

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TÜRKİYE VE
DÜNYADAN
UYGULAMA
ÖRNEKLERİ

AİLE OFİSİ REHBERİ

AİLE OFİSİ REHBERİ

TÜRKİYE VE DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Text copyright © Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yasal Uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen yazarlar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Yayın içeriği, yalnızca yazarların görüşlerini yansıtmaktadır. TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

1. baskı, İstanbul Aralık 2025

ISBN: 978-625-96852-1-2

TKYD AKADEMİK DANIŞMANI:

Dr. Muzaffer Eroğlu, Boğaziçi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

YAZARLAR:

Av. Lerzan Nalbantoğlu

Ece Koycu, Deloitte Private Türkiye Lideri, Ortak

İpek Kar, Deloitte Türkiye Denetim ve Güvence Hizmetleri, İç Denetim Kıdemli Müdürü

Çağatay Yüce, Deloitte Türkiye Vergi Ortağı

Av. Ceren Tuğçe Savaşçı, DL Avukatlık Bürosu, Yönetici Avukat

Sinem Özbek, Olea Partners Multi Aile Ofisi Kurucu ve CEO

Özge Doğan, Karman Beyond Aile Ofisi CEO

Alev Bosut Berrak, Karman Beyond Aile Ofisi Araştırma Direktörü

KATKIDA BULUNANLAR:

Av. Aydın Buğra İlter, TKYD Yeni Nesiller Çalışma Grubu Başkanı

Dr. Türker Çelik, TTC New York Aile Ofisi Danışmanlık Hizmetleri, Kurucu Ortak

Papatya Karkıner, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Direktörü

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Altınbaş, Altınbaş Üniversitesi

Ayberk Büyükbayram, Akkök Holding Mali İşler ve Vergi Yönetimi Direktörü

Kadir Erikli, Saya Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Neşe Gök, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Orhan Kaya, Sakıp Sabancı Holding A.Ş. Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi

KOORDİNASYON VE DÜZENLEME:

Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri

Hande Gürtepe, TKYD Genel Sekreter Yardımcısı

Müge Engin, TKYD Eğitim ve İletişim Müdürü



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi, No:226 Kat:5 D:20 34728 Caddebostan, Kadıköy, İstanbul Sertifika No: 52361

Optimum Basım • Sertifika No: 41707

Dr. Ali Demir Cd. 51/1 K.Çekmece-İstanbul Tel: +90 212 463 7125

caretta



Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.

Hrant Dink Sokak, 106, Şişli İstanbul Tel: +90 230 23 14
www.carettareklam.com / www.carettakitap.com



TÜRKİYE VE
DÜNYADAN
UYGULAMA
ÖRNEKLERİ

AİLE OFİSİ REHBERİ

Bu yayının basımı ve dağıtımında
verdiği destekten dolayı
Deloitte Türkiye'ye
teşekkürlerimizi sunuyoruz.

caretta



İçindekiler

Önsöz	7
Giriş	9
1. Aile Ofisi Nedir ve Neden Önemlidir?	11
1.1 Aile Ofisi Nedir?	11
1.2 Aile Ofisi Neden Önemlidir?	12
1.3 Aile Ofislerinin Tarihçesi: Global ve Türkiye’deki Gelişimi	12
1.4 Neden Bir Aile Ofisi Kurulur ve Ne Zaman Kurulmalıdır?	15
1.5 Aile Ofislerinin Kurumsal Yönetim ile İlişkisi	18
1.6 Türkiye’de Aile Ofisinin Gelişimi ve Mevcut Durumu	26
1.7 Aile Ofislerinin Hukuki Altyapısı	27
1.8 Aile Ofislerinin Vergisel Altyapısı	31
2. Aile Ofisi Türleri	34
2.1 Tekli Aile Ofisi (Single-Family Office SFO)	34
2.2 Entegre Aile Ofisi (Embedded Family Office EFO)	35
2.3 Çoklu Aile Ofisi (Multi-Family Office MFO)	35
2.4 Hibrit / Sanal Aile Ofisi (Hybrid / Virtual Family Office)	36
3. Aile Ofislerinin İşleyişleri ve Sunduğu Hizmetler	37
4. Aile Ofisi Kurma Süreci	42
5. Aile Ofisinin Yapılanması ve Yönetimi	45
5.1 Aile Ofisinin Kurumsal Yönetim Yapısı	45
5.2 Aile Ofisinin Yönetimi	47
5.3 Aile Ofislerinde Dikkat Edilmesi Gereken Yönetimsel Konular	49
5.3.1 Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Eğilimleri.. ..	49
5.3.2 Teknoloji Kullanımı.. ..	51
5.4 Risk Yönetimi ve Kontroller	54
6. Alternatif Profesyonel Varlık Yönetimi Çözümleri	57
6.1 Aile Ofisi Dışında Hangi Modeller Var?	57
6.2 ‘Trust’lar, Vakıflar, Bağımsız Varlık Yönetimi Çözümleri	58
6.2.1 ‘Trust’lar	58
6.2.2 Vakıflar	58
6.2.3 Bağımsız Varlık Yönetimi Çözümleri	59
6.3 Bu Modellerin Avantajları ve Dezavantajları	59
7. Son Söz	61
8. Kaynakça	62

Önsöz

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulduğu 2003 yılından bu yana iş dünyasında şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkele-
rinin yerleşmesi için çalışmalarını kararlılıkla sürdürüyor. Bu ilkelerin
yalnızca halka açık şirketler için değil; aile şirketleri, yatırımcılar ve tüm
kurumsal yapılar için vazgeçilmez olduğunu her fırsatta vurguluyoruz.

Ülkemiz ekonomisinin omurgasını aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin karşı karşıya olduğu en önemli sorumluluklardan biri, serveti korumanın ötesinde, gelecek nesillere güçlü bir yönetim kültü-
rü ve sürdürülebilir bir vizyon aktarabilmektir. Bu noktada aile ofisleri,
yalnızca finansal yönetim aracı değil; aynı zamanda aile değerlerini, stra-
tejik hedefleri ve kurumsal yönetim anlayışını bir araya getiren yapılar
olarak öne çıkmaktadır.

Global ölçekte hızla gelişen aile ofisi modelleri, Türkiye’de de giderek
daha fazla ilgi görmekte, yeni nesil iş insanları için yol haritası sunmak-
tadır. Ancak bu alanda hâlâ doğru bilgiye, güvenilir kaynaklara ve iyi
uygulama örneklerine duyulan ihtiyaç devam etmektedir. Bu ihtiyaçtan
yola çıkarak hazırladığımız “Aile Ofisi Rehberi” hem teorik hem de uy-
gulamaya dönük içeriğiyle aile şirketlerimizin ve varlık sahibi ailelerin
yararlanabileceği kapsamlı bir başvuru kaynağı olma hedefini taşımak-
tadır.

