu durum, vakıf yapılarına yönelik hukuk ve iş dünyasındaki ilginin artmasına sebep olmaktadır.

Ticari işletme işleten bir kimseyi vakıf kurmaya yönelten çeşitli sebepler vardır. Ailede mirasçı yoksa, mevcut çocuklar şirketi devam ettirmek istemiyorsa veya buna ehil değillerse, miras bırakan kişinin şirketi “tek elde” tutma arzusu varsa, yani nesiller boyunca payların parçalanmasını önlemek, tek tip karar alma sürecini sağlamak veya hisse satışlarını engellemek istiyorsa ya da veraset vergisi veya yasal pay nedeniyle olası bir likidite sıkıntısının önlenmesi gerekiyorsa, vakıf kurmak bir çözüm olabilir. Büyük şirketler söz konusu olduğunda, şirket malvarlığını bir aile vakfına devrederek kendi mülkiyetinden çıkarma düşüncesi öne çıkabilir. Bu yaklaşım, vakfın, miras bırakılan malvarlığına dahil edilmemesini ve dolayısıyla veraset ve intikal vergisinden muaf tutulmasını sağlayabilir. Bu model, tıpkı bir aile holdinginin sermaye şirketi formunda miras sürecine dahil edilmesi gibi, vergi açısından avantajlı bir durum sağlar.

Bağlayıcı bir yasal tanım olmamasına rağmen, doktrinde genel olarak kabul görmüş bir vakıf tanımı ortaya çıkmıştır. Bu tanıma göre, vakıf, bir veya birden fazla vakfeden tarafından kurulan ve kendisine tahsis edilmiş bir varlık kullanarak sürekli olarak vakfedenin belirlediği amaca hizmet eden bir organizasyondur. Vakfa aktarılan varlık, sürdürülebilir ve amaca uygun şekilde bağımsız hale getirilir.

Vakfın kuruluşu, bir veya birden fazla vakfedenin, vakfı kurma iradesini resmi olarak beyan ettiği bir vakıf kurma işlemi ile gerçekleşir. Bu işlemin bir amaç çerçevesinde vakıf kurma iradesi ile yapılması, gerekli malvarlığı ile desteklenmesi ve amacına uygun bir organizasyonla donatılması gerekmektedir. Eğer vakıf, ölüme bağlı tasarrufla kuruluyorsa, bu durumda ölüme bağlı tasarrufun maddi ve şekli şartlarının yerine getirilmesi gerekir.

Vakfın amacı, vakfedenin ailesini ve onların faaliyete teşvik edilmesini sağlamaktır. Vakıf, aile üyelerinden oluşur ve bu kişiler, vakıf varlıklarının gelirlerinden düzenli ödemeler alabilir veya vakıf sona erdiğinde vakıf malvarlığı üzerinde hak kazanabilirler.

Medeni hukuka göre, farklı eyalet vakıf yasaları aile vakfının varlığını belirlemek için farklı şartlar öngörmektedir. Bazı eyalet yasaları, bir vakfın aile vakfı olarak sınıflandırılabilmesi için “sadece” özel veya ailevi amaçları takip etmesini ararken, diğer düzenlemelerde “ağırlıklı olarak” ailevi amaçların izlenmesi yeterli olmaktadır. Vakıf denetimi açısından bu tasnif önemlidir çünkü eyaletten eyalete kamu yararının eksikliğinden ötürü ya kısmi ya da tam muafiyet söz konusu olmaktadır.

Örneğin, Berlin Vakıf Yasası § 10 Abs. 2 S. 1 uyarınca, aile vakıflarında devlet denetimi sadece vakıf organlarının oluşturulması ve organlar içindeki görevlerin dağılımı ile sınırlıdır. Brandenburg Vakıf Yasası § 4 Abs. 3 uyarınca, aile vakıfları sadece vakfın varlığının ve faaliyetlerinin kamu yararına aykırı olmadığından sağlanması açısından denetime tabidir. NRW Vakıf Yasası § 6 Abs. 3 uyarınca, sadece özel veya ağırlıklı olarak özel amaçları takip eden vakıflar, faaliyetlerinin yasal olarak korunmuş kamu yararına aykırı olmadığını sağlamak için denetim altında tutulur. Ancak Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt ve Thüringen eyaletlerinde aile vakıfları için vakıf denetiminde herhangi bir kısıtlama uygulanmamaktadır.

İkili vakıf yapısı, yüksek sermaye payına ve düşük oy hakkına sahip kamu yararını gözeterek faaliyet gösteren bir vakfın, karşılıklı olarak düzenlenmiş bir özel vakıf ile birleştirilmesi anlamına gelir. Bu konsept, örneğin Robert Bosch Vakfı GmbH'de görülmektedir.

Bu tür bir yapılandırmanın belirgin avantajları vardır:

Vergi Yükünün Azaltılması: Kamu yararına çalışan vakfın yüksek sermaye payı, ödenen veraset vergisini azaltır. Bu, sağladığı vergi avantajlarından dolayı mali yükleri hafifletir.

Aile Vakfının Daha Çok Getiriye Sahip Olması: Özel vakıf tarafında yer alan kazançla dair düzenlemeler, şirket kazancının yüksek kısmının aile vakfına aktarılmasını sağlar. Bu kazançlar, doğrudan vakfedenin ailesine aktarılabilir.

Aile Kontrolünün Sağlanması: Aile vakfının belirleyici oy hakkı, aileye şirket grubunun üzerinde belirleyici bir etki sağlar. Bu durum, şirketin yönetiminde ailenin kontrolünü ve etkisini korur.

Zamanında Fon Kullanımı: Kamu yararına çalışan vakfın, dağıtım oranlarını belirleme yetkisi bulunmadığı için kaynakların zamanında kullanılmasıyla ilgili sorunların önüne geçilir. Bu, mali kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Bu yapı hem vergi avantajları sağlar hem de aileye şirket üzerinde güçlü bir kontrol ve yönetim imkânı sunar, ayrıca mali yönetim konusunda da birtakım avantajlar sağlar. Eğer bir girişimci, varlıklarını ailesinde tutmak istiyor ancak şirketin yönetiminden aileyi tamamen dışlamak istiyorsa, vakıf şirketi çözüm olabilir. Bu yapıda, genellikle vergi muafiyeti olmayan bir vakıf, bir komandit şirketin tamamlayıcısı olarak görevlendirilir. Bu vakıf, şirketin yönetim işlevini üstlenirken, aile ise komanditer olarak pay sahibi olmaya devam eder.

Bu tür bir yapının avantajları şunlardır:

Yönetim Ayrımı: Vakıf, şirketin yönetimini üstlenir ve bu sayede aile üyeleri, işletmenin günlük yönetim işlerine karışmadan sadece finansal olarak bağlı kalır.

Vergi Avantajları: Vakıf, vergi muafiyetine sahip olmamakla birlikte, aileye ait olan komanditer paylar, bu yapı sayesinde vergi yükünü etkileyebilir.

Devamlılık: Vakıf, yalnızca yönetim işlevini yerine getirmekle sınırlı kalmaz, aynı zamanda başka amaçlar taşır. Bu, sadece fonksiyonel bir vakıf olmanın ötesinde bir varlık anlamına gelir ve vakfın amacı, topluma veya belirli bir amaca hizmet etme şeklinde genişletilebilir.

Ancak sadece yönetim işlevine sahip vakıfların yasal olarak her zaman kabul görmediği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, vakfa ek amaçlar ve varlıklar eklemek, vakfın kabul edilebilirliğini artırabilir ve sürdürülebilirliğini sağlamlaştırabilir.

3.2.1. Aile Vakfının Kurulması

Aile vakfı, Alman Medeni Kanunu'nun 80. Maddesinin 1. Fıkrası uyarınca, iki ana aşamada oluşur:

Hukuki İşlem: Vakfın kurulabilmesi için kurucunun gerçekleştirdiği hukuki işlemdir. Bu işlem, kurucunun vakfın oluşturulmasına ilişkin açık ve kesin bir irade beyanını içerir. Yani vakfın kurulması için gerekli olan belge hazırlanır.

Tescil: Vakfın kurulduğu eyaletteki yetkili makam tarafından yapılan kayıt işlemidir. Bu aşama, vakfın kişilik kazanması için gereklidir. Tescil işlemi, vakfa resmi olarak hukuki statü kazandırır ve vakfın resmi olarak var olduğunu onaylar.

Vakfeden ya hayattayken ya da ölümünden sonrası için vakıf kurabilir. Her iki seçeneğin avantajları ve dezavantajları vardır:

A) Sağlararası vakıf kurma

Vakfın kurucusu, denetim makamının olası taleplerini ve itirazlarını nazara alarak, varsa eksiklikleri kendi iradesi ile gidermek imkânına sahip olur. Öte yandan kurucu, vakıf kurulduğunda ve faaliyete geçtiğinde hayatta olacağı için vakfın işleyişi hakkında fikir ve deneyim sahibi olabilir. Bu çerçevede vakfın yapısına müdahale etme olanağı kazanır, özellikle vakfın organizasyonunda ve organların belirlenmesinde değişiklikler yapabilir.

B) Ölüme bağlı tasarrufla vakıf kurma

Vakıf ölüme bağlı tasarrufla kurulacak olursa, kurucu henüz hayattayken, ölümünden sonra kurulacak vakfın yapısını belirleyen belgeyi (vasiyetname/miras sözleşmesi) değiştirme imkânına sahiptir. Bilhassa el yazılı vasiyetnamenin mevcut olduğu hallerde değişiklik yapmak ekstra bir maliyete yol açmaz. Öte yandan sağladığı vergi avantajları bakımından tercih edilen diğer bir yöntem ise sağlararası bir işlemle küçük çapta bir vakıf kurulduktan sonra kurucunun ölüme bağlı tasarrufla vakfın malvarlığını genişletmesi halidir.

3.2.2. Vakıf Tüzüğü'nün Düzenlenmesi ve Değişiklikler

Aile vakfının tüzüğü'nün düzenlenmesinde kurucu, geniş bir özgürlüğe sahiptir ve bu özgürlük "kurucu özgürlüğü" olarak adlandırılır. Vakıf hukuku, vakfın iç organizasyonu hakkında çok az düzenleme getirir. Özellikle organ yapısının düzenlenmesinde kurucu geniş bir özgürlüğe sahiptir. Genel olarak, vakfın organizasyonunun temel noktalarına önem gösterilmelidir. Bu, farklı güç merkezleri arasında bir "kontrol ve denge" sistemi oluşturarak, tek bir organın aşırı ve denetlenmeyen bir güce sahip olmasını önlemeyi amaçlar.

Alman hukukunda önerilen aile vakfı yapısı, genellikle bir denetim kurulu ve bir vakıf yönetim kurulu içeren iki kademeli bir vakıf organizasyonudur. Yönetim kurulu genellikle yalnızca yürütme fonksiyonu üstlenir. Ayrıca, vakfın organları ile vakıfla bağlantılı bir işletmenin organlarının personel olarak farklı kişilerden oluşması önemlidir. Bu, personel birleşimi nedeniyle ekonomik bir işletme algısının oluşmasını önlemek için gereklidir.

Vakıf merkezinin seçimi, özellikle vakfın hangi resmi denetim konusunda hangi rejime tabi olacağı noktasında belirleyicidir. Vakıf kurulduktan sonra merkezin başka bir eyalete taşınması, ilgili vakıf denetim makamlarının onayına bağlıdır. Bu makamlar genellikle, merkez değişikliğine ilişkin vakıf tüzüğü'nde bir düzenleme talep ederler. Bu nedenle, vakıf tüzüğü'nün esnekliğini artırmak ve gelecekteki olası merkez değişikliklerine izin vermek amacıyla, tüzüğe böyle bir değişikliğin açıkça kabul edildiğini eklemek mantıklı olabilir.

Vakfın amacının kesin bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Bu amaç, yalnızca vakfın ve organlarının eylemlerinin yönünü belirlemekle kalmaz, aynı zamanda vakfın bir aile vakfı olarak sınıflandırılmasında da belirleyici rol oynar.

Aile vakfının şekillendirilmesi açısından, kurucunun geniş bir özerkliği vardır. Özellikle, vakfın sağlayacağı yardımları, kendisi tarafından belirlenen lehtarlar grubuna belirli şartlar altında bağlama gücüne sahiptir (örneğin, lehtarların ihtiyaç durumu veya taşınması

gereken şartlar ya da istenilen bir eğitimin tamamlanması gibi). Lehtarların vakıftan elde edecekleri menfaatlara yönelik talepler engellenmeye çalışılır. Aile vakfının bir amacı da borçluların el atmasını engelleyecek bir varlık koruma (Asset Protection) sağlamaksa, bu durum lehtarın menfaatleri üzerinde talepler oluşturabilecek hukuki durumların önlenmesi açısından önemlidir.

Yardımanın verilir verilmeyeceği ve hangi şartlarda verileceği kararı, ilgili vakıf organlarına bırakılır. İşletme ile bağlantılı vakıflarda ise genellikle işletmenin desteklenmesi ve geliştirilmesi gibi ek amaçlar da öngörülür. Ancak iyimser olabilecek fakat aşırı derecede sıkı sınırlamaların gelecekte değişen koşullara uyum sağlamayı zorlaştırabileceği veya imkânsız hale getirebileceği konusunda dikkatli olunmalıdır.

Vakıf varlıkları ve bunlardan elde edilen gelirler, vakfın amacının gerçekleştirilmesine hizmet eder. Vakfın asgari bir varlık miktarına sahip olması için yasal bir gereklilik bulunmamaktadır. Tescil açısından önemli olan, varlıkların vakıf amacının sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirilmesini sağlamasıdır. Bir işletme ile bağlantılı aile vakfının varlıkları genellikle büyük ölçüde katkıda bulunan işletme veya işletme paylarından oluşur. Ailenin kullanabileceği gayrimenkuller veya aileye hizmet edecek sanat eserleri ile ek bir varlık sağlamak da mümkündür. Ayrıca vakfın başlangıçta ortaya çıkabilecek masrafları karşılamak veya vakıf varlıklarının korunması için fon bulundurmak amacıyla nakit varlıklarla desteklenmesi de mantıklı olacaktır.

Vakıf varlıklarının yönetimine ilişkin olarak Alman Medeni Kanun'u herhangi bir özel düzenleme getirmemektedir. Ancak eyalet vakıf yasaları genellikle vakıf varlıklarının korunmasını öngörür, buna karşın vakıf tüzüğünde farklı bir düzenleme varsa veya vakıf kurucusunun iradesi varlıkların korunma ilkesinden sapmayı gerektiriyorsa, bu ilkenin dışına çıkılabilir. Bu durumda, vakıf kurucusu, vakıf işlerini ve vakıf gelirlerinin nasıl kullanılacağını düzenleyen yönergeleri vakıf tüzüğünde belirlemekle yükümlüdür.

Örneğin, vakıf tüzüğü vakıf amaçlarının öncelikle vakfa aktarılan işletme paylarından elde edilen gelirlerle gerçekleştirilmesini öngörüorsa, bu yönerge, alternatif yatırımlar daha yüksek getiri sağlasa bile vakıf yönetim kurulu için geçerli olacaktır. Bununla birlikte, vakıf organlarının vakıf varlıklarını mümkün olan en yüksek getiri sağlayacak şekilde değerlendirme yükümlülüğü yoktur. Ancak, vakfa aktarılan işletme paylarının satılamayacağına dair düzenlemeler genellikle soruna sebep olur. Bu tür düzenlemeler, ekonomik, mali vb. şartlardaki önemli değişiklikler durumunda birtakım sorunlara yol açabilir ve işletmenin devamlılığını sağlamak için zorunlu olan payların satışına engel teşkil edebilir.

Bu tür durumları dikkate almak için, vakıf tüzüğü, vakıf yönetim organlarına, vakıf kurucusunun muhtemel iradesine uygun olarak yatırım politikalarını yeniden belirleme yetkisini vermelidir; bu durumun, tüzük değişikliği gerektirmeden yapılabilmesi önemlidir. Ayrıca vakfa aktarılan işletme paylarından elde edilen gelirler, vakfın amaçlarını sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmek noktasında yetersiz hale gelirse veya vakfın devamlılığını sağlamak için payların satışı zorunlu hale gelirse, benzer bir esneklik sağlanmalıdır.

Organların düzenlenmesi açısından, vakıf kurucusunun geniş bir özgürlüğü vardır. Vakıflarda zorunlu ve yasal olarak belirlenmiş tek organ yönetim kurulu olup, vakfın yasal temsilcisidir. Ancak özellikle büyük aile vakıflarında genellikle iki kademeli bir yapı bulunur; bu yapı yönetim kuruluna ek olarak bir denetim organı içerir.

Kurucu, tüzükte bu denetim organının, kendi vefatından veya vakıf yönetim kurulundan ayrılmasından sonra faaliyete geçmesini öngörebilir. Bu denetim organına, vakfın yapısındaki değişikliklerle -özellikle gerekli olan tüzük değişiklikleri, amaç değişiklikleri veya vakfın tasfiye edilmesi gibi konularla- ilgili karar verme yetkisi verilebilir. Bu nedenle, vakıf kurucusu, vakıf tüzüğünde denetim organının nasıl düzenleneceğini, hangi yetkilere sahip olacağını ve hangi durumlarda devreye gireceğini açıkça belirtmelidir. Bu yaklaşım, vakfın etkinliğini ve hesap verebilirliğini artırabilir ve vakıf amaçlarının uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

Yönetim organlarının üyelerinin seçimi açısından, tüzüğün oluşturulması sırasında vakıf organlarının aile üyelerinden, üçüncü kişilerden veya her ikisinden de teşekkül edebileceği hususunda kurallar koyulabilir. Bu karar, vakfın bireysel hedeflerine ve mevcut duruma bağlı olarak önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Ayrıca tüzük düzenlemeleri aracılığıyla, organların yasal olarak belirlenen üye yapısının sürekli olarak sağlanmasını garanti altına almak önemlidir. Genellikle, kurucunun vakıf yönetim kurulundan ayrılması durumunda, denetim organına da yönetim kurulu üyelerinin atanması ve görevden alınması gibi personel yetkileri verilmesi sağlanır.

Ancak tüzükte yönetim kurulu üyelerinin her zaman görevden alınabilmesi seçeneğinin yer alıp almayacağı sorgulanabilir. Bu tarzda bir görevden alma için en azından haklı bir neden gereklidir, çünkü vakıf hukukunun dernekler hukukuna atfı, dernekler hukukunda yer alan her zaman görevden alma imkânını kapsamına almamaktadır. Bu bağlamda, vakıf tüzüğünde belirtilen görevden alma koşulları, ilgili organların yetkileri ve karar alma süreçleri net bir şekilde belirlenmelidir. Bu düzenlemeler, vakfın etkin ve verimli yönetimini sağlamak açısından önemlidir.

Vakıflarda denetim organının ilk ataması genellikle kurucu tarafından yapılır. Kurucunun ölümünden sonra, sonraki atamalarda genellikle kooptasyon yöntemi kullanılır. Bu yöntemde, denetim organından bir üye ayrıldığında, kalan üyeler bir sonraki üyeyi belirler. Birçok vakıfta, organların düzgün bir şekilde atandığından emin olmak için önceden yedek üyeler de atanır. Bu, mevcut organ üyelerinin bir eksiklik durumunda hızlı ve sorunsuz bir şekilde yerine geçebilecek kişileri hazır bulundurmalarını sağlar.

Kurucu, vakıf iş ve işlemleri kapsamında kendisini vakfın organlarına (yönetim kurulu, denetim organı) üye olarak atayabilir veya tek başına yönetim kurulu başkanı olarak belirleyebilir. Vakıf işlerinde, kurucunun diğer organ üyelerinin atanması ve görevden alınması üzerindeki yetkilerini saklı tuttuğu düzenlemelere sıkça rastlanır. Ayrıca kurucu, kendisine özel yetkiler tanıyabilir, örneğin talimat verme, bilgi alma veya veto etme hakları gibi. Bu düzenlemeler, kurucunun vakıf organlarının oluşturulması ve yönetilmesinde sürekli olarak etkili olmasını sağlar. Kurucu, vakfın yönetim ve denetim organlarının yapılandırılması ve işleyişinde önemli bir rol oynayabilir, böylece kendi istek ve vizyonuna göre vakfın yönünü belirleyebilir.

Lehtarların doğru bir şekilde belirlenmesi, özellikle ailenin vakıf olarak sınıflandırılmasında kritik öneme sahiptir. İlk olarak, lehtar sıfatının kimleri kapsayacağına karar verilmelidir. Bu belirleme, aynı zamanda vakfın kurulumu sırasında uygulanacak vergi dilimini ve 30 yılda bir ödenecek veraset vergisinin hangi vergi diliminde değerlendirileceğini de belirler. Vergi açısından en uygun sınıfa (Sınıf 1) geçmek için genellikle sadece eş ve çocuklar bu vakfın yararlanıcıları olarak belirlenir.

Söz konusu lehtar çevresi, vakfın tüzüğünde net bir şekilde tanımlanmalıdır. Özellikle hangi tür çocukların (biyolojik, evlatlık, evli olmayan çocuklar) lehtar olarak kabul edileceği açıkça belirtilmelidir. Bu, vakfın hedeflerine ve vergi planlamasına göre doğru bir yapı oluşturulmasını sağlar.

Kurucu, tüzük aracılığıyla lehtarların haklarını belirleyebilir ve bu haklara özel düzenlemeler ekleyebilir. Bu düzenlemeler, lehtarların hangi şartlarda ve nasıl hizmet alabileceklerini, hangi kontrol yetkilerine sahip olacaklarını ve katkı sağlama haklarını kapsamlı şekilde belirler. Özellikle kurucu, lehtarlara özel haklar tanımlayabilir, örneğin belirli kararları veto etme veya bilgi alma gibi yetkiler verebilir.

Vakfın tüzüğünde, vakfın feshedilmesine neden olacak durumlar belirlenebilir. Bu tür bir fesih kararı, vakıf yetkili organları tarafından alındığında, geçerlilik kazanabilmesi için vakıf denetim organının onayını gerektirir. Denetim organı, fesih için tüzükte belirlenen şartların yerine getirilip getirilmediğini kontrol eder ve bu durumda “kurucunun iradesinin

garantörü” olarak işlev görür. Bu bağlamda, vakıf tüzüklerinde genellikle, vakfın başka bir vakıfla birleşmesi veya feshedilmesi gibi durumların, esas olarak vakfın amacının yerine getirilmesinin imkânsız hale gelmesi (örneğin, tüm lehtarların ölmesi) veya vakıf hukuku veya vakıf vergi hukuku gibi önemli değişiklikler ortaya çıkarsa, yetkili organlar tarafından karar alınabileceği belirtilir.

Alman Medeni Kanunu’nun 88. maddesine göre, vakıf feshedildiğinde varlık, tüzükte belirtilmiş olan kişilere geçer, tüzükte böyle bir belirleme yoksa devlet hazinesine geçer. Devlet hazinesi alacaklı değilse, vakfın feshedilmesinden sonra bir tasfiye süreci başlar ve tasfiye sonrasında elde edilen gelir, alacaklılara dağıtılır. Aile vakfı olarak nitelendirilmesi açısından, böyle bir fesih durumunda varlıkların kimlere geçeceği belirleyicidir. Genellikle varlıkların bu tür durumlarda lehtarlara veya vakfedene geçmesi öngörülür ve varlıkların paylaşımı, bu kişiler arasında sayıya göre ya da aile kollarına göre yapılabilir.

Vakıf tüzüğünün değiştirilmesi konusunda Alman Medeni Kanunu’nda herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bazı yabancı hukuk sistemlerinin aksine, vakıf kurucusuna genel olarak vakıf tüzüğünde değişiklik veya ekleme yapma hakkı verilmemiştir. Bu durum, vakıf kurucusunun vakıf tüzüğünde böyle bir değişiklik hakkını saklı tutması durumunda bile geçerlidir. Diğer yandan, eyalet vakıf yasalarında tüzük değişikliklerinin yapılabilirliği ve vakıf kurucusunun buna ilişkin katılım haklarıyla ilgili çok çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Bazı eyalet vakıf yasaları, tüzük değişikliklerinin vakıf kurucusunun onayı ile yapılmasını öngörürken, diğer yasalar sadece vakıf kurucusunun dinlenmesini öngörmektedir. Neredeyse tüm eyaletlerde tüzük değişikliklerinin vakıf denetim kurulu tarafından onaylanması gerekmektedir.

Bu zor hukuki durum göz önüne alındığında, vakıf tüzüğünde tüzük değişikliklerinin yapılabilirliği konusunda net düzenlemeler yapılması tavsiye edilir. Çoğu eyalette, tüzük değişikliklerinin vakıf organları tarafından kararlaştırılmasına izin veren ve tanınan düzenlemeler geçerlidir. Ancak bu tür değişiklik yetkilerinin vakıf organlarının serbest takdirine bırakılmaması gerekmektedir, çünkü bu durum vakıf kurucusu tarafından oluşturulan vakıf tüzüğünün önemli ölçüde değiştirilmesine yol açabilir. Tüzük değişiklikleri, vakıf kurucusunun gerçek ya da muhtemel iradesiyle uyumlu olmalıdır. Burada belirleyici olan, vakıf tüzüğünde kendini ifade eden “vakıf kurucusunun objektif iradesi”dir. Daha iyi bir yaklaşım, tüzük değişikliklerinin, organizasyona ilişkin konuların ötesinde, önemli değişikliklerle bağlantılı olmasını öngören düzenlemelerdir. Buna göre, fiili durumun, vakfedenin vakfın kuruluşu sırasında yaptığı varsayımlardan önemli ölçüde değişmiş olması gerekmektedir. Vakfedenin hayatta olduğu süre boyunca, çoğu eyalet vakıf yasaları tüzük değişikliklerinin vakfedenin onayına bağlı olmasını da öngörmektedir.

3.2.3. Bazı Vakıf Örnekleri

I. Osiander

Osiander, aile tarafından yönetilen ve 68 şubesi ile Almanya'nın üçüncü en büyük kitapçı zinciridir. Aralık 2015'te, aile şirketinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bir aile vakfı kurulmuştur. Bu vakıf, aile üyelerinin refahını sağlamanın yanı sıra, çalışanların uzun vadeli iş güvencesini de garanti altına almayı amaçlamaktadır.

Aile vakfının kurulmasıyla potansiyel sorunlar ve tehlikeler önlenmiştir. Örneğin sürekli büyüyen bir ailede her aile üyesi şirkete dahil olmak istemeyebilir. Ayrıca şirketle ilgilenmeyen hissedarların finansal kaynakları şirket dışına çıkarma veya stratejik kararları engelleme riski de ortadan kaldırılmıştır. Şirket, sosyal ve kültürel açıdan oldukça iyi bir şekilde organize edilmiştir. Bu kurumsal kültürü kaybetmemek adına vakıf kurulmuştur. Bu bağlamda bir diğer önemli konu da şirketin devralınmasının engellenmesidir. Aile şirketlerinde, varislerin şirketi satma tehlikesi bulunmaktadır, çünkü kendileri şirkete ilgi göstermeyebilir ve kısa vadeli finansal kazanç elde etmek isteyebilirler. Bu nedenle, aile vakfı kurulmak suretiyle şirketin, bireysel aile üyelerinden bağımsız hareket etme imkânı sağlanmıştır. Bay Riethmüller bu konuda şunları açıklamıştır: "Osiander bu yıl 425 yaşına giriyor ve bu, Almanya'nın ikinci en eski kitapçı zinciri olduğu anlamına geliyor. Vakıf beş yıl önce kuruldu, böylece en azından bir 425 yıl daha varlığını sürdürebiliriz."

Osiander'in aile vakfı, öncelikli olarak ailenin devamlılığını sağlamak amacıyla kurulmuş olmasına rağmen, ailenin sosyal yönünün vakıf çözümü aracılığıyla da şirkette kök saldığı görülmektedir. Bu sosyal yaklaşım, birçok yerel ve uluslararası sosyal etkinlikte kendini göstermektedir. Örneğin Osiander, topluma açık olan 300'den fazla kültürel etkinliğin sponsoru olmuştur. Almanya'nın üçüncü en büyük kitapçısı olarak, toplumda okuma alışkanlıklarını teşvik etmeye yönelik çalışmalarını da sürdürmektedir.

Osiander ayrıca sürdürülebilirlik alanında da aktif olarak rol oynamaktadır. Şirket, daha yüksek maliyetlere rağmen, bisikletli kuryelerle online teslimat hizmetini başlatmıştır. Bu bisikletli kuryeler, şimdiye kadar 200.000'den fazla paket teslim etmiştir. Ek maliyetler müşterilere yansıtılmamaktadır. Bu örnek, aile şirketlerinin ekonomik verimliliğinin sürdürülebilirliğin temelini oluşturduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

II. Trox

TROX GmbH, 1951 yılında kurulmuş olup, havalandırma ve iklimlendirme sistemleri ve bileşenlerinin üretim, geliştirme ve pazarlamasında teknoloji lideridir. İklim ve

havalandırma bileşenleri alanında şirket dünya pazarında lider konumdadır. Aile vakfı, şu anda TROX GmbH'nin yüzde 94 hissesine sahiptir.

1991 yılında kurulan Trox Vakfı, kurucusu Heinz Trox'un yaşam eseridir. Vakfın kuruluşu ile, TROX GmbH'nin uygun bir varis bulunmasa da bağımsız bir şirket olarak devam edeceği teminat altına alınmıştır. Vakfın amacı, iklim ve havalandırma teknolojileri alanındaki bilimsel faaliyetleri teşvik etmek ve sosyal ve kültürel etkinlikleri desteklemektir. Heinz Trox Vakfı'nın toplam destekleme hacmi, 31 Aralık 2019 itibarıyla yaklaşık 5,1 milyon Euro'yu bulmuştur. Bilim ve araştırma alanındaki destekleme ağırlığı yaklaşık 3,6 milyon Euro olarak belirlenmiş, sosyal ve kültürel amaçlara ise yaklaşık 1,3 milyon Euro tahsis edilmiştir. Vakfın organları, vakıf tüzüğü çerçevesinde vakıf yönetim kurulu ve vakıf denetleme kurulu olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Vakıf yönetim kurulu üç kişiden oluşur ve vakfı hem mahkemede hem de mahkeme dışında temsil eder.

TROX GmbH örneği, vakıf şirketlerinin uygun şekilde formüle edilmiş tüzüklerle esnek ve güncel gelişmelere yanıt verebileceğini göstermektedir. COVID-19 pandemisi, dünya çapında hem insanları hem de şirketleri derinden etkilemiştir. Esnek bir şekilde formüle edilmiş tüzük, şirketin bu zorlu dönemde iklim ve havalandırma bileşenlerine odaklanarak önemli bir toplumsal katkı sağlanmasını mümkün kılmıştır. Şirket, ihtiyaçlara göre güncel gelişmelere yanıt verebilir. Örneğin okul ve hastaneler için virüs yayılımını azaltan havalandırma sistemleri tasarlamıştır.

Bu alanda vakfın bir yan kuruluşu olarak yıllardır faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen bir kuruluş da bulunmaktadır. Bu kuruluş, özellikle virüs yayılımı bağlamında havalandırma teknolojilerinin araştırılmasını desteklemektedir. Bilimsel çalışmalar kapsamında, okul havalandırma sistemlerinin virüs yayılımını ne derece azaltabileceği ve bu sistemlerin nasıl tasarlanması gerektiği ortaya konulmaktadır. Elde edilen sonuçlar genel kamuoyuna sunulmaktadır. Örnek uzun vadeli ve toplum yararına yönelik projelerin, bilimsel temelli sorularla birlikte nasıl önemli toplumsal kazanım haline gelebileceğini göstermektedir.

III. Vector Informatik

Vector Informatik GmbH, 1988 yılında kurulmuş olup, çift vakıf modelinin örneğidir. 2011 yılında şirketin hisseleri, bir aile vakfına ve kâr amacı gütmeyen Vector Vakfı'na paylaştırılmıştır. Çift vakıf modelinin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Aile vakfı, Vector Informatik GmbH'nin yüzde 40 hissesine sahipken, oy haklarının yüzde 94'ünü elinde bulundurmaktadır. Kâr amacı gütmeyen vakıf ise yüzde 60 hisseye sahip olup, oy haklarının yüzde 6'sını temsil etmektedir.

Kurucuların amacı, şirketin sürekliliğini ve devamlılığını sağlamak hem çalışanlar hem de müşteriler için şirketin varlığını güvence altına almak olmuştur ve bunu çift vakıf modeliyle başarmışlardır. Bu yapı, hissedarların paylarının parçalanmasını önlemektedir. Bu özel uygulama biçiminin birçok nedeni vardır. Öncelikle, Vector GmbH'nin satılmasını imkânsız hale getirmiştir. 2014 yılından bu yana yönetim işlerinden çekilen toplumsal kaygılar taşıyan kurucular için, gelecekte de toplumsal hedefleri sürdürebilmek önemli bir meseledir. Bu, kâr amacı gütmeyen vakıf aracılığıyla sağlanmaktadır, ancak bu vakıf şirketin yönetimine müdahale edemez. Aynı zamanda, aile vakfı uzun vadeli aile desteğini güvence altına alır ve oy hakları sayesinde şirket üzerindeki karar yetkisini elinde bulundurur. Ancak, aile vakfı, kâr amacı gütmeyen vakfın faaliyetlerini etkileyemez.

IV. Handtmann

Handtmann, 1873 yılında kurulmuş olup, ikinci dünya savaşından sonra Arthur Handtmann'ın liderliğinde büyük bir gelişme göstermiştir. Arthur Handtmann, üretim programına alüminyum kum dökümünü dahil etmiş ve aynı zamanda bira endüstrisi için vanalar üretmiştir. Günümüzde alüminyum döküm bölümü neredeyse tamamen otomotiv sektörüne yönelik faaliyet göstermektedir. Vana fabrikası ise hala bira endüstrisine ürün sağlamaktadır. Ayrıca, dolum ve porsiyonlama teknolojileri ile plastik işleme alanlarında da faaliyetler geliştirilmiştir. Böylece Handtmann, klasik bir karma şirket haline gelmiştir. Ancak bu, bir aile vakfı kurma hedefinin önünde bir engel teşkil etmemiştir. Bu çeşitlenme ve büyümeye rağmen, şirketin bağımsız bir aile şirketi olarak kalması istenmiştir. Arthur Handtmann'ın üç çocuğu -bir oğlu, dördüncü nesil olarak holdingin genel müdürü ve iki kızı- toplamda 17 çocuğa sahiptir. Bu durum, Arthur Handtmann ve eşinin hisselerini tamamen vakfa devretmeleri fikrini doğurmuştur. Çok sayıda torunun işe odaklanmasının zorluğundan endişe edilmiştir. Bir yandan mülkiyet ve yetkiyi birçok kişiye dağıtmak karmaşık karar süreçlerine yol açmaktadır. Diğer yandan büyük bir grupta yetenekler ve ilgi alanları heterojen bir şekilde dağılmış olup, bazı hissedarların paylarını üçüncü kişilere devretme endişesi bulunmaktadır. Günümüzde vakıf, şirketin %51 hissesine sahipken, geri kalan % 49'u aile üyeleri arasında dağılmıştır.

Aile vakfı, şirket yönetiminin aile üyeleri tarafından yürütülmesini ve şirket grubunun, iş yerlerinin ve çalışanların güvence altına alınmasını sağlamaktadır. Aile büyüklüğü, aile üyelerinin şirkete nasıl dahil edilebileceği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu amaçla Handtmann, bir dizi mekanizma geliştirmiştir. Vakıf yönetim kurulu ve danışma kurulu aile üyeleri tarafından doldurulmuştur. Şirketin genel hedefleri, en üst düzeyde bir aile anayasasına yazılmıştır. Böylece Handtmann ailesinin değerleri (birlik, adalet, dürüstlük ve sosyal sorumluluk, varlıkların sorumlu yönetimi ve tasarruf) işletmelerde devam ettirilmektedir.