Rehberde, aile ofisinin tanımından tarihsel gelişimine, hukuki ve ver-
gisel altyapısından kurumsal yönetimle ilişkisine, farklı yapı türlerinden
dünya ve Türkiye’den örneklerle kadar geniş bir yelpazede bilgi sunul-
maktadır. Amacımız, yalnızca bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermek değil;
aynı zamanda aile şirketlerinin uzun vadeli başarı yolculuklarında onla-
ra yön gösterecek sürdürülebilir modelleri ortaya koymaktır.

İnanıyorum ki bu rehber, ülkemizde aile ofislerinin gelişimine katkı sağlayacak; kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu, geleceğe güvenle bakan yapılar inşa edilmesine öncülük edecektir. Bu vesileyle çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen tüm uzmanlara, TKYD Yeni Nesiller Çalışma Grubu üyelerine, çalışmayı titizlikte yürüten proje grubu üyelerimize, katkıları için Aile İşletmeleri Derneği'ne (TAİDER), yayını sizlerle buluşturmamızı sağlayan proje ortağımız Deloitte'a teşekkür ediyor; rehberin iş dünyamız, aile şirketlerimiz ve gelecek nesiller için yol gösterici bir kaynak olmasını diliyorum.

Dr. Tamer Saka

*Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı*

Giriş

Aile şirketlerinin sürdürülebilir bir biçimde büyüebilmesi için etkin kurumsal yönetim mekanizmalarının uygulanması kritik bir rol oynamaktadır. Büyüme sürecindeki aile şirketlerinde; iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, rollerin açık biçimde tanımlanmaması, kuşak geçişlerinin etkin biçimde planlanamaması ve varlık yönetiminin profesyonellikten uzak kalması gibi yapısal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aile yapısının genişlemesiyle ve nesiller arası geçiş ile bu karmaşa daha da derinleşmekte; dolayısıyla, aileye ait iş süreçlerinin kurumsal bir çerçevede yürütülmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bu noktada, küresel ölçekte yaygınlaşan ve Türkiye’de de giderek daha fazla ilgi gören “aile ofisi” (family office) modeli önemli bir katkı sağlayabilir.

Aile ofisleri, aile ve şirket rollerini birbirinden ayırıştırarak her iki yapının da daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde işlemesine olanak tanır. Varlık yönetimi, eğitim planlaması, miras düzenlemeleri ve hayırseverlik faaliyetleri gibi aileye özgü konular, profesyonel bir yapı içerisinde ve şirket faaliyetlerinden bağımsız olarak ele alınabilmektedir. Bu sayede hem şirket hem de aile, kurumsal ve operasyonel açıdan daha etkin bir yönetime kavuşur.

Aile ofisi, varlık yönetimi ve aileye özel ihtiyaçların bütüncül şekilde yönetilmesini sağlayan, güvenilir ve stratejik bir yapıdır. Aile ofisi yaklaşımı, yalnızca aile varlıklarının sürdürülebilir ve etkin bir şekilde yönetilmesini değil, aynı zamanda aile bağlarının güçlendirilmesi, aile değerlerinin korunması ve sürdürülebilir bir gelecek inşası anlamına gelir. Şirketin profesyonel yapısıyla ailenin özel yaşamı arasında sağlıklı bir denge kurarak kurumsallaşma sürecine önemli katkı sunar. Bu yapı, aile ve iş dünyası arasında dengeli ve vizyoner bir köprü kurarak kurumsal devamlılığı destekler.

Aile ofislerinin, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması açısından taşıdığı stratejik önemden hareketle, bu çerçevede hazırlanan Aile Ofisi Rehberi, Türkiye'deki aile işletmelerinin,

- Aile ofisi kavramına yönelik farkındalıklarını artırmayı,
- Kendi yapılarına uygun biçimde tekli (single-family office) ya da çoklu aile ofisi (multi-family office) modellerini değerlendirmelerini,
- Yeni aile ofisleri kurmalarını veya mevcut yapılarını stratejik bir bakış açısıyla değerlendirerek daha etkin bir şekilde yeniden yapılandırmalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Rehber aynı zamanda, aile işlerinin kurumsal bir bakış açısıyla yönetilmesine destek olarak, farklı aile ofislerinin başarısında etkili olan temel faktörlerin daha iyi anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. Bu sayede,

- Ailelerin mevcut yapılarını değerlendirmeleri,
- Varlık yönetimlerini daha sistematik hâle getirmeleri,
- Varlıkların gelecek kuşaklara aktarım süreçlerini daha sağlıklı planlamalarına katkı sunması,
- Uzun vadeli stratejiler geliştirerek hem şirketlerini hem de aile ilişkilerini daha kurumsal temellere oturtmalarının desteklenmesi hedeflenmektedir.

Umarız bu rehber, gerek aile ofisi kurmayı planlayanlar gerekse halihazırda bir aile ofisi yönetenler için süreci daha anlaşılır ve yönetilebilir hâle getirir; stratejik karar alma süreçlerinde yol gösterici bir danışmanlık ve rehberlik sağlar.

1

Aile Ofisi Nedir ve Neden Önemlidir?

1.1 Aile Ofisi Nedir?

“Aile ofisi” kavramı, özünde bir ailenin finansal işlerini doğrudan ya da dolaylı olarak yönetmek amacıyla kurulan özel organizasyonları ifade eder. Ancak günümüzde aile ofisleri, bu temel tanımın çok ötesine geçerek farklı rol ve sorumluluklar üstlenen, profesyonelleşen ve kapsamı giderek genişleyen yapılar hâline gelmiştir.

Genellikle varlıklı bireyler ve aileler tarafından, kuşaklar boyunca varlıkların yönetilmesini sağlamak üzere yapılandırılan bu organizasyonlar yatırım yönetimi, varlık yönetimi, vergi planlaması, yasal yönlendirme, hayırseverlik faaliyetleri ve aile içi eğitim gibi çok çeşitli hizmetler sunar. Her aile ofisi, hizmet verdiği ailenin kendine özgü yapısı kadar benzersizdir ancak çoğu aile ofisinin ortak hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- Ailenin varlıklarını ve bunların kurumsal yönetimini sürdürülebilir biçimde yönetecek etkin bir yapı oluşturmak,
- Ailenin mirasını, vizyonunu ve temel değerlerini koruyup gelecek kuşaklara aktarmak,
- Aileye özel hizmetleri koordine etmek, entegre etmek ve merkezileştirmek,
- Aile içi ilişkilerde ve iş süreçlerinde kurumsallaşmayı desteklemek,
- Ekonomik ve kişisel riskleri yönetmek,
- Gelecek nesiller için halefiyet (ardıllık) planlamasını yapılandırmak,
- Varlıkların kuşaklar arası geçişini stratejik biçimde düzenlemek,
- Aileye ait ticari sırların ve özel bilgilerin gizliliğini ve mahremiyetini güvence altına almak.

Bu amaçlar, aile ofislerini finansal yönetimin ötesinde; stratejik planlama, değer aktarımı ve aile bütünlüğünün korunması gibi çok boyutlu işlemlere sahip, kapsamlı kurumsal yapılara dönüştürmektedir.

1.2 Aile Ofisi Neden Önemlidir?

Aile şirketlerinin en önemli zorluklarından biri hem şirketin hem de ailenin ihtiyaçlarını dengede tutabilen sürdürülebilir bir yapı kurmaktır. Aile ofisleri, bu dengeyi sağlayarak sadece varlık yönetimini değil; aynı zamanda aile bireyleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini, değerlerin korunmasını ve kuşaklar arası aktarımı da mümkün kılar.

Artan ekonomik karmaşıklık, regülasyonlardaki hızlı değişimler, kuşaklar arası çatışmalar, miras planlamasındaki belirsizlikler ve kurumsallaşma ihtiyacı, aile ofislerinin önemini daha da artırmaktadır. Bu yapılar, yalnızca varlıkların korunmasını değil, aynı zamanda ailenin bütünlüğünü, uyumunu ve uzun vadeli vizyonunu güvence altına alır. Bu nedenle, özellikle yüksek varlığa sahip aileler için aile ofisleri artık stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Özetle, aile ofisleri; ailelerin sahip olduğu varlıkları yönetmek ve bunları gelecek nesillere güvenle aktarmak için oluşturulan esnek (gönüllü) yapılardır. Aile ofisleri, aile bireylerinin profesyonel işlerine odaklanmalarını mümkün kılar ve varlıklar üzerinde bilinçli, etkin bir kontrol sağlar. Hissedar olan aile üyeleriyle ilgili finansal, muhasebesel ve yönetsel süreçlerin aile şirketlerinden bağımsız yürütülmesi, kurumsallaşma açısından kritik bir adımdır. Aile ofisleri, bu süreçleri bütüncül bir yaklaşımla yöneterek hem maddi hem de manevi mirasın korunmasına katkıda bulunur ve uzun vadeli stratejik planlama desteği sunar.

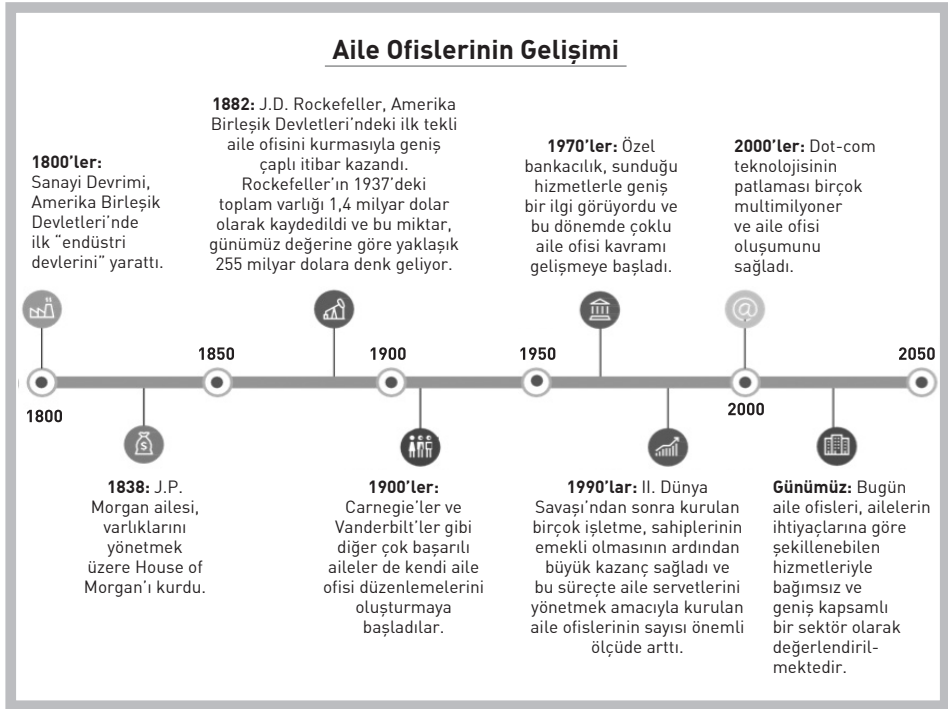
1.3 Aile Ofislerinin Tarihçesi: Global ve Türkiye’deki Gelişimi

Aile ofislerinin tarihçesi, 1800’lerde Sanayi Devrimi’nin Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk “endüstri devlerini” yaratmasına kadar dayanmaktadır. 1838 yılında J.P. Morgan ailesinin, aile varlıklarını yönetmek için House of Morgan’ı kurmasıyla başlayan süreç 1882 yılında J.D. Rockefeller’ın, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilk tam hizmet veren tekli aile ofisini kurmasıyla geniş çapta itibar kazanmıştır.

1900’lü yıllara bakıldığında, Carnegies ve Vanderbilts gibi diğer çok başarılı aileler de aile ofisi düzenlemeleri oluşturmuştur. 1970’lerde ise, özel bankacılık hizmetlerinin özelleşmesi ve popülerleşmesiyle birlikte çoklu aile ofisi (multi-family office) kavramı ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sonrası kurulan şirket sayısındaki artışla birlikte, aile varlıklarını yönetmek üzere kurulan aile ofisleri-

nin sayısında da önemli bir yükseliş gözlemlenmiştir. 2000'li yıllarda ise internetin ticari kullanımının yaygınlaşmasıyla yaşanan teknoloji patlaması, çok sayıda multi-milyoner ve aile ofisi doğmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde aile ofisleri, sundukları özelleştirilmiş hizmetlerle ayrı ve önemli bir sektör olarak kabul edilmektedir. 2024 yılı itibarıyla ABD'de 5.660 adet aile ofisinin faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir.

Türkiye'de ise özellikle son on yılda, aile ofisi yapılarının sayısı ve kurumsal niteliği giderek artmakta; yüksek varlığa sahip aileler bu modeli sürdürülebilirlik, gizlilik ve profesyonel yönetim avantajları nedeniyle daha fazla benimsemeye başlamaktadır.



Günümüzde aile ofisi kavramı, küresel ölçekte artık yeni bir olgu olarak değerlendirilmemektedir. Farklı kaynaklarda aile ofislerinin sayısına dair çeşitli tahminler yer almakla birlikte, 2024 itibarıyla dünya genelinde yaklaşık 8.030 adet tekli aile ofisi (single-family office) bulunmaktadır. Bu rakam, 2019 yılında 6.130 olan sayıya kıyasla %31'lik bir artış temsil etmektedir.

Bu sayının 2025 yılında %12 artışla 9.030'a, 2030 yılında ise %33 artışla 10.720'ye ulaşması öngörülmektedir. Bu öngörüler doğrultusunda, önümüzdeki

on yıllık süreçte aile ofisi sayısında toplamda %75'e varan bir artış yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Aile ofislerine yönelik ilginin artmasında, servetin giderek daha az sayıda ailede toplanması başta olmak üzere birçok etken rol oynamaktadır. Bu eğilimin başlıca nedenleri arasında, küresel ölçekte varlığın artması, Asya'daki yüksek gelirli aile sayısındaki yükseliş, aile üyelerinin farklı ülkelerde edindikleri varlıkların çoğalması ve bunun beraberinde getirdiği vergi, hukuk ve düzenleyici uyum gereklilikleri yer almaktadır.