Handtmann, şirketin %51 hissesine sahip olan aile vakfının yanı sıra, bir de çalışan vakfı kurmuştur. Bu vakfın amacı, zor durumda kalan çalışanlara mali destek sağlamaktır. Vakfın hedefi, şirket çalışanlarına hayatlarındaki tüm zorluklarda yardım sunmaktır. Bu vakıf, Arthur ve Ilse Handtmann'ın sosyal anlayışlarını temsil etmektedir.

3.3. Türkiye'deki Aile Vakıfları

3.3.1. Suna ve İnan Kırâç Vakfı

1998 yılında Suna Kırâç ve merhum eşi İnan Kırâç tarafından kurulmuş bir kültür ve eğitim vakfıdır. Vakfın amacı, Türkiye'nin kültürel ve sanatsal mirasını korumak, geliştirmek ve gelecek nesillere aktarmaktır. Bu amaç doğrultusunda vakıf, çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir:

Perili Köşk: Vakfın en önemli projelerinden biri, İstanbul'daki tarihi Perili Köşk'ün restore edilerek Suna ve İnan Kırâç Vakfı Pera Müzesi'ne dönüştürülmesidir. Müze, Oryantalist resim koleksiyonu, Kütahya Çini ve Seramikleri koleksiyonu ve Anadolu Ağırlık ve Ölçüleri koleksiyonu gibi önemli koleksiyonlara ev sahipliği yapmaktadır.

Adile Sultan Kasrı: Vakıf, İstanbul Boğazı'nda bulunan tarihi Adile Sultan Kasrı'nın restorasyonunu da üstlenmiştir. Kasır, günümüzde çeşitli kültürel etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır.

Vakıf, her yıl yurt içinde ve yurt dışında lisans ve lisansüstü eğitimi gören başarılı öğrencilere burs imkânı sağlamaktadır, aynı zamanda farklı yaş gruplarına yönelik çeşitli eğitim projeleri düzenlemektedir. Bu projeler arasında çocuklara yönelik sanat atölyeleri, gençlere yönelik liderlik eğitimleri ve yetişkinlere yönelik kültürel geziler yer almaktadır.

Vakfın restore ettiği Pera Müzesi, yıl boyunca ulusal ve uluslararası sanatçıların eserlerinin yer aldığı çeşitli sergilere ev sahipliği yapmaktadır. Suna ve İnan Kırâç Vakfı, Pera Müzesi'nde ve diğer mekanlarda düzenlediği konserler, tiyatro oyunları ve dans gösterileriyle sanatseverlere farklı deneyimler sunmaktadır. Vakıf ayrıca sanat, tarih ve kültür alanlarında çeşitli kitaplar ve dergiler yayınlamaktadır.

Engelsiz Yaşam Projesi vasıtasıyla Vakıf, engelli bireylerin sosyal hayata katılımını desteklemek amacıyla çeşitli projeler yürütmektedir.

Suna ve İnan Kırâç Vakfı, Türkiye'nin kültürel ve sanatsal gelişimine önemli katkılarda bulunan saygın bir kuruluştur. Vakfın faaliyetleri, toplumun her kesiminden insanın

hayatına dokunmakta ve gelecek nesillere daha zengin bir kültürel miras bırakmayı amaçlamaktadır.

3.3.2. Koç Vakfı

Vehbi Koç tarafından 1969 yılında kurulan Koç Vakfı, Türkiye'nin en büyük ve etkili vakıflarından biridir. Vakfın temel amacı, eğitim, sağlık ve kültür alanlarında sürdürülebilir ve kalıcı projelerle Türkiye'nin gelişimine katkıda bulunmaktır.

Koç Vakfı, Yönetim Kurulu ve Danışma Kurulu olmak üzere iki temel organ tarafından yönetilir. Yönetim Kurulu, vakfın stratejik kararlarını alırken, Danışma Kurulu ise Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunur. Vakfın yönetim kadrosu, alanlarında uzman ve deneyimli profesyonellerden oluşur.

Koç Vakfı, üç ana faaliyet alanında çalışmalarını sürdürmektedir.

Eğitim: Vakıf, okul öncesinden yükseköğretime kadar her kademedeki eğitim projelerine destek verir. Özellikle Koç Üniversitesi ve Koç Özel Lisesi gibi kurumlar, vakfın eğitim alanındaki en önemli yatırımları arasındadır. Ayrıca, yetenekli öğrencilere burs imkânı sağlayan vakıf, öğretmen eğitimi ve eğitimde fırsat eşitliği gibi konularda da çalışmalar yürütür.

Sağlık: Koç Vakfı, sağlık alanında da önemli projelere imza atmıştır. Türkiye'nin en büyük ve modern hastanelerinden biri olan Koç Üniversitesi Hastanesi, vakfın sağlık alanındaki en önemli yatırımlarından biridir. Ayrıca, kanserle mücadele, nadir hastalıklar ve organ nakli gibi konularda da araştırmalar destekleyen vakıf, toplum sağlığına yönelik projeler de yürütür.

Kültür: Vakıf, Türkiye'nin kültürel mirasının korunması ve gelecek nesillere aktarılması için çeşitli projeler yürütür. İstanbul'daki Sadberk Hanım Müzesi ve Ankara'daki Rahmi M. Koç Müzesi, vakfın kültür alanındaki en önemli yatırımları arasındadır. Ayrıca, genç sanatçıları destekleyen vakıf, kültür-sanat etkinliklerine de katkı sağlar.

Koç Vakfı, faaliyetleriyle Türkiye'nin gelişimine önemli katkılarda bulunmuş ve bulunmaya devam etmektedir. Vakfın eğitim, sağlık ve kültür alanlarındaki yatırımları, gelecek nesiller için daha iyi bir Türkiye inşa edilmesine katkı sağlamaktadır.

4. MODERN AİLE VAKFININ FIKHÎ BOYUTU

4.1. Vakfın Mahiyeti

Vakfın mahiyeti, kuruluş amacına göre şekillenecektir. Aile vakıflarında kendi neslinden gelenlere yarar sağlamak ve nesli son bulduğunda vakfın gelirlerinin fakirlere dağıtılması baştan şart koşulmuş olduğu kabul edileceğinden kurbet (Allah’a yaklaşma-ibadet) kastı olduğu söylenebilir. Vakıflar İslam Hukuku açısından tüzel kişiliğe benzediğinden zekât, öşür, kurban vb. şer’î tekliflerle muhatap değildir. Buna mukabil borçlanabilme ve borçlandırabilme ehliyetini haizdir.

4.2. Vakfın Kuruluşu

Vakfeden kişinin tek taraflı irade beyanı ile diyâneten vakfın kurulduğu söylenebilir. Ancak özellikle Osmanlı uygulamasında bu irade beyanının hukuken tamamlanması için şahitler (noter tescili) ve mahkemede hâkimin onayıyla tescillenmesi gerekir. Mahkeme safhasının akabinde vakıf mallarının mütevellîye teslim edilmesi sonrası vakfın kuruluşu bütünüyle tamamlanmış olmaktadır.

4.3. Vakfın Bağlayıcılığı

Hanefi mezhebinde ve özellikle Osmanlı Hukuku uygulamasında vakfın bağlayıcı olduğu görülür, yani kişi hukuki şartların sağlanmasından sonra hayatı boyunca vakfettiği mallardan ve nakitten hiçbir surette geri dönemeyecektir. Ancak varislerin, mahkeme kanalıyla vâkıfın malını vakfettiği anda akli dengesinin yerinde olmadığı yahut ölüm hastalığında olduğunu ispat ederek yapılan vakfı iptal ettirmesi mümkündür.

4.4. Vakfın Kuruluşu ve Devamında Malların Geçerlilik Kazanması

Vâkıfın hayattayken vakfettiği malların serveti oranında herhangi bir sınırlama yoktur. Vakfettiği anda ehliyetli olması yeterlidir. Vakfedilen mal vâkıfın mülkünden kendisine geri dönmek üzere çıkmış kabul edilir. Ancak malını, hayattayken mülkiyeti kendisinde kalmak üzere, ölümünden sonra vakfetmeyi vasiyet etmesi halinde bu vasiyet bütün mal varlığının ancak üçte birine kadar geçerlidir. Üçten birinden fazlasında ise varislerin onayıyla geçerlilik kazanabilir.

4.5. Genel Olarak Vakfın Kurulma Şartları

- a) Vakfedilen mal vâkıfın tam olarak mülkü olmalıdır. Mesela kendisinde tam olarak tasarruf hakkı bulunmayan bazı gelir ve menfaatleri vakfedemez.

- b)** Vakıfta te'bid (ebedilik) esastır. Günümüz hukukundaki süreklilik şartının da bu manaya yakın olduğu söylenebilir. Vakfı sadece hali hayatında var olmak yahut belirli bir zaman sonra feshedilmek üzere kurması şartı muteber değildir.
- c)** Vakfın gelir ve menfaatlerinin sarf edileceği mahal insanların hayrına olmalıdır. Kurbet kastıyla yapılmış olması fiilen vakıf gelirinin aktarılacağı mahalle göre değer kazanacaktır.
- d)** Vakıf yapan kişinin borçlarının, servetini aşan kısmında yapacağı bağışlar geçerli olmayacaktır.
- e)** Vakfın kuruluşu, gelirlerinin işletilmesi, sarf mahalli vb. bütün alanların meşru dairede olması gereklidir.
- f)** Vakıf için konulacak harici şartlar vakfın yapısına uygun ve genel olarak meşru alanda olmak şartıyla geçerli olacaktır.

4.6. Müteveli Tayini

Vakıf, müteveli tayininde öncelikli belirleme hakkına sahiptir. Kendisini müteveli heyeti başkanı olarak atayabileceği gibi uygun gördüğü başka kimseleri de müteveli olarak tayin edebilir. Vakıf malının korunması ve vakfiyedeki şartların sağlanması esasen hâkimin vazifesidir. Ancak buna ek olarak mütevellinin vazifelerini kontrol etmek üzere ikinci bir komisyon kurulması vakıf malının korunmasını açısından daha sağlıklı olacaktır. Vakıf kendisinden sonra evlatları arasından hangisinin müteveli de yer alacağını veya mesela yaşça en büyük olanın müteveli başkanı olması şartını baştan belirleyebilir. Herhangi bir kayıt getirmemesi halinde vefatından sonra hâkim marifetiyle müteveli başkanı atanabilir.

4.7. Vakıf Olabilecek Mallar

Şer'an mal kabul edilen (meşru) ve muhafazası mümkün olan her şey vakıf malı olmaya salahiyetlidir. Kadim dönemde menfaatler mal kabul edilmemesine rağmen, günümüzde telif hakkı vb. haklar mali değere sahip olduğundan bunlar da mal kapsamında değerlendirilerek vakfedilmeye uygundur. Özellikle Osmanlı hukukunda kabul gördüğü şekliyle sadece gayrimenkuller değil para, araç, vb. gibi menkul malların da vakfedilmesi mümkündür. Arsa gibi bölünemeyen ortak mallarda gerekli hukuki şartların oluşması halinde kişinin kendine ait hisseli malı vakfetmesi mümkündür.

4.8. Vakıf Lehtarları

Vakıflardan kimin yararlanacağı tamamen vâkıfın getirdiği şartlara bağlıdır. Aile vakıflarında da sadece alt ve üst soyu lehtar yapabileceği gibi kardeş, yeğen, kuzen vb. yan soyu da kendisinin belirleyeceği oranlarda vakıftan yararlandırabilir. Vakfedenin koştuğu

şartları sağlayacak nesil kalmaması halinde vakıf menfaatleri doğrudan fakirlere aktarılır. Vâkıf baştan, “öğrenciler” yahut “şu bölgenin fakirleri” gibi bir şart koyarak bu süreçte kimlerin yararlanacağını belirleyebilir. Ayrıca henüz aile vakfı kurulurken koyduğu bir şartla sürekli olarak fakirlere de bir fon ayırabilir. Bu surette vakıf (aile vakfı ve hayri vakfın bir arada bulunduğu) karma vakıf olarak anılacaktır.

4.9. Vakfın Gelirlerinin Korunması ve Çoğaltılması

Vakıf mallarından elde edilen gelirler ve bağışların enflasyon karşısında erimemesi için çeşitli ticaret şekilleriyle korunması yoluna gidilmesi gerekmektedir. Mevcut kanunlarda vakıfların kredi amaçlı fon kullandırması yasaklanmıştır. Ancak günümüz şartlarında kâr etmesi kesinleşmiş ticaret modelleriyle vakıf malına zarar vermeden korumak ve çoğaltmak mümkündür. Burada katılım bankacılığı tarafından kullanılan murabaha, mudarebe, müşareke ve leasing gibi modeller tercih edilebilir. Fakat bu modellerin muvadaa (göstermelik) bir akit suretinde yapılarak üstü kapalı faizli kredi kullanımına benzememesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ayrıca vakıf sermayesinin aktif olarak çalıştırılmadığı dönemlerde yine katılım esaslı fonlarda bekletilerek enflasyon karşısında korunması yoluna gidilebilir.

Gayrimenkul bağışı ve vakıf adına gayrimenkul satın alınması durumunda da arsa ve tarla gibi zamanla yıpranmayan ve onarım maliyeti gerektirmeyen kalemler tercih edilmelidir. Zira kira verilen ev, dükkân vb. gayrimenkullerin kiracı bulma ve yıpranan kısımların onarılmasının büyük maliyetler gerektirmesi sebebiyle kadim dönemde ciddi sorunlar oluşturduğu bilinmektedir. (Akman, 2019, s. 24-73, 139-174)

5. AİLE VAKFI SENEDİ ÖNERİSİ

5.1. Birinci Bölüm

GENEL HÜKÜMLER

Madde 1- Vakfın Adı (Zorunlu şart)

Vakfın adı, " ... Aile Vakfı"dır. İşbu resmi senette sadece vakıf olarak anılacaktır.

Madde 2- Vakfın Merkezi (Zorunlu şart)

Vakfın merkeziİli, İlçesinde olup, adresi’ dir. Vakıf gerektiği takdirde farklı yerlerde temsilcilikler açabilir.

Madde 3- Vakfın Kuruluşu

Vakıf, ... tarihinde ... tarafından kurulmuştur.

Madde 4- Vakfın Amacı (Zorunlu şart)

Vakıf, ... ailesinin kültürel, sosyal, ekonomik ve eğitimsel değerlerini yaşatmak, aile bireylerinin refahını ve eğitimini desteklemek, aile üyelerinin toplumda sorumlu bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunmak, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmek ve aile üyelerinin vakıf aracılığıyla bir araya gelmesini sağlamak amacıyla faaliyet gösterir. Ayrıca, şirketlerin faaliyet alanlarındaki sosyal sorumluluk projeleri desteklenebilir ve yönetilebilir.

Madde 5- Vakfın Faaliyetleri

Vakıf, aşağıdaki faaliyetlerde bulunabilir:

- a) Aile üyelerinin kariyer ve iş yaşamlarına destek olmak,
- b) Aile üyelerinin refahını arttırmak,
- c) Aile üyeleri için kültürel ve sosyal etkinlikler düzenlemek,
- d) Aile tarihini ve kültürünü yaşatacak projeler geliştirmek,
- e) Aile üyeleri arasında dayanışma, iş birliği ve iletişimi güçlendirmek,
- f) Eğitim bursları sağlamak,
- g) Sosyal sorumluluk projelerine destek vermek,
- h) Diğer insani yardım projelerine katkı sağlamak.

5.2. İkinci Bölüm

VAKIF ORGANLARI

Madde 6- Vakfın Organları (Zorunlu şart)

Vakfın organları aşağıda gösterilmiştir.

- a) Mütevelli Heyet
- b) Yönetim Kurulu
- c) Denetim Kurulu

Madde 7 – Mütevelli Heyeti

Vakfın mütevelli heyeti, işbu vakıf senedi altında imzaları bulunan gerçek kişiler ile tüzel kişilik temsilcilerinden oluşan ... kişi/kişilerdir.

Mütevelli heyet üyeleri, kendilerinden sonra görev yapmak üzere yerlerini almasını istedikleri üç kişinin adını önceden belirleyerek yazılı olarak mütevelli heyete verirler. Ölüm, istifa ya da başka bir nedenle üyeliklerde eksilme olduğunda, mütevelli heyet üyeliği listedeki sıraya göre ilk sıradan başlamak üzere adaylara teklif edilir. Mütevelli heyeti aile üyeleri arasından seçilir.

Madde 8 – Mütevelli Heyetinin Görev ve Yetkileri

Mütevelli heyet vakfın en yüksek karar organıdır. Mütevelli heyetin yetkileri aşağıda gösterilmiştir:

- a) Yönetim kurulunu seçmek.
- b) Denetim kurulunu seçmek.
- c) Vakıf yönetim kurulunca hazırlanan faaliyet raporu ile denetim kurulu raporlarını görüşüp incelemek, yönetim kurulunun ibrası konusunda karar vermek.
- d) Yönetim kurulunca hazırlanacak vakıf iç mevzuat tasarılarını aynen veya değiştirerek kabul etmek.
- e) Yönetim kurulunca hazırlanacak yıllık bütçe tasarılarını aynen veya değiştirerek kabul etmek.
- f) Kamu görevlileri dışındaki yönetim ve denetim kurulu üyelerine huzur hakkı verilip verilmeyeceğini, verilecekse miktarını belirlemek.
- g) Gerektiğinde vakıf senedinde ilave ve değişiklikler yapmak.
- h) Vakıf faaliyetleri konusunda genel politikaları belirlemek.

Madde 9 – Mütevelli Heyeti Toplantısı

Mütevelli heyetinin ilk toplantısı, vakfın tescilini müteakip bir ay içinde yapılır.

- a) Bilanço ve çalışma raporlarının onaylanması konularını görüşmek üzere şubat ayı içinde,
- b) Bütçe ve çalışma raporlarının onaylanması ile seçimlerin yapılmasına ilişkin konuları görüşmek üzere kasım ayı içinde toplanır.

Mütevelli heyet ayrıca yönetim kurulunun gördüğü lüzum üzerine veya mütevelli heyet üyelerinin en az üçte birinin yazılı olarak yönetim kurulundan talepte bulunmaları halinde olağanüstü olarak toplanabilir. Olağan ve olağanüstü toplantılarda, ilan olunan gündemde yer almayan konular görüşülemez. Ancak, olağan toplantıda divanın teşkilinden hemen sonra, hazır bulunanların, en az onda birinin yazılı önerisi ile; senet değişikliği ve vakıf organları ile vakfa yükümlülük ve sorumluluklar yükleyecek konular dışında gündeme madde ilavesi mümkündür. Toplantı tarihi, yeri, saati ve gündemi, toplantı gününden en

az 7 (yedi) gün önce imza karşılığı veya üyelere ulaşacak şekilde taahhütlü mektupla bildirilir.