Bunun yanı sıra, alternatif yatırım fırsatlarına duyulan ilginin artması, yatırım araçlarının giderek daha karmaşık bir hâl alması ve bu sürecin profesyonel düzeyde yönetilmesi ihtiyacı da aile ofislerinin yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Küresel piyasalardaki dalgalanmalar, artan jeopolitik riskler ve giderek karmaşıklaşan regülasyon ortamı ise, aile ofislerinin sunduğu stratejik, esnek ve uzmanlaşmış yatırım yönetimi çözümlerine olan talebi daha da artırmaktadır.

Dünya genelinde aile varlıklarında kayda değer bir artış gözlemlenmektedir. Aile ofisi tarafından yönetilen ailelerin toplam tahmini varlığı 2024 itibarıyla yaklaşık 5,5 trilyon ABD doları düzeyindedir. Bu miktarın 2025 sonunda %26 artarak 6,9 trilyon dolara, 2030 yılına kadar ise %73 artarak 9,5 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir. Beş yıl öncesine kıyasla toplam varlıkta görülen %67'lik artış, aile varlıklarındaki büyüme ivmesinin ne denli güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, aile ofislerinin yönettiği varlık miktarı da önemli ölçüde artmaktadır. Hâlihazırda, dünya çapında yaklaşık 5,5 trilyon ABD doları düzeyinde varlığı yöneten aile ofislerinin, 2030 yılına kadar bu tutarı %73 artırarak 9,5 trilyon dolara çıkarması öngörülmektedir. Bu durum, aile ofislerinin finansal varlık yönetimi alanında artan etkisine ve kurumsal yatırım ortamındaki yükselen konumuna işaret etmektedir.

Öte yandan, küresel milyoner sayısındaki artış da bu gelişimi destekleyen bir diğer unsurdur. 2000'li yıllardan bu yana dünya genelinde milyoner sayısının yaklaşık dört kat artmış olması, aile ofislerine olan talebi doğrudan etkilemiştir. Bu bağlamda, tüm aile ofislerinin %68'inin milenyum sonrasında kurulmuş olması, söz konusu yapının görece yeni ama hızla yayılan bir model olduğunu da ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, önümüzdeki yıllarda aile varlıklarının artmasıyla birlikte, aile ofislerinin yönettiği toplam varlık tutarının da yükselmesi beklenmektedir. Bu eğilim doğrultusunda, dünya genelinde aile ofisi sayısının artmaya devam etmesi; aynı zamanda bu yapıların daha kurumsal, sürdürülebilir ve profesyonel

bir yönetim anlayışıyla faaliyet göstermeye başlaması öngörülmektedir. Aileler, varlıklarını daha kurumsal ve etkin biçimde yönetme arayışı içinde oldukça, aile ofisi modellerine olan ilginin artacağı ve bu yapıların daha da olgunlaşarak çeşitleneceği tahmin edilmektedir.

“Globalde başlangıcı 1800’lü yıllara dayanan aileler var. Türkiye’de 3. ve 4. nesil aileleri görmeye başladık. Aile bireylerinin sayıları, aile ofislerine ihtiyaç duyacak kadar arttı. Bu kavramın ülkemizde de gelişiyor olması, globalde de tanınan çok kuşaklı Türk ailelerin çoğalmasına yol açacaktır.”

Ayberk Büyükbayram

Akkök Holding

Mali İşler ve Vergi Yönetimi Direktörü

1.4 Neden Bir Aile Ofisi Kurulur ve Ne Zaman Kurulmalıdır?

Aile ofisleri, genellikle bir ailenin varlıklarını mevcut ve gelecek nesiller için korumak ve büyütmek amacıyla kurulur. Bu doğrultuda, varlıkları giderek artan bireyler ve aileler; varlık yönetimlerini en etkin şekilde yürütmek, finansal kontrollerini güçlendirmek, aile mirasını korumak ve ihtiyaçlara göre özelleştirilmiş hizmetlere erişmek amacıyla bir aile ofisi kurmayı ya da mevcut bir aile ofisiyle çalışmayı tercih etmektedir.

Dünyada aile ofisi kuran ailelerin bu kararı alma nedenlerine bakıldığında, başlangıçta şirket içinde yürütülebilen varlık yönetiminin, ailenin büyümesiyle birlikte vergi, finansal yönetim ve yatırım gibi alanlarda artan karmaşıklık ve mahremiyet ihtiyacı nedeniyle özel bir yönetime gereksinim duyduğu görülmektedir. Bu durum, aileleri söz konusu alanlarda uzman kişilerden destek alarak, varlıklarını ve özel işlerini yönetmek üzere bağımsız bir yapı kurmaya yöneltmektedir.

Aile ofisi kurma kararı, genellikle aşağıdaki gerekçelere dayanan ihtiyaçlar doğrultusunda alınmaktadır:

Likidite Sağlama Durumu: Varlıkların kısmen veya tamamen satışıyla elde edilen ani likidite, aile bireylerinin sermayelerini stratejik olarak yönetme ve kişisel varlıklarının bütüncül bir görünümünü elde etme ihtiyacını ortaya koyar. Bu yapı, iş yerindeki çalışanlardan, bankalardan, muhasebecilerden veya farklı

danışmanlardan alınan parçalı bilgiler yerine daha entegre ve koordineli bir finansal yaklaşımın benimsenmesini sağlar.

Varlık Karmaşıklığı: Aile işletmeleri başarıya ulaştıkça, varlıklar genellikle daha karmaşık bir yapıya bürünür. Bu durum, merkezi bilgiye, profesyonel danışmanlık ve vergi açısından etkin yapılar oluşturma ihtiyacını artırır.

“Hiçbir durumda bir hissedarın, başka bir hissedarla birebir karşı karşıya gelmesini istemiyoruz. Bu tür durumların hem ilişkileri zedelediğini hem de karar alma süreçlerini zorlaştırdığını geçmişte deneyimledik. Bu nedenle, mevcut yapıyı bu prensip doğrultusunda kurguladık. Artık bir hissedar “Ben bu kararı kabul etmiyorum” dediğinde, karşısında başka bir hissedarı değil, Ortaklık Hakları Komitesi’ni ve diğer tüm hissedarları bir blok olarak bulmaktadır. Bu yapı sayesinde kararlar daha sağlam temellere oturmakta, süreçler daha kolay yönetilmektedir. Bireysel çekişmelerin ve kişisel çatışmaların ortaya çıkmasını engellemeyi hedefliyoruz. Amacımız, ortak akılla ve dayanışma içinde hareket eden bir yapı oluşturmaktır. Sistemimiz, bireysel çatışmaları önleyerek aile içinde birlik ve bütünlüğün korunmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.”

Kadir Erikli
Saya Holding
Yönetim Kurulu Üyesi

Demografik Eğilimler: İlk kurucu kuşağın emekliliğe ayrılmasıyla iş dünyasından çekilen bireyler artık kişisel finansal yönetimleri için şirket kaynaklarını kullanamaz hâle gelir. Bu durum, kişisel işlerin işletme operasyonlarından ayrılmasını zorunlu kılar. Ayrıca, emeklilik döneminde finansal ihtiyaçlar değişir ve kurucular gelecek nesillerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak odaklarını varlık yaratmaktan varlık aktarımı ve korunmasına kaydırırlar.

Küresel Ekonomik Belirsizlikler: Aileler, çıkar çatışmalarına karşı her zamankinden daha duyarlıdır ve kişisel varlıklarını çeşitlendirme ihtiyacı doğrultusunda bağımsız yönetim yapısına yönelmektedir.

Yatırım Dışı Riskler: Aile varlığının şirket bünyesinde yönetilmeye devam edilmesi; mahremiyetin ihlali, teknik bilgi eksikliği olan çalışanların kullanılması, şirket operasyonlarının aksaması ve şirket kaynaklarının kişisel çıkarlar için

kullanılması gibi çeşitli kişisel ve hukuki riskler doğurabilir. Daha da önemlisi, aile üyeleri ve hissedarlar arasında fayda dağılımında adaletsizlik yaşanması, aile içi anlaşmazlıkları tetikleyerek çok kuşaklı aile sürekliliğini riske atabilir.

Aile ofisleri, esnek bir yapıya sahip olmalı ve her ailenin özgün ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunabilmelidir. Bu yapı, ailenin değerlerine ve önceliklerine yanıt verirken, aynı zamanda değişim ve gelişimi destekleyen bir misyonla hareket etmelidir. Bu noktada hassas bir denge gözetilmesi gerekmektedir. Aile ofisi kurma ve işletme süreçlerini yalnızca mevcut yönergeleri birebir uygulayarak yönetmeye çalışmak veya dünyadaki büyük ve köklü aile ofislerinin yapılarını örnek alarak kısa sürede ideal bir yapının kurulabileceğini düşünmek, gerçekçi olmayabilir. Aile ofisine geçiş ve bu yapının etkin bir şekilde yönetilmesi; zaman, kaynak, dikkatli planlama, profesyonel destek ve sabır gerektiren çok boyutlu bir süreçtir.

Aile ofisi kurulum maliyeti, ailenin ihtiyaçlarına ve tercih ettiği hizmet kapsamına göre büyük ölçüde değişkenlik gösterebilir. Bu maliyet, birkaç yüz bin dolardan başlayarak milyon dolarlara kadar çıkabilir. Kurulum maliyetini etkileyen başlıca faktörler şunlardır:

- A. Aile ofisinin faaliyet alanlarının çeşitliliği ve yönetilmesi gereken varlıkların karmaşıklık düzeyi,
- B. Gerekli profesyonel kadronun oluşturulması için duyulan danışmanlık ve işe alım danışmanlığı desteği,
- C. Aile ofisinin konumuna bağlı olarak değişen maliyet unsurları (ülke, şehir, yetenek havuzu, kadro sayısı ve çeşitliliği, hizmet ve altyapı maliyetleri vb.),
- D. Ailenin yaşam tarzına ve beklentilerine göre tasarlanan fiziksel ofis alanları.

Aile ofislerinin bütçe kalemleri genel olarak şu başlıkları içermektedir:

- Personel giderleri
- İşe alım danışmanlığı hizmetleri
- Ofis alanı ve operasyonel giderler
- Bilgi teknolojileri (BT) altyapısı
- Hukuk, vergi ve denetim hizmetleri
- İdari ve destek hizmetleri
- Sigorta giderleri

Aile ofisinin ne zaman kurulması gerektiği konusundaki görüşler çeşitlilik gösterse de varlık büyüklüğü bu kararı etkileyen faktörlerden yalnızca biridir. Yatırım yapılabilir tutarın ötesinde birçok faktör dikkate alınmalıdır. Faktörlerin sayısı ve önemi arttıkça, aile ofisinin sağlayacağı katma değer de o ölçüde artmaktadır.

Aile Ofisi Kurulumunda Dikkate Alınması Gereken Faktörler



Aile ofisi kurma kararını etkileyen başlıca faktörler şunlardır:

- Aile varlık finansmanı ve kaynaklarının aile işletmesi kaynaklarından bağımsızlaştırılma gerekliliği
- Hizmet verilen aile bireylerinin ve kuşakların sayısı
- Sunulacak hizmetlerin kapsamı ve derinliği
- Toplam varlık büyüklüğü
- Aile içi uyum ve ilişkilerin dinamiği
- Ailenin hizmetler üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olmak istediği
- Varlıkların yapısal ve coğrafi karmaşıklığı
- Aile mirası ve halefiyet planlamasına verilen önem
- Aileye özgü diğer stratejik veya kültürel faktörler

1.5 Aile Ofislerinin Kurumsal Yönetim ile İlişkisi

Günümüz iş dünyasında aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket etmesi, hem zorlu piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri hem de faaliyet gösterdikleri alanlardaki riskleri etkin bir şekilde yönetebilmeleri açısın-

dan büyük önem taşımaktadır. Aile ve şirket büyüdükçe, yönetim altındaki işlerin karmaşıklığı artmakta; bu durum çeşitli düzenlemelerin yapılmasını ve sistematik yönetim uygulamalarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Sadece aile şirketi değil, aynı zamanda aile yapısı da genişleyerek karmaşılaşmaktadır. Bu noktada aile ofislerinin yarattığı değer, kurumsal yönetim uygulamalarını destekleyerek aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim, bir şirket veya kurumun tüm paydaşlarının (hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, toplum ve diğer ilgili taraflar) hak ve çıkarlarını gözeterek, ilişkilerin şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluk bilinciyle yürütülmesini sağlayan yönetim sürecidir. Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilir başarısını temin etmede ve toplum nezdindeki itibar ve güvenilirliklerini artırmada kritik bir rol oynar.

Aile büyüdükçe, aile üyelerinin finansal beklentileri ve varlık yönetim süreçlerinin organize edilmesi ayrı bir iş hâline gelir. Aile ofisleri, varlık ve yatırım yönetimini profesyonel biçimde üstlenerek ailenin kurumsallaşmasına önemli destek verir. Yatırım stratejilerinin oluşturulması, varlıkların korunması ve büyütülmesi gibi kritik konular uzmanlıkla ele alınmakta, aile ve yeni nesil için sağlam ve yapılandırılmış süreçler yürütülmektedir. Ayrıca aile ofisleri, aile dışı profesyonelleri dâhil ederek, aile işlerinin yönetiminin daha bağımsız ve objektif olmasını sağlamaya destek olmaktadır. Böylece, aile üyelerinin farklı tondaki kararlarının daha etkin yönetilmesine yardımcı olunmaktadır. Aile ofisi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini ailenin iş süreçlerine entegre ederek, aile üyelerinin şirketin yönetim ve finansal durumu hakkında düzenli bilgiler almasını sağlar. Bu sayede, kararların daha açık ve bilinçli bir şekilde alınması teşvik edilir. Aile ofislerinin bu kurumsal yaklaşımı, başarısının en kritik öneme sahip göstergelerinden biri olan “ihtiyaç duyulduğunda finansal sermayenin hazır ve erişilebilir olması”nı desteklemektedir.