Mütevelli heyet üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile toplanır. Çoğunluk sağlanamadığı takdirde toplantı, bir hafta sonra aynı gün ve saatte aynı yerde yapılır. Bu ikinci toplantıda toplantı nisabı, üye tamsayısının üçte birinden (1/3) az olamaz.

Mütevelli heyet karar yeter sayısı ise, toplantıya katılanların yarısından bir fazlasıdır. Oyların eşit olması halinde, divan başkanının oyu iki oy sayılır. Oylamanın ne şekilde yapılacağı ayrıca karara bağlanır. Her üyenin tek oy hakkı vardır. Toplantıya gelemeyecek üye, mütevelli heyetten bir başka üyeyi vekil tayin edebilir. Bir şahısta birden fazla vekalet toplanamaz.

Vakıf senedinde yapılacak değişiklik, düzeltme veya ilaveler için karar yeter sayısı, üye tamsayısının üçte ikisidir.

Madde 10- Yönetim Kurulu

Vakıf yönetim kurulu, mütevelli heyetince 2 yıllığına seçilecek ... asil ve ... yedek üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyelerinden çoğunluğunun mütevelli heyet üyesi olması zorunludur. Çoğunluk oluşturmamak şartıyla vakıf dışından kişilerin seçilmesi mümkündür. Yönetim kurulunun ilk toplantısında başkan, başkan yardımcısı ve muhasip üye seçilerek görev taksimi yapılır. Görev süresi bitmeden herhangi bir sebeple yönetim kurulu üyeliği sona eren üyenin yerine, sırasına göre yedek üyelerden biri göreve çağrılır. Yönetim kurulu ayda en az bir kere toplanır. Geçerli mazereti olmadan arka arkaya ...toplantıya katılmayan yönetim kurulu üyesi, bu görevden çekilmiş sayılır.

Görev süresi sona eren yönetim kurulu üyesi tekrar atanabilir.

Toplantı yeter sayısı ... olup, kararlar mevcudun çoğunluğu ile alınır. Oyların eşit olması halinde başkanın oyu iki oy sayılır. Alınan kararlar noter tasdikli karar defterine yazılarak imzalanır.

Madde 11 – Yönetim Kurulunun Hak ve Yükümlülükleri

Yönetim kurulu, vakfın idare ve icra organıdır.

Bu sıfatla yönetim kurulu:

- a) Vakıf gayesi doğrultusunda her türlü kararı alır ve uygular.

- b)** Mütevelli heyetince belirlenen genel politikalar ışığında, vakıf faaliyetlerinin düzenli ve verimli olarak yürütülmesini sağlar. Bu bağlamda gerekli iç mevzuat tasarılarını hazırlar ve mütevelli heyetin onayına sunar.
- c)** Vakıf malvarlığının değerlendirilmesi ve yeni mali kaynaklara kavuşturulması hususunda gereken çalışmaları yapar.
- d)** Vakıf tüzel kişiliği adına, bütün gerçek ve tüzel kişilerle hukuki, mali ve sair konularda gerekli girişimlerde bulunur ve işlemler yapar.
- e)** Görev, yetki ve sorumlulukları açıkça önceden belirlenmek kaydıyla vakfa müdür atar, vakıf genel sekreterliği veya benzeri yardımcı birimler oluşturabilir, gerektiğinde görevlerine son verir.
- f)** Vakıfta istihdam edilecek personeli belirler, atamasını yapar, ücretlerini tayin eder, gerektiğinde işlerine son verir.
- g)** İlgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, yurtiçinde ve yurtdışında şube ve temsilcilik açılmasına ve kapatılmasına karar verir, bu hususta gereken işlemleri yapar.
- h)** Vakfın muhasebe işlerini takip ve kontrol eder, hesap dönemi sonunda gelir-gider cetveli ve bilançoların düzenlenerek ilgili idareye gönderilmesini ve ilanını sağlar.
- i)** Mütevelli heyetin kabul ettiği yıllık bütçeyi uygular.
- j)** Mütevelli heyet toplantıları ile ilgili hazırlık işlemlerini yerine getirir.
- k)** Mütevelli heyet toplantılarında, döneme ait vakıf faaliyet raporunu ibraya sunar.
- l)** İlgili mevzuat ile vakıf senedi ve vakıf iç mevzuatının gerektirdiği diğer görevleri yapar.

Madde 12 – Vakfın Temsili

Vakfı yönetim kurulu temsil eder. Yönetim kurulu bu temsil yetkisini yönetim kurulu başkanı ve başkan yardımcısına devredebilir. Yönetim kurulu, genel veya belli hal ve konularda, belirteceği esaslar dahilinde kendi üyelerinden bir veya birkaçını, yetkili memur ve memurlarından herhangi bir veya birkaçını, temsilci veya temsilciliklerini, herhangi bir sözleşmeyi akdetmeye, mukavele, hukuki belge veya senedi vakıf nam ve hesabına tanzim ve devretmeye de yetkili kılabilir.

Madde 13- Denetim Kurulu

Denetim kurulu mütevelli heyet adına vakfın faaliyet ve hesaplarını denetlemek için kurulmuş bir organdır. Denetim kurulu, mütevelli heyetince kendi içinden veya çoğunluk oluşturmamak üzere dışarıdan iki yıl için seçilecek 3-5 kişiden oluşur. Ayrıca ... yedek üye seçilir. Herhangi bir sebeple ayrılan asıl üye yerine yedek üye göreve çağrılır.

Denetim kurulu, incelemelerini tüm defter, kayıt ve belgeler üzerinde yapar. Hesap dönemi itibari ile düzenlenecek rapor, mütevelli heyet toplantısından en az 15 (on beş) gün önce mütevelli heyete gönderilmek üzere yönetim kuruluna verilir.

5.3. Üçüncü Bölüm

ÜYELİK VE AİLE ÜYELERİ

Madde 14- Üyelik

Vakfa üyelik, ... ailesi ile sınırlıdır. Vakfın amacı doğrultusunda, aile üyelerinin katkıları ve katılımları teşvik edilir. Vakıf üyeleri, kurucu aile üyelerinin ... derece akrabalarıdır. Ayrıca, aile bireylerinin eşleri de vakıf üyeliğine kabul edilebilir.

Madde 15- Üyelik Hakkı ve Yükümlülükleri

Aile üyeleri, vakıf faaliyetlerine aktif olarak katılabilir, vakfın amaçları doğrultusunda katkı sağlayabilir. Aile üyelerinin vakıf içindeki görev ve sorumlulukları, iç uygulama yönetmeliği/yönergesi doğrultusunda şekillenir.

5.4. Dördüncü Bölüm

VAKIF MALLARI (Zorunlu şart)

Not: Bu kısma vakıf şirketlerinin yönetimine ve organlarına ilişkin kurallar koyulabilir.

Madde 16 – Vakfın Kuruluş Mal Varlığı

Vakfın kuruluş malvarlığı kurucular tarafından vakfa tahsis edilmiş olan'dır.

Kuruluş malvarlığı, vakfın kurulmasını müteakip, malvarlığına yapılacak ilavelerle arttırılabilir.

Madde 17- Vakfın Gelir Kaynakları

Vakıf, aşağıdaki kaynaklardan gelir elde edebilir:

- a) Aile üyelerinin vakfa yapacağı bağışlar ve katkılar,
- b) İktisadi işletmeler, iştirakler ve ortaklıklardan sağlanan gelirler,
- c) Vakıf menkul ve gayrimenkulleri ile diğer varlık ve haklarının değerlendirilmesi ile sağlanacak gelirler,
- d) Vakfın düzenleyeceği etkinliklerden elde edilecek gelirler,

- e) Yatırım gelirleri ve diğer kaynaklardan sağlanan gelirler.

Madde 18- Vakfın Kullanacağı Fonlar

Vakfın elde ettiği gelirler, vakfın amacına uygun projelerde kullanılacaktır. Gelirlerin harcama şekli, yönetim kurulu tarafından belirlenen bütçeye göre yapılacaktır.

5.5. Beşinci Bölüm

DİĞER HÜKÜMLER

Madde 19 – Senette Yapılacak Değişiklikler

Vakıf senedinde yapılacak değişiklikler yönetim kurulunun veya mütevelli heyet üyelerinin en az beşte birinin (1/5) yazılı teklifi ile, mütevelli heyet üye tamsayısının 2/3'sinin onayı ile yapılır.

Madde 20- Vakfın Tasfiyesi

Vakıf, gerektiğinde mütevelli heyetinin oybirliğiyle alacağı karara göre tasfiye edilebilir. Vakfın tasfiyesi durumunda, varlıklar, mütevelli heyetinin kararı doğrultusunda hayır kurumlarına veya vakfın amaçlarına uygun projelere aktarılabilir.

5.6. Altıncı Bölüm

GEÇİCİ HÜKÜMLER

Madde 21- Geçici Hükümler

Vakfın ilk geçici yönetim kurulu, aşağıda adları yazılı üyelere oluşmuştur.

Vakfın tescili için gerekli tüm işlemleri yapmak üzere yetkili kılınmıştır.

IV. BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ HÂKİM TEŞEBBÜS MODELLERİ

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Sermaye Şirketleri, hukukumuzda tüzel kişiliğe sahip ve kendine ait malvarlığı olan organizasyonlardır. İktisadi anlamda sermaye şirketleri, gerçek kişilerin ömründen daha uzun süre var olabilmekte, bu sayede elde edilen bilgi ve tecrübe kurumsal yapı içerisinde nesiller boyu aktarılabilmektedir. Her şirket, temelinde bir veya birkaç kişinin emek ve sermayesini organize şekilde yönetmesiyle ortaya çıksa da kurumsal yapıyı oluşturmamış organizasyonların ömrü, kişilerin yaşam süreleriyle kısıtlıdır.

Şirketleşmede ilk aşama, ticari faaliyet yürütmeyi amaçlayan bir veya birkaç kişinin şirket çatısı altında bu faaliyeti gerçekleştirmesiyle başlar. Nitekim 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile tek kişilik anonim ve limited ortaklık kurulmasına izin verilmiş hem limited hem de anonim şirketlerde tek kişilik sermaye şirketi uygulaması ziyadesiyle artmıştır.

Limited şirketlerine dair TTK'daki hükümlerde, ziyadesiyle anonim ortaklığa atıfta bulunmaktadır. Ancak pay devrinde genel kurul kararı gerekliliği ya da ortakların haklı nedenle şirketin feshini isteyebileceği gibi hususlar limited şirkete özgü düzenlemelerdir. Limited şirkete özgü bu farklılıklar, bir uyuşmazlığın ortaya çıkması hâlinde kullanılmaktadır.

Anonim ortaklık ise çok kişilik ortaklıklara daha uygun yapıda olup, bu kurumsallığa müsait hükümler içermektedir. Ayrıca uygulamada; vergi denetimleri, avukat bulundurma zorunluluğu, payların serbestçe devredilebilmesi gibi durumlar, şirket pay sahiplerini daha dikkatli davranmaya mecbur bırakmaktadır.

Türkiye'de şirket yapıları vergilendirme üzerinden de önem arz etmektedir. Önceki dönemlerde uygulama kişinin ticarete atıldıktan sonra vergi kaydı açtırarak ticaret hayatına girmesi ile şekillenirken, son 35-40 yıllık dönemde hem sorumluluk hem de temsil kolaylığı açısından sermaye şirketi açılarak ticaret hayatına girmek yaygınlaşmıştır. Böyle bir durumda ise kuruluş kolaylığı ve sorumluluklar açısından nispeten daha az bürokratik bir yapı olan limitet şirketlerin tescili tercih edilmiştir.

1.1. Şirketler Yapısı İçerisinde Aile Şirketleri

Türkiye'deki ticaret hayatına ilişkin uygulama, az sermayeli teşebbüslerin emek ve zaman harcanarak büyümesiyle oluşmuştur. Kuruluştaki sermayenin az miktarda olması ve ortaklık yapısının bir veya birkaç kişiden oluşması nedeniyle kurumsal bir yapıya başlangıçta

ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak zamanla yönetilen sermayenin artması ile ortaya çıkan kurumsal yapı ihtiyacı, ortaklıktaki yönetime ilişkin halihazırda yetkilerin dağıtılmış olmasıyla oluşmamakta ya da şirket tek pay sahipli ise tek kişi üzerindeki yük artmaktadır.

Uzun vadede kurumsal yapının oluşmaması, pay sahipliğinin alt nesle geçmesi esnasında da sorun oluşturmaktadır. Ortaklık içerisindeki baskın yönetici (kimi zaman büyük olan abi, kimi zaman erkek kardeş) kurumsallık ile kendisini sınırlamak istemezse kurumsal yapı yine inşa edilemeyecektir. Yapılan bir çalışmada, girişimci işletmelerin ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, birinin ise ancak üçüncü kuşağa geçtiği ifade edilmektedir. Bir diğer araştırmada ise, işletmelerin %25'inde ikinci kuşağa geçiş başarılabilirken, sadece %5-15'inde işletme üçüncü kuşakta yaşamaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kuşaklararası geçiş, işletmelerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan birisidir. Aile şirketlerinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, sonraki kuşaklara devrini de kolaylaştırmaktadır. İkinci kuşağa devreden işletmelerin %50'si üçüncü kuşağa, %70'i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu yüzden birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile şirketinin devri, aileye önemli tecrübeler kazandırmaktadır. (Erdoğan, 2007)

Aile şirketlerinin uzun dönem var olabilmeleri ancak kişilerden bağımsız bir yapı kurulması halinde mümkündür. Bunun için kurumsal anlayışla işletme sahipliğinin kuşaktan kuşağa aktarılmasına imkân sağlayan hukuki yapı ve aile içi ilişkileri düzenleyen ilkelerin kurulması gerekmektedir. Bu da ancak aile yapısına ve şirketin amacına uygun bir örgüt yapısının kurulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönergelerin oluşturularak yetki ve sorumlulukların dağıtılması ile mümkün olabilir. Kurumsal yönetim ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilke olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her kurumsal yönetim, ortaklık içerisindeki aile bireylerinin konumuna ve aralarındaki ilişkilere göre değişiklik arz etmektedir. Bu kapsamda aile anayasasının yazılması, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, farklı statüdeki aile bireylerinin çıkarlarının dengelenmesi, aile konseyinin oluşturulması, çatışma yönetimini sistematığının oluşturulması, haleflik planlamasının yapılması, hissedar sözleşmelerinin hazırlanması bir ihtiyaç hâline gelmektedir.

1.2. Şirket Esas Sözleşmesi Nasıl Hazırlanmalı?

Şirketin kuruluşunda şirketin işletme konusu, pay sahipliği, paylara bağlanan haklar, pay devrine ilişkin sınırlamalar, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, genel kurul kararlarının alınması gibi hususlar şirket esas sözleşmesi ile düzenlenir (bkz. TTK md. 339). Bu

sözleşme şirketin kuruluş belgelerinden olup şirketin nasıl yönetileceğine ilişkin temel yapıyı oluşturmaktadır. Şirket esas sözleşmesi ancak Kanunun izin verdiği ölçüde şirkete özgü düzenlemeler içerebilir. Bu çerçevede tanımlanmak istenen haklar, ancak pay sahipliği dikkate alınarak objektif şekilde düzenlenmelidir. Nitekim Kanuna aykırı düzenlemelerin hüküm ifade etmediği 340. maddede düzenlenmiştir.

Bir sermaye şirketinin aile şirketi olduğu hâllerde ise şirket esas sözleşmesine detaylı hükümlerin konulması sınırlı çerçevede mümkündür. Zira aile şirketleri içerisindeki ortaklar arası ilişkiler, subjektif nitelikte olup bunların esas sözleşmeye yazılması kanunen engellenmiştir. Bu nedenle ailenin üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar, şirket dışında çözümlenmelidir.

Uygulamada aile içi ilişkileri düzenleyen yazılı kurallar, aile anayasası olarak isimlendirilmiştir. Hukukumuzda aile anayasasına ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak kurumsallaşmanın ve aile içi prensiplerin yazılı kurallara bağlı olması ancak bu hâlde mümkündür. Aile şirketleri için önemi büyük olan aile anayasalarını tanımlamak gerekirse en geniş ifadesiyle aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız temel kurallardır. Diğer bir ifadeyle bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadına sahip olmaya hak kazanan kişilerin aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber görevi yapan, aile üyeleri tarafından da kabul edilen, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda daha önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerlerdir (Karpuzoğlu, 2004, s. 60). Aile içi ilişkiler, her bir aile için diğerinden farklı olması nedeniyle aile anayasaları da her bir aile için farklıdır.

Şirket Aile Anayasası, aile şirketinin temel konularını kapsayan, aile üyelerinin birbirleri arasında aile-iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber unsurları içeren bir belgedir. Aile Anayasaları ailenin misyonunu ve sahip olduğu değerlerini içerir. Ayrıca üyelerin sorumluluklarını ve sınırlarını; aile üyelerinin kazanımlarına dair prensipleri ve ailenin ortak çalışma ilkelerini içerir. Aile Anayasasında sermaye ve yönetimin nasıl paylaşılacağı, mülkiyet ve mirasının nasıl dağıtılacağı hususundaki ilkeler açık bir şekilde belirtilir. Aynı zamanda Aile Anayasası, aile-iş ilişkilerinin nasıl olacağı konusundaki politikaları düzenler. Aile üyelerinin kendi aralarındaki ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde temel alınacak davranış kurallarını yönlendiren, aile üyelerinin emeklilik politikalarını, performans ölçütlerini ve işe giriş-çıkış koşullarını belirleyen kurallar bütünüdür.

1.3. Aile Şirketleri için Modeller

Aile şirketlerinin devamlılığı, ailenin mevcut durumuna göre farklılık arz etmektedir. Haliyle herhangi bir aile şirketi için şirketlerin büyüklüğü, şirketlerin faal olduğu şehrin kültürel yapıları, sektörler ve benzeri birçok nedenden ötürü standart ve genel geçer bir model tatbik etmek pek mümkün görünmemektedir. Bu yaklaşımla ikili, üçlü ve dörtlü modeller ortaya konulmuştur.

1.3.1. İki Daire Modeli

Bu sistemde yapı aile ve şirket olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Buna bağlı olarak ortaya konulan düzenlemeler aileye ilişkin ve şirkete ilişkin olacak şekilde ayrı ayrı düzenlenmiş ve bu iki yapı arasındaki irtibat üzerinden modellenmiştir. Bu bakımdan aileyi düzenleyen aile anayasası, şirketi düzenleyen esas sözleşme ayrı ayrı ele alınarak sistemin birbirleriyle örtüştüğü noktalarda çözümlerin aranması yoluna gidilmiştir. Bu raporda şirketler için önerdiğimiz bu model aşağıda detaylı açıklanacaktır.

1.3.2. Üç Daire Modeli

Bu sistem aile, mülkiyet ve şirket olmak üzere üç farklı başlıkta ele alınmış ve aile ile şirket yapısının yanı sıra yönetimden bağımsız bir mülkiyet tanımlanmasına gidilmiştir. Böyle bir durumda kişi aileden veya yönetimden bağımsız bir mülkiyet yapısına kavuşmuştur. Evlilik veya zamanla gelişen ortaklıklar nedeniyle sonradan katılan kişiler, aile içine dahil olmasa da pay tahsisi yoluyla şirkette söz sahibi olabilir ya da şirket yönetiminden bağımsız aile içerisinde söz sahibi olabilir. Bu modelde şirket içerisindeki sonradan katılım nedeniyle pay devirleri ya da aile anayasasına konulacak hükümlerle bu olasılıklar öngörülebilir. Bu durum mülkiyet başlığının hangi kısımdan ayrıştırılacağı dikkate alınarak şirket esas sözleşmesi ya da aile anayasasında düzenlenmelidir.

1.3.3. Dört Daire Modeli

Bu modele göre çevre sistemi altında diğer sistemlerin ise üstünde yer alan aile şirketi sistemi, açık bir üst sistem olup aile, mülkiyet, yönetim ve şirket sistemlerinden oluşmaktadır. Bu durumda şirket pay sahipliği ile şirket yönetimi birbirinden ayrılmış olup şirket yönetiminin stratejik ortaklıklara da müsait hâle getirilebilmesine imkân sağlanmıştır. Bu yapı özellikle halka açık anonim ortaklıklara veya çoklu ortaklık yapılarına çözüm olarak getirilmiştir. Ayrıca dört daire modelinin açık bir sistem olması ve yönetim unsurunun şirket unsurundan bağımsızlaştırılarak bir alt sistem olarak tanımlanmasının da güç çatışmaları ile rol karmaşası sorunlarının tespitine yönelik zihin açıcı ve çözüm üretilmesi bağlamında kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenmelidir (Kondu Kaya, 2020, s. 43).

2. HÂKİM TEŞEBBÜS MODELİNİN AÇIKLANMASI VE UYGULAMA ÖNERİLERİ

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) aile şirketlerini duygusal ve ekonomik bağların ötesine taşıyıp kurumsallaştırmayı hedefleyen çağdaş bir çerçeve sunar. Kanun koyucu, 195 – 209. maddelerde ayrıntılı bir “şirketler topluluğu” düzenlemesi getirerek hissedar çatışmalarını ticari faaliyetten ayıran modellere hukukî meşruiyet kazandırmıştır. Bu model, aile içi gerilimin yoğunlaştığı kuşak geçişleri öncesinde sıkça tercih edilen “çatı + operasyon” modelini üst yapı (hâkim şirket) alternatifleriyle ele alır ve hangi parametrelerin dikkate alınacağını detaylı hale getirir.

2.1. Modelin Temelleri

TTK m. 195 hâkim teşebbüs kavramını, diğer bir şirketin yatırım, finansman veya işletme politikalarını fiilen ya da sözleşmeyle belirleme gücüne bağlar. Yavru şirketin hisseleri üst katmandaki bir hâkim şirkete devredildiğinde, strateji, temettü ve kuşak planlaması aile konseyini de içeren bu hâkim teşebbüste (ana şirket) tartışılır; günlük iş akışı ise profesyonel yönetime bırakılmış bağlı (yavru) şirkette yürür.

Alternatif olarak hisseler, TMK m. 101 tanımı gereği “belirli ve sürekli bir amaca özgülenen” malvarlığı topluluğu olarak vakfa da konulabilir. Vakıf, mütevellî heyeti eliyle şirket paylarını yönetir; aile konseyi bu heyette temsil edilerek stratejik kararlarda söz sahibi olur. Şirket, mütevellî tarafından seçilecek bir temsilci aracılığı ile yönetilir. Vakıf senedine, kâr payının nasıl ve ne amaçla kullanılacağı diğer bir ifade ile vakfın “varlık sebebi” yazılır ancak bu senet mahkeme kararı olmaksızın değiştirilemez (TMK m. 113).

2.2. Hukuki Altyapı

TTK Hükümleri:

Yükümlülükler: Aile şirketi grubunda “çatı” (hâkim) şirket, doğrudan veya dolaylı pay-oy çoğunluğuna dayanarak kontrol sağladığında, bu hâkimiyetin ticaret siciline tescil ve ilânını, ayrıca pay-oy oranını kendi paylarını düşerek doğru hesaplamayı üstlenir.

2.2.1. Hâkim ve bağlı şirket

TTK MADDE 195- (1) a) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketinin, doğrudan veya dolaylı olarak;

- a) Oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya
- b) Şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse veya
- c) Kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa,

d) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa,

Birinci şirket hâkim (ana), diğeri bağı (yavru) şirkettir. Bu şirketlerden en az birinin merkezi Türkiye’de ise, bu Kanundaki şirketler topluluğuna ilişkin hükümler uygulanır.

Madde 195, şirketler topluluğu hukukunun temelini oluşturmaktadır. Hâkimiyet üç farklı yolla kurulabilmektedir:

- 1. Oy çoğunluğu:** Bir şirketin, diğerinin sermayesindeki oy haklarının %50’den fazlasına doğrudan veya dolaylı biçimde sahip olması,
- 2. Yönetim kontrolü:** Şirket sözleşmesine dayanarak yönetim kurulunda karar alabilecek çoğunluğu seçme hakkının elde edilmesi,
- 3. Sözleşmesel/fiilî hâkimiyet:** Oy haklarının, yapılan bir anlaşma veya fiilî güç birliği sayesinde kontrol altına alınması.

Bu koşullardan herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda, hâkim–bağı şirket ilişkisi doğmaktadır. Böyle bir ilişki tespit edildiğinde, hâkim şirketin ticaret siciline tescil ve ilan yükümlülüğü vardır. Ayrıca hâkim şirket, bağı şirket üzerinde kurduğu etkinin doğuracağı zararları denkleştirmekle yükümlü tutulmaktadır (TTK m. 202).

Örneğin A ailesine ait bir holding şirketi, aileye bağı üretim şirketinin %60 hissesine sahipse, doğrudan hâkimiyet söz konusudur. Eğer A ailesi %40 hisseye sahipse ama diğer %20’lik hissedarla yaptığı bir anlaşma sayesinde toplam oy hakkı çoğunluğunu kontrol ediyorsa, yine TTK m. 195 anlamında hâkimiyet doğar.

Bağılık Raporu (TTK m. 199):

Bu resmîyet, bağı şirket yönetim kurulunun her faaliyet yılını izleyen ilk üç ay içinde hazırlamak zorunda olduğu bağılık raporunun dayanağını oluşturur. Rapor;

- a)** çatı (hâkim) şirketle,
- b)** grup içindeki diğer bağı şirketlerle

yapılan tüm işlemleri, bu işlemlerin karşı edimlerini, alınan veya alınmayan önlemleri ve varsa ortaya çıkan zararın nasıl denkleştirildiğini ayrıntılı biçimde içerir. Raporun sonuç kısmı, yıllık faaliyet raporuna da aktarılır (TTK m. 199). Bağılık raporu, şirketler topluluğu hukukunun en önemli şeffaflık araçlarından biridir. Amaç, hâkim şirketin kendi çıkarlarını gözeterek bağı şirketi zarara uğratmasını engellemektir. Şirket yönetim kurulu, yıl boyunca topluluk içi yaptığı tüm işlemleri tek tek raporlamak zorundadır:

- Hangi işlemler yapılmış?
- Bu işlemler karşılığında şirket ne almıştır?
- İşlemin şirket yararına olup olmadığı nasıl değerlendirilmiştir?

- Eğer işlem şirketi zarara uğrattıysa, hâkim şirket bu zararı nasıl denkleştirmiştir?

Bu raporun özet bulguları, yıllık faaliyet raporuna da yazıldığı için hem pay sahipleri hem de alacaklılar, grup içi menfaat aktarımını şeffaf biçimde takip edebilmektedir. Bu raporun pratikte önemi:

- Eğer hâkim şirket, bağlı şirketi kendi lehine kullanıyor fakat zararı denkleştirmiyorsa, sorumluluk doğar.
- Yatırımcı ve kreditorler, bu rapor sayesinde şirketin gerçekten bağımsız karar alıp almadığını görebilir.
- Aile şirketleri açısından, bu rapor özellikle kardeşler veya kuzenler arasında oluşabilecek “kaynak aktarımı şüphesi”ni ortadan kaldırarak güveni güçlendirir.

a) Bağlı şirketler hakkında bilgi alma

MADDE 200- (1) Hâkim şirketin her pay sahibi genel kurulda, bağlı şirketlerin finansal ve malvarlığıyla ilgili durumları ile hesap sonuçları, hâkim şirketin bağlı şirketlerle, bağlı şirketlerin birbirleriyle, hâkim ve bağlı şirketlerin pay sahipleri, yöneticileri ve bunların yakınlarıyla ilişkileri, yaptıkları işlemler ve bunların sonuçları hakkında, özenli, gerçeği aynen ve dürüstçe yansıtan hesap verme ilkelerine uygun, doyurucu bilgi verilmesini isteyebilir.

Tam hâkimiyet (%100) varsa, çatı şirketin topluluk politikasına uygun talimatları bağlı şirket organlarınca yerine getirilir; ancak talimat şirketin ödeme gücünü aşmamalı ve varlığını tehlikeye sokmamalıdır (m. 203-204). Talimat sürecindeki tüm bilgi-belge akışını sağlama yükümlülüğü bağlı şirkete, talimatın makul ve dengeli olmasını gözetme yükümlülüğü ise çatı şirkete aittir. Ayrıca grup şirketleri, Ticaret Bakanlığı’nın yıllık faaliyet raporu ve topluluk denetimine ilişkin ikincil düzenlemelerine uymak ve istenen her veri-belgeyi sunmakla yükümlüdür (m. 210).

b) Sorumluluklar

Çatı şirket hâkimiyetini bağlı şirketi kayba uğratacak biçimde kullandığında TTK m. 202 uyarınca aynı faaliyet yılı içinde nakit denkleştirme yapmak veya eşdeğer bir alacak hakkı tanımak zorundadır; yükümlülük yerine getirilmezse bağlı şirketin her pay sahibi ve alacaklısı çatı şirketi ile kusurlu yönetim kurulu üyelerini tazminat davasıyla sorumlu tutabilir. Aile işletmesinin kurumsal yönetim ilkelerine (şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşit işlem ilkesi vb.) uygunluğu yargısal denetimle de güvence altına alınmaktadır.

2.3. TMK Hükümleri ve Vakıflar Mevzuatı

Şirket hisselerinin bir vakfa devredilmesi, Türk Medenî Kanunu’nun 101. maddesinde öngörülen “belirli ve sürekli amaca özgülleme” şartının hisseler üzerinden yerine getirilmesiyle gerçekleşir. Kurucu, resmî senette (ya da vasiyetnamede) devredilecek

payların türünü, adedini ve nominal/gerçek değerini açıkça gösterir; hisse senetleri vakıf adına aynen tescil edilir.

Teslim ve tescil işlemleri tamamlanınca mahkeme, vakfı sicile kaydeder; Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM) hem kuruluşu onaylar hem de devredilen hisselerin vakıf amacına uygun işletilip işletilmediğini gözetir. Vakıf, bu hisselerden doğan temettü gelirini vakfın amacı ile sınırlı olarak kullanabilir; fakat elde ettiği gelirler ile aktif ticari faaliyete bizzat girmek isterse 5737 sayılı Vakıflar Kanunu uyarınca ilgili idareden işletme izni alması gerekir. Ayrıca vakfedenin devrettiği hisse miktarının tüm malvarlığı içerisinde önemli bir yer tutması hâlinde mirasçıları ile alacaklılarının, bağışlamaya ve ölüme bağlı tasarruflara ilişkin hükümler uyarınca dava hakları saklıdır (TMK m. 108).

2.4. Bu Modelin Kurulum Süreci

Stratejik Seçim: Aile, “servet korunması vs. büyüme” önceliğini netleştirir; hâkim şirket mi, vakıf mı tercih edileceği belirlenir. Vakıf seçeneği, varlıkların miras yoluyla bölünmesini önleme ve hayırsever misyon ekleme avantajı sunar; hâkim şirkette ise temettü dağıtım esnekliği ve daha hızlı tasfiye olanağı sağlar.

Pay Devri / Özgüleme: Bağlı şirketteki hisseler, pay devir sözleşmesiyle hâkim şirkete geçirilir veya vakfa özgülenir. Vakıf yolunda, mahkeme onaylı senet ve VGM tescili zorunludur.

Sözleşme ve Senet Tasarımı: Hâkim şirket ana sözleşmesi → A/B pay grupları, yönetim kurulunda temsil, bağlam hükümleri, imtiyazlı oylar, uyuşmazlık çözüm yöntemleri. Vakıf senedi → müteveli heyeti kompozisyonu, aile konseyi kotası, kâr payı kullanım şartları, senet değişiklik prosedürü (asgari mahkeme / VGM onayı).

Kültürel Adaptasyon: Aile bireyleri ve yeni yönetim kurulu üyeleri, TTK ve TMK yükümlülüklerine dair yol haritası çizilir.

2.5. Yönetim Mekanizmaları

Hâkim Şirket Modeli: Bağımsız yönetim kurulu, erken uyarı sistemi, iç denetim ve TTK 202 uyum belgeleri ile çalışır.

Vakıf Modeli: Müteveli heyeti, denetleme kurulu ve gerektiğinde danışma kurulu bulunur; VGM yıllık faaliyet raporu ve bütçe denetimi yapar.

Yavru Şirket: Hâkim şirket yönetim kurulu üyesi tarafından veya vakıf mütevellisi tarafından seçilen bir veya birden fazla yönetim kurulu üyesi tarafından yönetilir. Her zaman geri alınabilir.

Her iki alternatifte de pay sahipliği ile yönetim rolleri ayrılır; aile konseyi, stratejik konularda son sözü söylerken, operasyon yetkilisi temsilci günlük icra yetkisini kullanır.

Tam hâkimiyet hâlinde

Talimat

MADDE 203- (1) Bir ticaret şirketi bir sermaye şirketinin paylarının ve oy haklarının doğrudan veya dolaylı olarak yüzde yüzüne sahipse, hâkim şirketin yönetim kurulu, topluluğun belirlenmiş ve somut politikalarının gereği olmak şartıyla, kaybına sebep verebilecek sonuçlar doğurabilecek nitelik taşısalar bile, bağlı şirketin yönlendirilmesine ve yönetimine ilişkin talimat verebilir. Bağlı şirketin organları talimata uymak zorundadır.

Ayrıca hâkim şirket, bağlı şirket ile birlikte oluşturduğu güvenden dolayı sorumludur.

Güvenden doğan sorumluluk

MADDE 209- (1) Hâkim şirket, topluluk itibarının, topluma veya tüketiciye güven veren bir düzeye ulaştığı hâllerde, bu itibarın kullanılmasının uyandırdığı güvenden sorumludur.

2.6. Modelin Artıları ve Eksileri

Artılar:

- **Hâkim Şirket:** Çifte oy veya temettü yapısı sayesinde aktif ve pasif hissedar çıkarları dengelenir. Pay devirlerine ilişkin şirketler hukuku açısından aile içi bağlam hükümleri konulabilir.
- **Vakıf:** Malvarlığı kuruculardan bağımsız, “mülkiyetsiz” bir tüzel kişilikte toplanır; miras vergisi ve haciz riskine karşı dayanıklıdır; kamuya yararlı vakıf statüsü, kurumlar vergisi ve damga vergisi avantajları sağlar.
- **Her İkisi:** Operasyon şirketi aile içi gerilimden izole edilir; şeffaf raporlama ve bağımsız denetim yatırımcı güvenini artırır.

Eksiler:

- **Hâkim Şirket:** Kâr iki kez vergilenebilir (KDV hariç); TTK 202 tazmin riski yönetim kuruluna ek yük getirir.
- **Vakıf:** Senet değişikliği mahkeme süreci gerektirir; VGM gözetimi esnekliği sınırlar, vakıf gelirleri kuruculara dağıtılmaz, sadece senet amaçlarına harcanabilir.

- **Her ikisi:** Kurulum ve sürekli danışmanlık ve raporlama maliyetleri yüksektir; çok katmanlı onay süreçleri bürokrasiyi artırır.
- **Şirket alacaklıları riski:** Özellikle tam hakimiyet halinde; vermiş olduğu talimatlar ile hâkim şirket yönetim kurulu üyeleri sorumludur.