Diğer yandan, risk yönetimi şirketlerin karşı karşıya kaldığı riskleri en etkin şekilde yönetmesini sağlayan ve zaman içinde değişen iş yapış şekilleri ile dinamik iş ortamında faaliyet gösterebilmek için geliştirdikleri kurumsal yönetim uygulamalarından biridir. Aile şirketlerinin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için finansal, operasyonel, uyum ve stratejik risklerin yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Aile ofisleri, bu noktada ailelere riskleri analiz etme ve buna uygun sürdürülebilir stratejiler geliştirme konusunda destek sağlar. Ayrıca aile içi eğitim programları iletişim stratejileri ve yönetim uygulamaları ile aile üyeleri arasında uzun vadeli ilişkiler ve uyum oluşturulmasına katkıda bulunur.

Kurumsal yönetim açısından en kritik noktalardan biri aile ofisinin yönetim yapısının aile şirketleri ve varlıkları ile uyum ve koordinasyon içinde olmasıdır.

Özetle, aile ofisleri, kurumsal yönetim kavramının da desteklediği şekilde ailelerin sürdürülebilirliğini sağlarken, aile değerlerinin ve vizyonunun yeni nesillere aktarılmasında da önemli rol oynayan profesyonel organizasyonlar olarak öne çıkmaktadır.

“Aile ofisinin kurulması ve düzenli toplantılar, yalnızca finansal ve stratejik açıdan değil, sosyal anlamda da büyük bir katkı sağladı. Aile üyelerinin birlikte vakit geçirmesi, ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmesi ve birbirlerinin ilgi alanlarını anlaması, aile içi bağları daha da güçlendirdi.

Aile ofisi denildiğinde, yalnızca mali planlama ve finansal varlıkların yönetimi olarak düşünmemek gerekir. Aile ofisi, bundan çok daha fazlasıdır. Aile birlikteliği, aile değerleri ve nesilden nesile aktarılabilecek maddi ve manevi kıymetlere odaklanan bir yapı olarak görülmelidir. Bu bakış açısı hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir.”

Orhan Kaya
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Amerika Birleşik Devletleri

2010 tarihli Dodd-Frank Yasası kapsamında U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) tarafından benimsenen Family Office Rule (Aile Ofisi Kuralı), belirli şartları sağlayan aile ofislerini Yatırım Danışmanları Kanunu kapsamının dışına çıkaran bir istisna getirmektedir. Buna göre, aile ofisinin yalnızca aile üyelerine ve onların varlıklarının yönetimine yönelik hizmet vermesi, tamamen aile bireylerinin mülkiyetinde ve kontrolünde olması ve kendini halka açık yatırım danışmanı olarak tanıtmaması gerekmektedir. Bu koşulları sağlayan tek aile ofisleri,

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Amerika Birleşik Devletleri

federal düzeyde yatırım danışmanı olarak kayıt yaptırmaktan muaf tutulmaktadır. Ancak birden fazla aileye veya dış müşterilere hizmet veren ofisler bu muafiyetten yararlanamaz; yatırım danışmanı olarak SEC'e veya ilgili eyalet otoritelerine kayıt yaptırmak ve sermaye piyasası düzenlemelerine tabi olmak zorundadır.

Kara para aklama mevzuatı açısından ise, 2024 yılında ABD Hazine Bakanlığı'na bağlı Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) tarafından çıkarılan yeni düzenlemeler, aile ofislerini Banka Gizlilik Yasası kapsamındaki zorunlulukların dışında bırakmıştır. Ancak özellikle büyük ölçekli ve çok aileli ofislerin gerçekleştirdiği finansal işlemler dolaylı olarak FinCEN gözetimine tabi olabileceği için, ABD'de faaliyet gösteren aile ofisleri için güçlü bir Anti-Money Laundering (AML) uyum programına sahip olmak kritik önem taşımaktadır.

Birleşik Arap Emirlikleri

Birleşik Arap Emirlikleri (BAE), özellikle Dubai ve Abu Dhabi'deki finansal serbest bölgelerde aile ofislerine uygun bir ortam sunmaktadır. Dubai International Financial Centre (DIFC) ve Abu Dhabi Global Market (ADGM) bünyelerinde, tek aile ofisleri için özelleşmiş düzenlemeler ve kolaylaştırılmış kurulum süreçleri vardır. Örneğin DIFC'de 2008 yılında yürürlüğe giren ve 2011'de güncellenen Single-Family Office Regulations, yalnızca tek bir ailenin varlığına hizmet veren şirketlerin kurulmasını ve faaliyetini düzenler. Bu kapsamda, DIFC'de bir aile ofisi kurmak isteyen ailenin en az 10 milyon ABD Doları tutarında yatırım yapılabilir varlığa sahip olması ve ofisin faaliyetlerinin yalnızca o ailenin üyelerine yönelik olması şartları aranmaktadır. DIFC'de kurulan böyle bir tek aile ofisi, Dubai Financial Services Authority

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Birleşik Arap Emirlikleri

(DFSA) tarafından ayrı bir yatırım yönetimi lisansına tabi tutulmaz; bunun yerine DIFC kayıt otoritesi tarafından aile ofisi olarak tescil edilir ve sadece temel raporlama ve hesap bildirim yükümlülüklerini yerine getirir.

Benzer şekilde, ADGM bünyesinde de ADGM Şirketler Mevzuatı 2015 kapsamında aile ofisleri kurulabilmektedir; ADGM’de tek aile ofisi kurmak için asgari bir sermaye zorunluluğu bulunmamakta ve şirket yapısının esnek olabilmesi sağlanmaktadır. Ancak ADGM’deki aile ofislerinin de yalnızca ilgili ailenin varlıklarını yönetmekle sınırlı olması, halka açık bir şekilde menkul kıymet sunmaması gerekmektedir.

BAE’de eğer bir aile ofisi birden fazla aileye veya dış müşterilere hizmet vermek isterse, bu durumda geleneksel bir varlık yönetim şirketi gibi hareket ederek uygun lisansı alması ve ilgili otoritenin denetimine girmesi zorunlu tutulmaktadır. Örneğin, DIFC dışında BAE ankarasında faaliyet gösterecek çok aileli bir ofisin, Securities and Commodities Authority (SCA) tarafından düzenlenen bir portföy yönetimi veya yatırım danışmanlığı lisansı alması gerekmektedir. Serbest bölgelerde ise çok aileli ofis statüsündeki yapılar, ilgili bölgenin finansal düzenleyici otoritesinden (DIFC için DFSA, ADGM için Financial Services Regulatory Authority (FSRA)) izin alarak faaliyet gösterebilmektedir.

BAE genelinde kara para aklama ile mücadele yükümlülükleri de katı olarak düzenlenmiştir ve aile ofisleri dâhil finansal faaliyet gösteren tüm kurumlar, ülkenin AML/CFT düzenlemelerine tabi olmaktadır. Bu kapsamda BAE Merkez Bankası bünyesindeki Mali Suçlarla Mücadele Birimi ve ilgili bölgesel otoriteler, aile ofislerinin de müşteri durum tespiti ve şüpheli işlem bildirimleri konusunda uluslararası standartlara uygun hareket etmesini sağlamaktadır.