Tablo 3:Hâkim Şirket

Hâkim Şirket	- Aile üyelerine ait pay sahipliği burada dağıtılır. - Yönetim kurulunu elinde tutan bağlı şirketleri de yönetir, elinde tutar. Bu nedenle paylar arasında imtiyaz tanınması zaruridir. - Genel kurul kararlarına ilişkin davalar veya anlaşmazlıklar doğrudan bağlı şirketi etkilemez. - Planlanan detaylı bir esas sözleşme, sonradan ortaya çıkacak bağlı şirketleri de kapsar. Her bir şirket için özel sözleşme hazırlanması gerekmez. - Düzenli rapor hazırlanması zorunluluğu vardır.
Bağlı Şirket	- Hâkim şirket yönetim kurulu üyelerinin atadığı temsilciler tarafından yönetilir. - Yönetim kurulu bir veya birkaç üyeden oluşabilir. Aile üyeleri temsilci olarak atanabilir. - Şirketin tüm payları hâkim şirkete aittir. - Bilgi alma ve inceleme hakkı, muhasebeleştirme zorluğu bürokrasiyi artırır. - Şirketi etkileyen tek ve en önemli husus temsilci sıfatına sahip kişilerin ani olarak değişmesidir. Bu nedenle birden fazla temsilci riski dağıtacaktır.

TTK'nın şirketler topluluğu hükümleri ve TMK'nın vakıf rejimi, aile işletmelerine iki farklı "çatı" seçeneği sunar. Hâkim Şirket; sermaye hareketliliği, temettü esnekliği ve nispeten kolay tasfiye imkânı sağlarken, aile vakfı; varlığın uzun vadeli korunması, hayırsever misyon ve vergi avantajlarına odaklanır. Uygun seçenek, ailenin stratejik öncelikleri, risk iştahı ve sosyal vizyonu dikkate alınarak belirlenmelidir. Gerekli sözleşme-senet tasarımları, bağımsız denetim zincirleri ve aile içi iletişim protokolleri içselleştirildiğinde, çatı + operasyon modeli hem şirketin rekabet gücünü artıran sağlam bir kurumsal iskelet sunar hem de aile birlikteliğini sürdürülebilir kılan güçlü bir miras aracı hâline gelir.

2.7. Neden Bu Modeli Öneriyoruz?

- Her şirketin hikayesi kendisine özgüdür. Ne kadar kapsamlı standardizasyon yapılsa da şirket içi dinamikler ile aile dinamikleri farklı koşul ve zamanlarda değişebilmektedir. Dolayısıyla bu model standardizasyondan daha çok bir formül sunmaktadır.
- Yönetim ve sahiplik mekanizmasının ayrılması amaçlanmıştır. Aile şirketlerinin çatışma sürecinde ticari sahada olası onarılamayacak kayıp ve zararların oluşmasını önlemek için bu mekanizmaların ayrılması gerekmektedir. Mevcut yasa ve yönetmeliklerin imkân dahilinde bu model çalışabilmektedir. Ayrıca aile fertlerinin sayısının artması veya şirketin yönetiminin bir sonraki nesle aktarılması durumunda oluşacak çatışma ve krizlerin şirket yönetim ve işleyişinin kesintiye uğramasını azaltmaktadır.
- Bu model yatırım alma ve sermayeyi koruyabilme imkânı sağlamaktadır. Yatırımcı alınmak istendiğinde paylar bağlı şirkette yapılandırılır, böylece aile kontrolü hâkim şirkette kalır. Bu sayede dış yatırımcı şirkete ortak olabilirken, stratejik kararlar ailede kalır. Ayrıca aile hisseleri tek çatı altında toplandığı için yapının dağılma riski azalır ve sermaye güvenliği sağlanır.
- Ayrıca bu model, kuşak geçişlerinin daha sağlıklı bir çerçevede planlanmasını ve icra edilmesini mümkün kılmaktadır. Aile şirketlerinde en çok zorlanılan süreçlerin başında gelen ikinci ve üçüncü kuşak geçişleri, şirketin ya da mülkiyetin parçalanmasına, aile içinde çatışmaların tırmanmasına ya da profesyonel kadroların şirketten uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Hâkim şirket yapısı altında geliştirilen bu model sayesinde, aile üyeleri arasında paylaşım, temettü, temsil ve karar alma süreçleri ayrı ayrı düzenlenebilir; böylece miras geçişinde oluşabilecek gerginlikler şirket dışına taşınmadan çözülebilir.
- Model, yalnızca bugünün sorunlarını değil, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları da göz önünde bulundurmaktadır. Özellikle dijitalleşme, bölgesel yatırımlar, ESG uyumu veya halka açılma gibi uzun vadeli stratejik adımların atılabilmesi için aile kontrolündeki çatı şirketin korunması ve esnek bir yönetim yapısının kurulması önemlidir. Bu model, şirketin çekirdek kontrolünü kaybetmeden dış kaynaklara ulaşmasını, büyüme stratejilerini çeşitlendirmesini ve yeni pazarlara açılmasını kolaylaştırır.

- Bununla birlikte, model aile içi temsilin sembolik değil, kurumsal hale getirilmesini de sağlar. Aile konseyi, danışma kurulu, aile protokolü gibi yapılarla desteklenen bu modelde, aktif olarak yönetimde yer almayan aile üyeleri dahi karar alma süreçlerine görüş bildirerek katkı sağlayabilir. Böylece kendini dışlanmış hissetmeden, aidiyet duygusunu koruyarak sürecin bir parçası olabilir.
- Vergisel yapılandırma açısından da bu model belirli avantajlar sunabilir. Hâkim şirketin bir yatırım holdingi olarak kurgulanması halinde iştirak kazancı istisnası, temettü erteleme, veraset planlaması ve gayrimenkul edinimlerinde stopaj planlaması gibi konularda kontrollü hareket edilebilir.
- Modelin bir diğer önemli avantajı ise, belirsizlik ortamında esnekliğe olanak tanımasıdır. Gerek aile içi ilişkilerde gerekse ekonomik konjonktürde meydana gelecek değişikliklerde, hâkim şirket çatısı altında mülkiyetin korunması, kararların daha hızlı alınması ve yönetim yapısının yeniden şekillendirilebilmesi kolaylaşır. Bu da şirketin “aile” yapısını kaybetmeden, ama “aile içi yönetim sarmalına” sıkışmadan büyümesine katkı sağlar.

Bu rapor KOSAM tarafından
özel olarak hazırlanmıştır.
www.kosam.org

SONUÇ

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kuşaklar arası sürdürülebilirlik arayışları kapsamında ele alınan üç temel model – aile anayasası, aile vakfı modeli ve hâkim teşebbüs modeli– rapor boyunca birbirini tamamlayıcı bir perspektifle incelenmiştir. Rapor, Türkiye’de aile işletmelerinin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için yaygın biçimde tartışılan aile anayasası ve aile vakfı modellerini artı ve eksi yönleriyle karşılaştırmalı olarak analiz etmiş; bunlara ek olarak, özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerde gözlenen boşlukları doldurmak amacıyla “hâkim teşebbüs modeli” adında üçüncü bir yaklaşım kurgulamıştır. Bu bölümde, söz konusu her bir model ayrı başlıklar altında değerlendirilecek; modellerin temel işlevleri, avantajları, sınırlılıkları ve Türkiye bağlamındaki uygulanabilirlikleri tartışılacaktır. Ardından modeller birbiriyle kıyaslanarak hangi koşullarda hangisinin öne çıktığı, birbirlerinin hangi eksiklerini tamamladığı ve barındırdığı risklerin neler olduğu analiz edilecektir. Bu kapsamlı değerlendirme, raporun genel analizlerinden ve kavramsal çerçevesinden beslenen bütüncül bir özet niteliğindedir.

Aile Anayasası Modelinin temel işlevleri: Aile anayasası, aile şirketlerinde yazılı bir yönetim çerçevesi oluşturarak ailenin değerlerini, vizyonunu ve işletmeyle ilişkisini kurumsal ilkeler altında tanımlamayı amaçlayan bir modeldir. Bir bakıma, şirket içi anayasadır: Aile üyelerinin işletmedeki rolleri, hak ve sorumlulukları; halefiyet planları, hissedarlık ilişkileri; aile meclisi veya konseyinin yapısı, istihdam politikaları; kâr dağıtım prensipleri ve çatışma çözüm mekanizmaları gibi kritik konular bu metinde düzenlenir. Böylece aile ile şirket arasındaki etkileşim kurallara bağlanarak öngörülebilir hale getirilir. Modelin işlevsel hedefi, kurumsallaşmayı aile boyutuna da taşıyarak duygusal bağların yoğun olduğu aile işletmelerinde belirsizliği ve keyfiliği azaltmak, kuşaklar arası geçiş planlı ve uzlaşmaya dayalı bir zemine oturtmaktır. Son tahlilde, aile anayasası “ne yapılacak” sorusunun yanı sıra “nasıl yapılacak, kim tarafından ve hangi süreçlerle uygulanacak” sorularına da cevap üreterek kapsamlı bir yönetim rehberi işlevi görür.

Bu modelin avantajları: Aile anayasasının en büyük avantajı, içsel iletişimi ve beklenti yönetimini kurumsallaştırmasıdır. Ortak değerlerin, vizyon ve misyonun ailece tartışılıp net bir biçimde tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi, ailenin tüm üyelerinde ortak bir anlayış zemini sağlar. Roller ve sorumluluklar yazılı ve ölçülebilir şekilde belirlendiğinde, adil ve hesap verebilir bir yönetim kültürünün temeli atılır. Bu da hem aile üyeleri arasında güvenin pekişmesine hem de profesyonel yöneticilerin aile şirketinde çalışma motivasyonunun artmasına hizmet eder. Bir diğer avantaj, halefiyet (yönetim devri) süreçlerini öngörülebilir kılmasıdır: Anayasada kuşaklar arası devir ilkeleri ile genç kuşağın yetiştirilmesi, devralma koşulları ve takvimi belirlendiğinde, olası belirsizlik kaynakları

azalır. Ayrıca, aile anayasası hazırlanırken tüm aile bireylerinin katılımının sağlanması ve kararların ortak akılla alınması, özellikle ikinci ve üçüncü kuşakların yönetime hazırlanmasında eğitici bir süreç işlevi görür. Bu süreç, kurucu nesilden itibaren farklı eğitim ve tecrübe düzeylerine sahip aile üyelerinin beklentilerini uyumlaştırmaya yardımcı olur. Nihayetinde, iyi hazırlanmış ve içselleştirilmiş bir aile anayasası, aile kültürünü koruyarak profesyonelleşme çabalarını destekler; duygusal bağların güçlü olduğu aile şirketlerinde rasyonel karar alma mekanizmalarını güçlendirir.

Sınırlılıkları: Aile anayasası modeli, doğru uygulanmadığında kâğıt üzerinde kalma riski taşıyan bir yöntemdir. Türkiye deneyiminde bu modelin en sık rastlanan sınırlılığı, birçok şirkette anayasanın sadece “yazılmış olmak için” oluşturulması, ancak uygulamada gerekli dönüşümün sağlanamamasıdır. Özellikle birinci kuşak kurucuların güç ve yetki devrinde yaşadığı psikolojik direnç, aile anayasasının etkililiğini kısıtlayan başlıca faktörlerden biridir. Kurucu liderler, otorite kaybı ve saygınlık yitimi korkusuyla, resmi olarak yetkiyi devretseler bile stratejik kararları fiilen ellerinde tutmaya devam edebilmektedir. Bu tür sembolik kurumsallaşma durumlarında, ikinci kuşak yöneticiler yetkisiz ve etkisiz hissederek motivasyon kaybına uğrar; şirket dışından profesyoneller de gerçek bir yetki alanı bulamadıkları için kuruma bağlılık geliştiremez. Dolayısıyla, aile anayasası hazırlanması tek başına yeterli olmayıp, aile kültüründe değişim ve liderlik anlayışında dönüşüm gerektirir. Bir diğer sınırlılık, aile anayasasının hukuki bağlayıcılığının sınırlı oluşudur: Daha çok içsel bir sözleşme niteliğindedir ve yasal olarak şirket ana sözleşmesi gibi yaptırım gücü yoktur. Bu da uyumsuzluk durumlarında yaptırım uygulamayı zorlaştırır; anlaşmazlıkların çözümü yine aile içi mekanizmalara veya arabuluculuk, gerekirse yargıya kalır. Ayrıca, metnin yıllar içinde güncellenmesi ve yeni nesillerin ihtiyaçlarına göre revize edilmesi gerekir; aksi takdirde statik kalıp etkinliğini yitirebilir. Son olarak, her ailenin dinamikleri farklı olduğundan, başka şirketlerden kopyalanan şablon anayasalar beklenen faydayı sağlamaz – bu da modelin “tek beden uyar” bir reçete olamayacağını gösterir.

Türkiye Bağlamında Uygulanabilirlik: Aile anayasası modeli Türkiye’de son yıllarda akademik ve danışmanlık çevrelerinde sıkça önerilmekte ve bazı büyük aile şirketlerinde uygulanmaktadır. Bununla birlikte, Anadolu’daki orta ölçekli işletmelerde başarılı örnekler sınırlıdır; pek çok aile şirketi bu yönetime temkinli yaklaşmıştır. Bu mesafeli duruşun temelinde, yukarıda bahsedilen başarısız uygulama örneklerinin neden olduğu güvensizlik yatmaktadır. Türk kültüründe aile bağlarının ve fiili lider otoritesinin güçlü oluşu, yazılı kurallara dayalı yönetime geçişi zorlaştıran bir unsurdur. Özellikle patronaj kültürünün hâkim olduğu işletmelerde kuralların yazılması, fakat yine de aile büyüklerinin sözünün geçmesi gibi durumlar, anayasayı anlamsız kılabilir. Rapor bu nedenle Türkiye bağlamında aile anayasasının gerçekten işler kılınabilmesi için kapsamlı bir hazırlık ve

uygulama süreci önermiştir. Bu süreç; aile üyelerinin ortak değerleri belirlemesini, bağımsız kolaylaştırıcılar eşliğinde aile içi müzakereler yürütülmesini, kurumsal yönetim ilkelerinin (ör. hesap verebilirlik, şeffaflık) aile kültürüne adapte edilmesini ve kurucu liderin mentorluk rolüne geçerek yetki devrini içselleştirmesini kapsar. Türk hukuku açısından aile anayasasının resmi bir statüsü olmamakla birlikte, bazı unsurlarının (örneğin yönetim kurulu yapısı, hisse devir kısıtları gibi) şirket esas sözleşmesine veya hissedar sözleşmelerine yansıtılması mümkündür. Bu şekilde anayasadaki kritik maddeler kısmen hukukileştirilebilir. Sonuç olarak, aile anayasası modeli Türkiye’de uygulanabilir ve faydalı olmakla birlikte, başarısı büyük ölçüde aile üyelerinin zihniyet dönüşümüne, kararlara sadakatine ve metnin yaşayan bir belge olarak sürekli gözden geçirilmesine bağlıdır.

Aile Vakfı Modelinin temel işlevleri: Aile vakfı modeli, aile şirketinin mülkiyet ve yönetiminin, kurulan bir vakıf tüzel kişiliği altında toplanarak kuşaklar boyunca korunmasını öngörür. Bu modelin çıkış noktası, aileye ait işletme varlıklarının kişisel mülkiyet alanından çıkarılıp kamudan onaylı bağımsız bir yapıya (vakfa) devredilmesidir. Böylece şirket hisseleri artık ferdi miras konusu olmaktan çıkar; vakfın tüzüğünde belirlenen amaçlar doğrultusunda ebedi olarak yönetilir. Aile vakfının temel işlevi, aile şirketini aileden ayrı ama aile için yaşamaya devam eden bir kurum haline getirmektir. Vakıf, kâr amacı gütmeyen bir statüye sahip olacağı için, şirket kârlarının belirli bir bölümü vakfın amaçlarına (aile üyelerinin belirli ihtiyaçları veya hayırseverlik faaliyetleri) tahsis edilirken, şirketin kontrolü profesyonel ve bağımsız bir yaklaşımla sürdürülür. Bu modelde aile üyeleri, vakfın müteveli heyeti veya danışma organlarında yer alarak dolaylı yoldan şirket yönetimine katılabilir; ancak mülkiyet bireylerden vakfa geçtiği için şirket üzerindeki haklar artık şahsi değil, kurumsal bir çerçeveye oturmuştur. Dolayısıyla aile vakfı modeli, aile şirketinin mülkiyetinin bölünmesini veya el değiştirmesini önleyen, şirketin uzun vadeli varlığını güvence altına alan ve aynı zamanda aile değerlerini/ideallerini sürdürecektir bir araç olarak tasarlanır. Özünde, vakıf modeli şirketi ölümsüzleştirme fikrinin kurumsal karşılığıdır.

Aile vakfı modeli, kurumsal sürdürülebilirlik açısından en kalıcı çözümlerden biri olarak görülmektedir. Avantajları şu şekilde özetlenebilir:

Nesiller Boyu Süreklilik ve Kurumsal Ölümsüzlük: Vakfa devredilen şirket, belirli bir aile bireyinin yaşam döngüsünden bağımsız hale gelir. Kurucu veya sonraki herhangi bir nesil vefat ettiğinde, hisseler miras yoluyla dağılmak yerine vakıf mülkiyetinde kalmaya devam eder. Bu sayede şirket, aile soyundaki değişimlerden etkilenmeden faaliyetini sürdürebilir. Özellikle Almanya, ABD gibi ülkelerde büyük aile şirketlerinin yüz yılı aşkın süre

yaşamalarında vakıf modelinin önemli payı olduğu belirtilmektedir. Vakıf modeli, “aile şirketi üçüncü kuşakta dağılır” şeklindeki yaygın sendromu yapısal olarak engeller.

Mülkiyetin Profesyonel ve Bağımsız Yönetimi: Aile vakfı, şirket hisselerini tek elde toplarken, bu hisselerin getirdiği oy haklarını vakfın mütevellî heyeti eliyle kullanır. Mütevellî heyetinde aile üyeleri olabileceği gibi, ailenin belirlediği bağımsız uzmanlar da yer alabilir. Hatta birçok vakıf uygulamasında, aile dışı profesyonellerin çoğunlukta olduğu yönetim kurulları oluşturularak duygusal kararlardan arınmış, rasyonel bir yönetim sağlanır. Bu profesyonel yönetim yapısı, şirket performansını artırabilecek stratejik kararların alınmasını kolaylaştırır ve aile içi duygusal çatışmaların yönetime sirayetini önler. Aile fertleri ise vakfın kurucusu sıfatıyla veya şartnamesiyle belirlenmiş kontenjanlarla stratejik kararlara katılabilir; ancak kararlar bir kurum ciddiyetiyle alındığından, aile toplantılarındaki fevri eğilimler minimize edilir.

Aile İçi Çatışmaların Şirkete Etkisini Azaltma: Vakıf modeli, aile üyeleri arasındaki uyuşmazlıkların şirketin mülkiyetine yansımaları büyük ölçüde engeller. Örneğin kardeşler veya kuzenler arasında anlaşmazlık çıktığında, hiçbiri şirkette doğrudan hâkim hisseye sahip olmadığı için, bu anlaşmazlık şirket kararlarına kilitlenme (deadlock) şeklinde yansımaz. Vakfın yönetimi, vakıf senedine ve ilkelerine göre devam eder; kişisel anlaşmazlıklar vakfın sürekliliğini bozamaz. Bu, özellikle geniş ailelerde ve üçüncü-dördüncü kuşaklarda çok kritik bir avantajdır. Aile üyelerinin hisse satması, rehin vermesi gibi durumlar söz konusu olmaz; şirket hisse yapısı korunur. İlave, vakıf senedinde aile üyelerinin şirketten elde edeceği faydalar (örneğin temettü gelirinden belirli bir payın eğitime tahsis, istihdam politikaları vb.) açıkça tanımlanmış olacağı için, sonraki nesiller arasında “kim ne alacak” kavgası proaktif biçimde çözülmüş olur.

Miras Hukukunun Parçalayıcı Etkisinden Korunma: Türk hukukunda (ve genel olarak birçok ülkede) yasal miras payları, aile işletmelerinin kuşaklar arası geçişinde bölünmelere yol açabilir. Vakıf modeli, miras hukukunun şirket üzerindeki etkisini ortadan kaldırır; zira kurucu, mülkiyeti vakfa devrederek mirasçıların şirket hisseleri üzerindeki tali haklarından feragat etmelerini sağlamış olur. Vakfa konan malvarlığı, vakfın tahsisli malı olduğundan, miras paylaşımına konu edilmez. Bu sayede aile işletmesinin bütünlüğü miras çekişmeleriyle bozulmaz. Mirasçılar şirkete değil, en fazla vakfa yönelik hak talep edebilir ki vakıf da zaten herkesin menfaatini dengeleyen bir kuruluş olarak tasarlanmıştır.

Değer ve Misyonun Korunması: Bir aile vakfı genellikle sadece şirketi yönetmek için değil, aynı zamanda ailenin değerlerini ve misyonunu gelecek nesillere taşımak için de kurulur. Vakfın kuruluş senedine aile büyüklerinin vizyonu, topluma katkı hedefleri, hayır şartları gibi unsurlar konularak, şirketin varlığının sadece aileye değil topluma da fayda sağlaması

amaçlanır. Bu durum hem ailenin itibarını artırır hem de şirket çalışanları ve paydaşları nezdinde uzun vadeli bir güven unsuru oluşturur. Örneğin, vakıf üzerinden eğitim kurumları, burs programları fonlanıyor veya bölgeye sosyal yatırımlar yapılıyorsa, şirketin sürdürülebilirliği toplum tarafından da desteklenir hale gelir. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirket kimliğine içkin bir unsur olur.

Vergisel Avantajlar ve Teşvikler: (Türkiye bağlamında sınırlı olsa da) bazı ülkelerde şirketlerin vakıflarca sahiplenilmesi, vergi avantajları getirebilmektedir. Kârın vakfa aktarılması durumunda vergi muafiyetleri, servet vergilerinden muaf olma, vakfa yapılan bağışların indirim konusu yapılması gibi avantajlar söz konusu olabilir. Türkiye’de de ileride benzeri teşvikler gündeme gelirse, aile vakıfları ekonomik açıdan da çekici hale gelebilir.

Sınırlılıkları: Aile vakfı modelinin Türkiye’deki en büyük sınırlılığı, hukuki altyapıdaki eksiklikler ve kısıtlar nedeniyle pratikte uygulanmasının güç olmasıdır. Türk Medenî Kanunu, vakıf kurulmasını “belirli ve sürekli bir amaca özgüleme” şartına bağlar. Geleneksel olarak bu amaç, çoğunlukla kamu yararı veya hayır işidir (eğitim, sağlık, kültür hizmetleri gibi). Ailenin salt kendi şirketinin devamlılığını sağlama amacı, mevcut yorumla kamu yararı sayılmamaktadır. Bu durumda aile vakfı kurabilmek için ya vakfın amacını kısmen hayır işleriyle ilişkilendirmek (örneğin şirket kârının bir kısmını eğitim burslarına tahsis etmek gibi) ya da vakfı resmi olarak bir hayır vakfı olarak kurup aile şirketi hisselerini bu hayır vakfına devretmek gerekecektir. Her iki halde de aile üyelerinin vakıftan doğrudan maddi menfaat sağlaması sınırlanır; vakıf, aileye ait bir “servet yönetim aracı”ndan ziyade kamu hukuku denetimine açık bir kurum haline gelir. Bu yasal kısıt, Türkiye’de saf anlamıyla aile vakfı modelinin önündeki en büyük engeldir.

İkinci önemli sınırlılık, geri dönüşü olmayan bir adım oluşudur. Vakfa devredilen malvarlığı, vakfın tüzel kişiliğine geçer ve artık kurucular dahil hiç kimseye ait değildir. Kurucular vakfın yönetimini dolaylı yoldan ellerinde tutsa bile, vakfı feshedip malları geri almak gibi bir imkân yoktur (vakıf, amaç gerçekleşemez hale gelmedikçe veya kanuna aykırı durum olmadıkça sona erdirilemez). Dolayısıyla, aile vakfı modeline geçmek radikal bir karardır; aile şirketi üzerindeki kişisel mülkiyet haklarının gönüllü olarak terk edilmesini gerektirir. Bu da pek çok aile için psikolojik olarak zorlayıcıdır. Ailenin bazı üyeleri bu durumdan rahatsızlık duyabilir, özellikle şirketten düzenli gelir elde eden fakat yönetimde olmayan pasif ortaklar, haklarının ellerinden alındığını düşünebilirler. Bu nedenle, tüm paydaşların rızasını almak her zaman kolay olmaz.

Üçüncü olarak, kurulum maliyeti ve idari yük söz konusudur. Vakıf kurmak, devlet denetimine tabi bir süreçtir; kuruluş aşamasında yüklü bir malvarlığının vakfa tahsisi

gerekir (Türk hukukunda asgari bir tutar yoksa da amaca uygun yeterli malvarlığı şartı aranır). Vakfın kuruluş işlemleri, mahkeme kararı ve Vakıflar Genel Müdürlüğü onayı gerektirir. Kurulduktan sonra da vakıf, her yıl faaliyetlerini ve mali durumunu denetleyici mercilere raporlamak zorundadır. Bu bürokrasi, aile şirketine ilaveten yönetilmesi gereken ikinci bir organizasyon anlamına gelir. Küçük ve orta ölçekli aile şirketleri için bu idari yük altına girmek, mevcut iş yüklerine ekstra bir katman ekleyebilir.

Dördüncü sınırlılık, esneklik kaybı ve olası verimsizlikler ile ilgilidir. Vakıf, kâr amacı gütmeyen bir yapı olduğundan, şirketten elde edilen gelirlerin tekrar şirket büyümesine yatırımında veya aile üyelerine dağıtılmasında kısıtlar olabilir. Örneğin vakıf senedinde kârın %80'inin şirketi büyütmek için kullanılacağı, %20'sinin burs ve sosyal projelere ayrılacağı yazılmışsa, aile üyeleri yıllarca temettü alamayabilir ya da çok sınırlı alabilir. Bu durum, bazı aile üyelerinin beklentileriyle uyuşmayabilir ve onları şirket dışında başka yatırımlara yönelmeye itebilir (çünkü şirketten nakit çıkışı kısıtlanmıştır). Ayrıca vakıf yönetiminin bürokratik yapısı, hızlı ticari kararlar almayı zorlaştırabilir; profesyonel yöneticiler vakıf onay süreçlerini beklemek durumunda kalabilir, bu da dinamik piyasa şartlarında dezavantaja neden olabilir.

Türkiye Bağlamında Uygulanabilirlik: Türkiye’de aile vakfı modeli henüz kurumsal bir gelenek haline gelmiş değildir. Osmanlı dönemi uygulamalarında aile vakıfları mevcut olsa da bunlar Cumhuriyet döneminde büyük ölçüde tasfiye edilmiş veya kamuya mal edilmiştir. Güncel hukuk sistemimizde, aile üyelerinin çıkarına vakıf kurulabilmesi konusunda çekinceler vardır; vakıflar daha ziyade toplumsal faydaya odaklıdır. Bununla birlikte, son yıllarda büyük aile holdinglerinin bir kısmı vakıf benzeri yapıları farklı yöntemlerle kullanmaya başlamıştır. Örneğin bazı aileler, şirket hisselerini bir holding şirketine, o holdingin hisselerini de bir vakfa vererek dolaylı bir model uygulamıştır (Almanya’da uygulanan çift vakıf modeli gibi). Türkiye’de de benzer bir yola giden, ancak bunu açıkça duyurmayan aileler olabilir. Yine de hukuken tam anlamıyla “aile şirketini sürdürülebilmek için kurulmuş bir aile vakfı” örneği yok denecek kadar azdır. Rapor, Türkiye’de bu modelin başarısı için mevzuat düzenlemesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Özellikle vakıflar hukukunda aile şirketlerinin korunmasını teşvik eden değişiklikler (örneğin vakıfların amaçlarına aile işletmesinin sürdürülmesi ibaresinin eklenebilmesi, vergi teşvikleri, aile vakıflarının denetiminde esneklik gibi) yapılmadan, bu modelin geniş çapta uygulanması zor görünmektedir. Ancak böyle düzenlemeler hayata geçirilebilirse, aile vakfı modeli Türkiye’de büyük aile işletmeleri için çok güçlü bir araç haline gelebilecektir. Bu bağlamda, Türkiye’deki aile şirketleri şimdilik vakıf modelini tam uygulayamasalar da bunun farkında olup gelecek planlarına dahil etmeye başlamışlardır. Özetle, aile vakfı modeli Türkiye’de şu an için teorik bir çözüm niteliğindedir;

uygulanabilirliği yasal reformlara ve ailelerin bu yöndeki iradesine bağlıdır. Yine de sürdürülebilirlik sorunsalına uzun vadeli bir yaklaşım sunması bakımından, ufukta tutulan bir ideal model olarak değerlendirilebilir.

Hâkim Teşebbüs Modelinin temel işlevleri: bu model raporda geliştirilen yenilikçi bir kurumsallaşma yaklaşımı olup aile şirketlerinde mülkiyet ve yönetimi iki ayrı dairede yapılandırarak işletme sürekliliğini sağlamayı hedefler. Bu modelde aile ve şirket, iç içe geçmiş ancak kurumsal olarak ayrıştırılmış iki daire olarak ele alınır. Uygulamada bunun anlamı, aileye ait işletmenin hisselerinin mevcut sahiplerden alınarak, tepeye konumlandırılan bir çatı şirkete (holding veya hâkim şirket) devredilmesidir. Böylece işletmenin günlük faaliyetleri ve operasyonel kararları, profesyonel yöneticilere bırakılan bağlı şirket (yavru şirket) bünyesinde yürütülürken; aile üyeleri stratejik kararları ve uzun vadeli planlamayı çatı şirkette şekillendirir. Çatı şirketin yönetim organında bir aile konseyi veya aileyi temsil eden üyeler bulunur ve böylece aile, şirketin geleceğine dair kararları profesyonel bir çerçevede tartışır. İki daire modelinin özünde, aile ile işletme arasındaki duygusal bağ koparılmadan, her birinin kendi dairesinde kurallara göre işlemesi fikri yatar. Mülkiyet dairesi (çatı şirket), aile üyelerinin hissedarlık haklarını bir arada tutan ve onları belirli kurallarla yönetime katılmalarını sağlayan yapıdır. İşletme dairesi (operasyon şirketi) ise günlük iş akışının, profesyonel yönetim ilkelerine göre aile müdahalesinden görece bağımsız yürütüldüğü alandır. Bu model, kurucu nesilden sonraki devirlerde şirketin parçalanmadan ve aile birliğini koruyarak devam etmesini kurumsal düzeyde güvence altına almayı amaçlamaktadır.

Rapor, bu modeli kurgularken Türk hukuk sisteminin sunduğu imkân ve kısıtları dikkate almıştır. Özellikle 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda 195–209. maddelerle getirilen “şirketler topluluğu” düzenlemesi, birden fazla şirketten oluşan grup yapısına hukuki meşruiyet sağlamaktadır. Bu çerçeve, aile şirketlerinde hissedar çatışmalarını işletmenin ticari faaliyetinden ayıştıracak holding-yavru şirket modellerine yasal zemin oluşturur. İki daire modeli de tam olarak bu zemini kullanarak, sıkça tercih edilen “çatı + operasyon” ayrımını sistematik hale getirir. Modelin kuruluşunda, aile şirketinin hisseleri ya yeni kurulmuş bir aile holdingine aktarılır ya da alternatif olarak vakıf modeli devreye girer: Eğer yasal koşullar elverirse, hisseler belirli ve sürekli bir amaçla kurulacak bir aile vakfına da devredilebilir. Bu durumda vakfın mütevellî heyeti şirket paylarını yönetir; aile konseyi de vakfın yönetiminde temsil edilerek stratejik kararlarda söz sahibi olur. Vakıf senedi, kâr payının nasıl kullanılacağını (örneğin aile üyelerinin eğitimi, hayır işleri veya yeniden yatırıma yönlendirme) önceden belirler ve bu senet mahkeme kararı olmaksızın değiştirilemez, yani vakfın amacı ve işleyişi kurumsal sürekliliğe kavuşturulur. Bu çifte model (holding veya vakıf alternatifi) sayesinde hâkim teşebbüs modeli, aile şirketinin

hem mevcut hukukla uyumlu bir şekilde yapılandırılmasını hem de vakıf benzeri uzun ömürlü bir korumaya kavuşmasını hedeflemektedir.

İki daire modelinin avantajları hem aile anayasası modelinin yumuşak güçlerini hem de vakıf modelinin sert kurumsal güvencelerini belirli ölçüde bünyesinde toplamasından kaynaklanır. Başlıca avantajları şöyle sıralanabilir:

Mülkiyetin Birleştirilmesi ve Bölünmenin Önlenmesi: Hisselerin çatı şirkete veya vakfa devri, şirketin aile üyeleri arasında parçalara ayrılmasını engeller. Böylece miras geçişlerinde veya hisse satışlarında şirket bütünlüğü korunur, pay sahipliği tek elde (veya koordineli bir yapıda) toplanır. Bu, özellikle ikinci ve üçüncü kuşakta sık görülen ortaklığın dağılması riskini azaltır.

Nesiller Boyu Devamlılık: Model, şirketi aileden bağımsız tüzel bir kişilik altında geleceğe taşır. Vakıf alternatifi kullanıldığında şirket varlığı ebedî olarak belirlenen amaca tahsis edildiği için, aile fertlerinin vefatı veya çekilmesi şirketin yapısını bozmaz; vakıf, kurallar çerçevesinde şirketi nesiller boyunca sürdürür. Holding alternatifi de benzer biçimde, ailenin kurumsal bir yapıda temsil edilmesini sağladığından, ferdi çıkışlar yerine kolektif devamlılığı teşvik eder.

Profesyonel Yönetim ve Aile İçi Çatışmaların Azaltılması: İki daire modeli, operasyonel yönetimi profesyonellere devrederek aile üyelerinin günlük işlere müdahalesini sınırlamaktadır. Aile içi anlaşmazlıklar veya kuşak çatışmaları, işletmenin icra süreçlerine doğrudan yansımaz; stratejik konular aile konseyi/çatı şirket düzeyinde ele alınırken, işletme alt kademe profesyonel yöneticilerce yönetilir. Bu sayede hem şirket yönetiminde liyakat ve süreklilik sağlanır, hem de aile fertleri arasındaki sorunların şirket performansına zarar vermesi engellenir.

Hukuki Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: TTK'nın şirketler topluluğuna ilişkin hükümleri, hâkim şirketin ve bağlı şirketin finansal ilişkilerini, işlemlerini ve çıkar aktarımını belirli raporlama yükümlülüklerine tabi kılar. Örneğin bağlı şirket, her yıl bir bağlılık raporu hazırlayarak grup içi işlemleri ve varsa küçük hissedarların zararlarının nasıl telafi edildiğini göstermek zorundadır; bu rapor yıllık faaliyet raporuna da yansıtılır. Bu düzen, aile holdinginin azınlık pay sahiplerine veya şirket alacaklılarına karşı hesap verebilirliğini sağlar, menfaat aktarımlarında şeffaflık sağlar. Böylelikle aile içi yönetilen bir grubun dış denetimi mümkün hale gelir, ki bu da kurumsallaşma adına önemli bir kazançtır.

Esneklik ve Uyarlanabilirlik: Model, belirsizlik ortamlarında aileye esneklik tanır. Aile konseyi çatı şirket bünyesinde gerektiğinde strateji değişikliğine veya yeni ortaklık

yapılarına gidebilir; şirketin bir kısmını halka açma, stratejik yatırımcı kabul etme gibi kararlar bu üst yapıda bütünsel değerlendirilebilir. Rapor, bu modelin belirsiz ekonomik koşullara ve aile içi ilişkilere uyum sağlama konusunda önemli bir avantaj sunduğunu vurgulamıştır. Örneğin aile üyelerinden biri işin içinde aktif rol almak istemezse, çatı şirkette aktif ve pasif hissedar dengesi gözetilebilir: İki daire modeli, farklı oy hakları veya temettü önceliklerine sahip hisse yapıları tasarlamaya imkân tanıyarak şirkette çalışan aile üyeleri ile sadece sahip kimliğinde kalanlar arasında hakkaniyetli bir denge kurulmasına olanak verir. Bu tür esneklikler, aile şirketlerinde sık görülen “işin yükünü kim çekiyor, kazancını kim paylaşıyor” gerilimini azaltabilir.