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

İsviçre

Aile ofisleri özel bir lisans kategorisine tabi olmamakla birlikte, 2020’de yürürlüğe giren Financial Institutions Act (FinIA) uyarınca belirli durumlarda Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) lisansı alma yükümlülüğü altında olabilmektedir. Örneğin, bir aile ofisi profesyonel olarak vekil sıfatıyla başkalarının adına varlık yönetiyor ve 20’den fazla müşteriye (aile üyesi olsa dahi) hizmet veriyorsa veya yılda 50.000 İsviçre Frangından fazla brüt gelir elde ediyorsa, portföy yöneticisi olarak FINMA’dan lisans alma zorunluluğu doğacaktır. Ancak doğrudan veya dolaylı olarak aile tarafından kontrol edilen tek aile ofisleri, FinIA kapsamında bu lisans gerekliliklerinden muaf tutulmuştur.

İsviçre’de aile ofisleri için ayrı bir düzenleme bulunmasa da, sundukları hizmetler dolayısıyla çeşitli genel yasal yükümlülüklerle tabi olmaktadır. Özellikle kara para aklamayı önleme yasası Anti-Money Laundering Act (AMLA), bir aile ofisinin profesyonel biçimde başkalarına ait varlıkları kabul etmesi veya yönetmesine göre uygulama alanı bulmaktadır. Örneğin aile ofisinin müşterilerinin (aile üyelerinin) banka hesaplarında imza yetkisi varsa veya onların adına yatırım işlemleri yapıyorsa AMLA kapsamına girerek kendisine müşteri tanıma, durum açıklama ve şüpheli işlem bildirim yükümlülükleri doğmaktadır. Tek bir ailenin bünyesinde faaliyet gösteren ofislerin AMLA kapsamına girip girmediği tartışmalı olmakla birlikte, düzenleyici otorite bu konuda açık bir muafiyet tanımlamamıştır; bununla birlikte grup içi sağlanan finansal hizmetlerin AMLA’dan istisna olduğu belirtilmiştir.

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Lüksemburg

Lüksemburg, aile ofislerini yasal olarak tanımlayıp düzenleyen az sayıda ülkeden biridir. 21 Aralık 2012 tarihli özel Aile Ofisi Kanunu, aile ofisi faaliyetini “bir iş faaliyeti olarak gerçek kişilere, ailelere veya onların varlık yönetim birimlerine varlık yönetimi tavsiyesi veya hizmetleri sağlamak” şeklinde tanımlamıştır. Bu yasa, sadece tek bir gerçek kişi veya ailenin üyeleri arasında kalan, grup içi varlık yönetimi faaliyetlerini kapsam dışında tutmuştur. Birden çok aileye ya da aile dışı müşterilere hizmet veren ve “family office” unvanını kullanan kişilerin ise belirli mesleki yetkinliklere sahip olması ve ilgili meslek kuruluşlarına kayıtlı olması şart koşulmuştur. Yalnızca kredi kuruluşları, yatırım danışmanları, portföy yöneticileri gibi halihazırda lisanslı finansal kuruluşlar veya avukat, yeminli mali müşavir gibi belirli meslek mensupları bu hizmeti vermeye yetkili kılınmıştır. Böylece yetkisiz kişi veya şirketlerin “family office” unvanını kullanması yasaklanarak, aile ofisi müşterilerinin çıkarları korunmak istenmiştir.

Lüksemburg yasası ayrıca aile ofisi hizmeti sunan taraflar için kara para aklamayı önleme yükümlülüklerini de açıkça belirlemiştir. Aile ofisi faaliyeti, Lüksemburg’un 2004 tarihli AML/CFT yasası kapsamında “yükümlü” olarak tanımlanmış; dolayısıyla bu alandaki profesyonellerin müşteri due diligence (özellikle nihai faydalanıcı tespiti) ve şüpheli işlemleri bildirme gibi yükümlülöklere tabi olduğu hükme bağlanmıştır. Buna uyulmaması halinde idari ve cezai yaptırımlar öngörölerek sektörün itibarı ve şeffaflığı güvence altına alınmıştır.

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Singapur

Son yıllarda Asya’da aile ofisleri için bir merkez hâline gelmiştir. Ülkede tek aile ofisleri, sadece bir ailenin varlıklarını yönettikleri ve grup içi bir yapıda kaldıkları sürece, fon yönetimi faaliyeti için lisans almaktan muaftır. Monetary Authority of Singapore (MAS), Securities and Futures Act 2001 kapsamındaki ilgili düzenlemelerde bir sınıf muafiyeti tanımlayarak, aynı aileye ait şirketlerin fonlarını yöneten bir aile ofisinin Capital Markets Services (CMS) lisansı almaksızın faaliyet gösterebileceğini belirtmiştir. Bu “ilişkili şirketler muafiyeti” koşullarını karşılamayan durumlarda ise MAS, her bir başvuruyu değerlendirerek ilgili ofise özel muafiyet tanıyabilmektedir. Buna karşın bir yapı, aile dışında müşterilerin fonlarını yönetmeye başlarsa çok aileli ofis kabul edilmekte ve bir varlık yöneticisi olarak MAS’tan CMS lisansı alıp düzenli denetime tabi olmaktadır.

Singapur devleti, aile ofisi sektörü için çeşitli vergi teşvikleri de sunmaktadır; örneğin Section 130 ve Section 13U adlı fon gelirleri istisna programları sayesinde belirli yatırımların gelirleri vergiden muaf tutulmaktadır. Kara para aklama ile mücadele konusunda ise Singapur’da lisanslı finansal kuruluşlar için katı kurallar bulunmaktadır. MAS, tek aile ofislerinin potansiyel risklerinin, esasen bu ofislerin çalıştığı bankalar gibi finansal kurumlar üzerinden denetlendiğini vurgulamıştır. Singapur’daki aile ofislerinin, faaliyetleri gereği büyük ölçüde MAS tarafından lisanslanmış bankalar aracılığıyla işlem yapması beklendiğinden, bu bankaların mevcut AML/CFT düzenlemeleri kapsamında tek aile ofisi müşterilerine standart risk değerlendirmesi ve izleme uygulamaları yapmaları sağlanmaktadır. MAS’ın 2023 sonunda gündeme getirdiği yeni çerçeveye, tek aile ofislerinin belirli basitleştirilmiş şartlar altında topluca muaf tutulması ve AML risklerinin daha yakından izlenmesi amaçlanmaktadır.

AİLE OFİSİ DÜZENLEMELERİ BULUNAN ÜLKE ÖRNEKLERİ

Birleşik Krallık

Aile ofisleri için özel bir yasal statü olmamakla birlikte, sunulan hizmetin niteliğine göre Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA) kapsamında düzenleyici rejime tabi olabilirler.