Mevcut Yasal Altyapıyla Uyum: Aile vakfı modelinin aksine, hâkim teşebbüs modeli bugünkü Türk mevzuatı çerçevesinde uygulanabilir bir çözümdür. Yeni bir yasal düzenleme gerektirmeden, mevcut TTK hükümleri kullanılarak holding yapılanması kurulabilir; vakıf seçeneği ise Medeni Kanun çerçevesinde belirli şartlarla (örneğin vakfın amacının kamu yararına veya aile bireylerinin eğitim/sağlık gibi belirli sürekli ihtiyaçlarına yönelik tanımlanmasıyla) gerçekleştirilebilir. Bu yönüyle model, pragmatik bir sürdürülebilirlik aracı sunar.

Sınırlılıkları: Bu modelin başarısı bazı koşullara bağlıdır ve her yerde deva değildir. Öncelikle, kurulum ve yönetim karmaşıklığı getirmektedir. Tek bir şirketle yürüyen bir işletmenin, bir holding ve bir bağlı şirket olarak yeniden yapılandırılması ciddi hukuki ve mali planlama gerektirir. Küçük ölçekli veya kurumsal yönetim kültürü gelişmemiş aile şirketlerinde, bu modele geçiş için gereken bilgi birikimi ve danışmanlık ihtiyacı yüksek olabilir. Bu da zaman ve maliyet anlamına gelir. İkinci olarak, model aile içi çatışmaları otomatik olarak çözmez; sadece doğru zemine taşır. Aile üyeleri çatı şirket yönetiminde uzlaşma kültürü geliştiremez ve kurallara uymazsa, holding yönetim kurulu da tıpkı eski şirket yönetimi gibi anlaşmazlıklara sahne olabilir. Yani yapısal ayırım, çatışmaları sıfırlamaz, ancak etkilerini işletmeden uzaklaştırır ve belirli ilkelere tabi kılar. Üçüncü olarak, vakıf alternatifi kullanıldığında Medeni Kanun’un vakıf hükümlerine uyma zorunluluğu bazı esneklik kaybına yol açar. Vakfın amacı değiştirilemez ve elde ettiği gelirleri doğrudan ticari faaliyete yatıramaz; bu durum aileye düşen kâr payının vakıf amacı dışında kullanılamaması demektir. Eğer vakfın amacı kamu yararı olarak belirlenmişse, aile üyelerinin şirketten kişisel menfaat sağlaması kısıtlanır. Bu da aile perspektifinden, şirket üzerindeki tasarruf yetkisinin azalması anlamına gelebilir. Holding alternatifi ise vakfa göre daha esnek olsa da mükerrer vergilendirme gibi finansal dezavantajlar getirebilir (holding seviyesinde alınan temettü vergisi vs.). Ayrıca, holding yapısı kurmak aile şirketinin finansmanında teminat sorunları veya ek mali raporlama yükleri de oluşturabilir.

Bir diğer sınırlılık, modelin yeni ve örneklerinin sınırlı oluşudur. Türkiye’de aile şirketleri için bu spesifik yaklaşımı uygulamış çok az vaka bulunmaktadır (zira model bizzat bu rapor kapsamında önerilmiştir). Dolayısıyla, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları konusunda şirketlerin önünde hazır bir rehber veya emsal kararlar olmayabilir. Aile üyelerinin modeli anlaması ve benimsemesi de zaman alacaktır; geleneksel düzende alışık olunan “patron işletmesi” anlayışından “aile konseyi + profesyonel yönetim” anlayışına geçmek kültürel bir değişim gerektirir. Son olarak, eğer holding yapısındaki hissedarlar (aile üyeleri) arasında ciddi görüş ayrılıkları varsa ve uzlaşma sağlanamazsa, şirketler topluluğu hukuku çerçevesinde dava ve denetim süreçleri başlayabilir. Örneğin azınlıkta kalan bir aile üyesi, çoğunluk tarafından yönetilen holdingin bağlı şirkete zarar verdiğini düşünürse, TTK 202 uyarınca tazminat talebiyle hukuki süreç başlatabilir. Bu tür davalar, aile içi meseleleri yargıya taşıyacağından uzlaştırıcı bir yaklaşım yerine çatışmayı keskinleştirebilir. Yani model, kuralları koyar ama insan unsuru doğru yönetilmezse hukuki ihtilaf riskini tamamen ortadan kaldırmaz.

Türkiye Bağlamında Uygulanabilirlik: İki daire modeli, Türkiye’nin mevcut hukuk ve iş kültürü şartlarına göre tasarlanmış olması itibarıyla uygulanabilirliği en yüksek modellerdendir. Rapor, bu modeli özellikle Anadolu’daki orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma gereksinimlerini gözeterek geliştirmiştir. Zira aile anayasası uygulamalarının zayıf kaldığı ve aile vakfı modelinin de yasal engellere takıldığı bir ortamda, aile şirketlerinin ihtiyaç duyduğu pratik çözüm hâkim teşebbüs modelinde vücut bulmuştur. Türkiye’de halihazırda birçok büyük aile grubu fiilen holding yapısına geçiş yapmıştır; ancak bu genellikle vergi ve finansal strateji motivasyonludur. Burada önerilen ise, holding yapılanmasını sürdürülebilirlik ve kuşak devri motivasyonu, bir yönetim modeli olarak kullanmaktır. Bu açıdan bakıldığında, modelin hukuki ayağı (TTK’ya uygun şirketler topluluğu) Türkiye’de zaten aşına olunan bir konsepttir. Yeni olan, bu yapıya aile konseyi, vakıf alternatifi gibi unsurları ekleyerek kurumsal ve kültürel sürdürülebilirlik aracı haline getirmektir. Uygulanabilirlik noktasında en önemli husus, aile büyüklerinin ikna edilmesidir: Kurucu kuşak, şirket hisselerini yeni kurulan bir çatı kuruluşa devretmeye ve günlük yönetimi profesyonellere bırakmaya razı olmalıdır. Bu güvene dayalı adım atılabildiği takdirde, modelin çalışması için ciddi bir engel yoktur. Türk mevzuatı holding şirket kurulmasını ve bağlı şirket ilişkisinin tescilini detaylıca düzenlemiştir; gerekli raporlama ve denetim mekanizmaları tanımlanmıştır. Vakıf boyutunda ise, mevzuat tam olarak aile şirketini korumaya yönelik bir vakıf tipine izin vermese de vakfın amaç kısmı kreatif bir şekilde kurgulanarak (örneğin “aile şirketinin kurumsal varlığını sürdürmesini desteklemek ve aile üyelerinin eğitime katkı sağlamak” gibi ikili bir amaç) VGM’den onay alınabilir. Bu, henüz denenmemiş bir yol olsa da hukuken imkânsız görülmemektedir. Sonuç olarak, hâkim teşebbüs modeli Türkiye’de uygulanabilirlik açısından umut vadeden

bir seçenektir. Hem yasa altyapısına uygunluğu hem de aile işletmelerinin kronik sorunlarına dokunan yapısıyla, doğru anlaşılır ve yönetilirse geniş bir uygulama alanı bulabilir.

Ayrıca, her üç modelin de dışsal risklere (ör. ekonomik krizler, sektör dalgalanmaları) tek başına çare olamayacağı not edilmelidir. Kurumsal önlemler elbette dayanıklılığı artırır; mesela vakıf modeli finansal kötü gidişatta aile bireylerinin panikleyip şirketi satmasını engeller, çünkü satamazlar. İki daire modeli, kriz zamanlarında şirketin yeniden sermayelendirilmesi veya strateji değiştirmesinde aileyi hızlı karar almaya teşvik edebilir. Aile anayasası, kriz durumlarında kimin nasıl liderlik edeceğini önceden belirleyerek kaosu önleyebilir. Ancak bunların hiçbiri, kötü yönetim veya piyasa şokları karşısında otomatik bir sigorta değildir. Her modelin başarısı, içerdiği ilkelerin ve yapının, gerçekten yaşatılmasına ve profesyonelce işletilmesine bağlıdır.

Özetle üç modelin karşılaştırması gösteriyor ki, en uygun modelin seçimi bağlama bağlıdır ve gerektiğinde bu modeller bir arada kullanılmalıdır. Küçük ve ilk kuşak şirketler için belki vakıf modeli abartılı olacaktır; orada aile anayasasıyla başlayıp kurumsallaşma adımları atmak mantıklıdır. Şirket büyüyüp kuşak geçişi ufukta belirdiğinde, hâkim teşebbüs modeline geçiş düşünülmelidir. Şirket ulusal veya uluslararası ölçekte bir dev haline geldiğinde ve aile üyelerinin sayısı çok arttığında ise, vakıf modeli nihai çözüm olarak gündeme gelebilir. Bu ardışık ilerleyiş, aslında bir şirketin büyüme ve olgunlaşma döngüsüne de uygundur. Her aşamada model değiştirmeye gerek yoktur; hatta idealde, aile anayasası her zaman temel bir ihtiyaçtır, çünkü hangi yapıyı kurarsanız kurun, aile içinde ortak bir anlaşma zemini olmadan kurulan her sistem çatırdayabilir. İki daire modeli, belirli ölçekten sonra kurumsallaşma dozunu artırır ve anayasanın hükümlerini kurumsal yapıya yedirir. Vakıf modeli ise en tepe noktada, şirketin kaderini tamamen kurumsallaştırır ve aile işletmesini aileden bağımsız bir kuruma dönüştürür. Bu nedenle, bu modeller bir rekabet içinde değil, bir bütüncül stratejinin parçaları gibi de görülebilir. Bu raporda ortaya konan kavramsal çerçeve de bu bütüncül bakışı desteklemektedir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, sadece “kimi patron yapalım?” sorusunun cevabını bulmak değil, aynı zamanda aile içi kültürel uyumu sağlamaktan hukuki/yapısal tedbirleri almaya kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsar. Bu nedenle metodolojik olarak rapor, hem nitel (kültürel, sosyolojik) analizleri hem de nicel sayılabilecek (hukuki ve yapısal) incelemeleri bir arada kullanmıştır. Her üç modelin rapor genelinde ele alınışı, bu çift boyutlu yöntemin bir yansımasıdır: Bir yanda aile değerleri, kolektif katılım süreçleri, Anadolu’ya özgü sosyal dinamikler incelenmiş; diğer yanda şirketler hukuku, vakıf mevzuatı, kurumsal yönetim ilkeleri detaylandırılmıştır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik

sorununun çok boyutlu yapısına uygundur ve sonuç bölümünde yaptığımız değerlendirmeler de aynı çok boyutluluğu vurgulamaktadır.

Sonuç itibarıyla, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kuşaklar arası sürdürülebilirliği için tek bir sihirli formül yoktur. Aile anayasası, iki daire modeli ve aile vakfı modeli, farklı koşullarda farklı avantajlar sunan, kendine özgü sınırlılıkları olan, ancak ortak hedefe hizmet eden araçlardır. Önemli olan, ilgili aile şirketinin mevcut durumuna, ihtiyaçlarına ve kültürüne en uygun modeli veya modeller kombinasyonunu seçebilmektir. Raporda derinlemesine analiz edilen bu üç yaklaşım, birlikte değerlendirildiğinde şöyle bir genel mesaj vermektedir: Aile anayasası insan unsurunu ve değerleri sağlam tutar; iki daire modeli yapıyı sağlamlaştırır, aile vakfı modeli ise sürekliliği kalıcı hale getirir. Türk iş dünyasında aile şirketlerinin ömürlerini uzatmak ve ekonomiye uzun vadeli katma değer sağlamalarını temin etmek için bu modellerin bilinçli uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda, raporda sunulan analiz ve öneriler, aile şirketi yöneticilerine ve aile üyelerine kendi işletmeleri için bir yol haritası çizmelerinde kapsamlı bir rehberlik sunmaktadır. Son bölüm olarak bu sonuç metni, raporun kavramsal ve metodolojik bütünlüğünü yansıtarak, aile şirketlerinin sürdürülebilirlik mücadelesinde gereken çok yönlü stratejiye dikkat çekmektedir. Her aile şirketi, kendi “aile anayasası”nı yazıp kurumsal çatısını inşa ederken ve belki bir gün vakıf çatısı altında ebedileşmeyi düşünürken, burada tartışılan çıkarımlar ışığında daha bilinçli ve hazırlıklı olacaktır. Böylece, ülkemizde sıkça vurgulanan “İlk kuşak kurar, ikinci kuşak büyütür, üçüncü kuşak batırır” klişesi yerine, kurucudan torunlara uzanan kalıcı ve kurumsal aile işletmeleri idealine bir adım daha yaklaşılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Achleitner, A.-K., Block, J., & Strachwitz, R. G. (Eds.). (2018). *Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis*. Berlin: Springer.
- Akın, H. (2013). "Vakıf". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, Cilt 43, 2–13. <https://islamansiklopedisi.org.tr/vakif> (e.t. 17.04.2025)
- Akman, A. (2019). *Eski Vakıflar Hukuku ve İdaresi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Alpman, G. (2022). Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri: Bir gömülü teori çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 347-376.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York NY: Routledge.
- Basco, R. (2024). *Family business management: Theory and practice*. New York, NY: Routledge.
- Berki, A. H. (1946). *Vakıflar*. İstanbul: Aydınlık Basımevi.
- Block, J., May, P., Betzer, A., & von Au, D. (Eds.). (2020). *Die Familienstiftung*. Berlin: Springer.
- Calabrò, A., & McGinness, T. (2023). A road well-traveled: How family businesses are guiding the sustainability journey. KPMG Private Enterprise. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2023/05/How-family-businesses-are-guiding.pdf> (e.t. 21.04.2025)
- Çavuş, M. F. (2005). Aile şirketlerinde stratejik yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152–166.
- Dinler, F. ve Şahin, F. (2024). Türkiye’deki Aile İşletmelerini Konu Alan Akademik Literatür: Sistematik İnceleme ve Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 173-202.
- Dirin, F., & Tutan, M. U. (2015). Ekonomik krizlerin ardından büyük aile şirketi anayasası: İzmir ili merkezli üç aile şirketi örneği. *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6478–6554.
- Englisch, P. (2021). "Family businesses have an opportunity to lead on ESG" <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow.html> (e.t. 20.04.2025)
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları. https://igiad.org.tr/images/kitaplar/aile_isletmeleri.pdf

- Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901.
- Hatemi, H. (1969). *Önceki ve bugünkü Türk hukukunda vakıf kurma muamelesi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Hatemi, H. (1979). *Medeni hukuk tüzelkişileri I*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- İşeri, A. (1972). *Türk Medeni Kanunu'na göre kurulan vakıflar hakkında tüzük ve ilgili hazırlık çalışmaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
- İyigün, N. Ö. (2021). Transgenerational entrepreneurship and family constitution: An exploratory case study analysis. *Yönetim Bilimleri Dergisi (Journal of Administrative Sciences)*, 19(40), 395–412.
- Junius-Morawe, R. M. (2022). *Zur Legitimität der Familienstiftung*. Berlin: Springer.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F., & Türk, M. (2013). Aile şirketlerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 127–144.
- Kamanlı, A. İ., Karaaslan E. (2022). Kurumsallaşmanın Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Akademik Hassasiyetler*, 9(19), 301-324.
- Karpuzoğlu, E. (t.y.). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. Hayat Yayıncılık.
- Kartop, E., & Soyer, M. (2024). Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve kültürler arası farklılıklar. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 147–172.
- Keyman, E. F., & Koyuncu-Lorasdağı, B. (2020). *Sekiz kentin hikâyesi: Türkiye’de yeni yerellik ve yeni orta sınıflar*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Kırca, İ. (2019). Aile şirketleri ve aile anayasası. In *Sabih Arkan’a Armağan* (ss. 741–751). On İki Levha Yayıncılık.
- Klinkner, T., & Jaenecke, C. (2019). *Die Familienstiftung*. Berlin: Springer.
- Kondu Kaya, B. (2020). *Anonim şirket türü – Aile şirketlerinde esas sözleşme ve aile anayasası*. Yetkin Yayınevi.
- Kuran, T. (2001). The provision of public goods under Islamic law: Origins, impact, and limitations of the waqf system. *Law & Society Review*, 35(4), 841–897.
- Küçükbezirci M. (2020). *Kurumsal Yönetim Kapsamında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi “Aile Anayasası*. <https://www.fbcdanismanlik.com/tr/basili-yayinlar~429> (e.t. 10.03.2025)

- Memiş, T. (2018). Aile anayasası ve şirketler hukuku. *Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(8), 271–286.
- OECD. (2022). Legal frameworks for the social and solidarity economy. https://www.oecd.org/en/publications/legal-frameworks-for-the-social-and-solidarity-economy_480a47fd-en.html (e.t. 18.04.2025)
- Oğuzman, K., Seliçi, Ö., & Oktay-Özdemir, S. (2018). *Kişiler hukuku* (17. bası). İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Onay, M., & Vezneli, Z. (2011). Aile şirketlerinde “kurumsallaşamama” ve ikinci kuşağın “duyarsızlığı”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167–176.
- Öztan, B. (2015). *Aile hukuku* (6. bası). Ankara: Turhan Yayınevi.
- PWC. (2023). 11. Küresel Aile Şirketleri Araştırması, <https://www.pwc.com.tr/pwc-11-kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi> (e.t. 18.03.2025)
- Svoboda, P. (2019). “Family Business: Sustainability Model” *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3–4), 45–60.
- Tegge, A. H. (2023). *Die Familienstiftung als Mittel der Nachfolgeplanung nach deutschem und liechtensteinischem Recht*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Temizer, N. C. (2021). Vakıf sistemi: Osmanlı ve Batı karşılaştırması. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 7(2), 141–162.
- Tuncay, A. (1984). *Eski vakıf hükümlerimiz ve vakıflarla ilgili bazı inceleme ve sorunlar*. İstanbul: Yıldız Sarayı Vakfı Yayınları.
- Ural, E. (1977). *Vakıflar*. Ankara: Önder Matbaası.
- Yıldız, G., Tutar, H., & Yilmazer, A. (2012). Aile şirketlerinde aile değerleri kurumsallaşmayı engeller mi? *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 119–134.
- Yılmaz, M. (2013). *Eski vakıfların ve taşınmazlarının günümüzdeki hukuki rejimi*. Ankara: Bilge Yayınevi.
- Yiğit, T., & Yavuz Aksakal, N. (2023). Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(15), 1–20.



KOSAM

KALKINMA ODAKLI STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ



kosam.org | info@kosam.org