Aile ofisleri prensip olarak Financial Conduct Authority (FCA) denetimine tabidir; ancak tek aile ofisleri, yalnızca grubun (ailenin) kendi varlıklarını yönetmeleri koşuluyla FSMA'deki "grup muafiyeti" kapsamında FCA lisansı almaktan muaf olabilmektedir. Buna karşın, eğer aile ofisi aile dışı bireylere veya birden fazla aileye yönelik yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi gibi hizmetler sunarsa, bir yatırım firması olarak FCA'dan gerekli yetkiyi alması ve denetime girmesi gerekir.

Her durumda Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren aile ofisleri, ülkenin kara para aklamayı önleme mevzuatına tabidir ve müşteri durum tespiti (CDD/KYC) ile şüpheli işlem bildirim yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Özellikle Money Laundering Regulations 2017 çerçevesinde finansal hizmet sunan tüm kuruluşlar gibi aile ofisleri de AML kontrollerine tabi olup, bu alanda FCA denetimleri ve National Crime Agency (NCA) iş birliğiyle gözetim sağlanmaktadır.

1.6 Türkiye'de Aile Ofisinin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Ülkemizde "aile ofisi", kavramı nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, özellikle büyük sermayeye sahip ailelerin varlıklarının artması ve profesyonel yönetime duyulan ihtiyacın yükselmesiyle son yıllarda önem kazanmıştır. Aile ofislerinin sayısında gözle görülür bir artış yaşanmakla birlikte, bu kurumların Türkiye'de hâlâ gelişim aşamasında olduğu söylenebilir. Türkiye'de aile ofislerinin gelişiminde, artan varlık miktarı, ekonomik ve hukuki açıdan giderek daha komplike hâle gelen iş ortamı ile yatırım fırsatlarının etkili olduğu değerlendiril-

mektedir. Küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle aileler, uluslararası yatırımlarını yönetmek ve yurt dışındaki farklı fırsatları değerlendirmek için profesyonel destek arayışına girmektedir. Ayrıca, Türk şirketlerinin yurt dışında iş bağlantıları kurması ve küresel yatırımlar yapması, aile ofisi kavramının ve yönetim anlayışının önemini daha da artırmaktadır.

Buna karşın, Türkiye’de aile ofisi konusunda hâlen farkındalık eksiklikleri bulunmaktadır ve aile ofislerinin sunduğu hizmetler genellikle sadece varlık yönetimi ile sınırlı olarak algılanmaktadır. Ancak, Türkiye’de ailelerin varlıkları ve yönetim ihtiyaçları arttıkça, aile ofislerinin ne tür hizmetler sunduğunun daha iyi anlaşılmasıyla, dünyadaki büyüme eğilimine paralel şekilde Türkiye’de de daha önemli bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Özellikle halefiyet planlaması, aile üyelerinin gelişimi ve eğitimi ile aile içi iletişim gibi konuların ülkemizde önümüzdeki dönemde daha fazla ön plana çıkacağı göz önüne alındığında, aile ofislerinin ailelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir konuma geleceği değerlendirilmektedir. Aile ofisi hizmetlerine ilişkin bilgi kaynaklarının artması, sektördeki profesyonel sayısının çoğalması ve bu alandaki düzenlemelerin güçlendirilmesi, gelecekte aile ofislerinin sayısının ve bilinirliğinin artmasına önemli katkı sağlayacaktır.

1.7 Aile Ofislerinin Hukuki Altyapısı

Aile ofisleri, yatırım ve varlık yönetiminin ötesinde, kuşaklar arası servet aktarımı (halefiyet), yönetim (governance), uyum ve risk yönetimi işlevlerini de üstlenen ve aile üyelerine sunulan finansal-finansal olmayan hizmetlerin koordine edilmesi gibi çok boyutlu işlevlere sahip yapılardır. Bu çok yönlü misyonları nedeniyle, aile ofislerinin hukuki altyapısının dikkatle yapılandırılması, sürdürülebilirlik ve kurumsal istikrar açısından kritik önem taşımaktadır. Pek çok ülkede aile ofislerine özgü bir mevzuat bulunmamakla birlikte, sundukları hizmetlerin kapsamı onları zaman zaman portföy yöneticisi, yatırım danışmanı veya diğer düzenleyici çerçevelerle kesişen hukuki kategorilere yaklaştırmaktadır.

Aile ofisinin yapısı ve sunduğu hizmet kapsamı, tabi olacağı lisans gerekliliklerini ve sermaye piyasası düzenlemelerine uyum seviyesini belirlemektedir. Genellikle sadece tek bir aileye hizmet veren ofisler, aile içi varlık yönetimi kapsamında olmaları sebebiyle düzenleme kapsamına girmezken, birden fazla aileye hizmet veren ofisler profesyonel yatırım kuruluşları olarak kabul edilmekte; bu nedenle de başta lisans alma gibi çok çeşitli yükümlülükleri olmakta ve kamusal denetimlere tabi olmaktadır.

Türk hukuk sisteminde “aile ofisi” terimi yasal bir kavram olarak tanımlan-

muş değildir. Bu eksiklik, aile ofislerinin hangi hukuki yapılar altında faaliyet göstereceği ve hangi düzenlemelere tabi olacağı konusunda belirsizlikler yaratmaktadır. Sahip olunan varlıkların türü, aile ofisinin hizmet kapsamı (yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi, likidite yönetimi, vergi planlaması vb.) ve faaliyet tarzı, tabi olunacak lisans gerekliliklerini ve denetim rejimini doğrudan etkilemektedir.

Pratikte, Türkiye’de aile ofisleri genellikle anonim şirket, limited şirket ya da portföy yönetim şirketi gibi tüzel kişilikler altında yapılandırılır. Bu şekilde aile ofisi, geçerli ticaret hukuku ve şirket hukuku çerçevesinde yasal mevcudiyet kazanır. Ayrıca, aile ofisi işlevleri kapsamında portföy yönetimi ya da yatırım danışmanlığı gibi faaliyetler sunuluyorsa, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemeleri devreye girebilir.

Aile ofisi yapılanması aileye özel (single-family office, SFO) kaldığında, genellikle lisans yükümlülüğü doğmaz çünkü bu yapı sadece tek bir ailenin varlıklarını yöneten yapılar olarak değerlendirilir. Ancak, aile ofisi birden fazla aileye ya da üçüncü taraflara hizmet sunacak şekilde yapılandığında, bu işlevler SPK tarafından düzenlenen faaliyetler hâline gelir ve sermaye piyasası faaliyet izni alınması gerekebilir. Buna ek olarak, mali suçların önlenmesi açısından Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) yükümlülükleri doğabilir. Özellikle kara para aklama riskine karşı düzenlenen yükümlülükler, aile ofislerinin uyum ve raporlama süreçlerinde önemli bir yere sahiptir.

Aile ofisleri, son yıllarda artan varlık yönetimi ihtiyaçları ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinin daha profesyonel yönetilme arayışları ile gündeme gelmektedir. Aile ofisi faaliyetleri, mevcut mevzuat çerçevesinde dolaylı düzenlemelere tabi olarak yürütülmekte, genellikle anonim şirket, limited şirket, portföy yönetim şirketi çatısı altında yapılandırılmaktadır. Aile ofisi niteliğinde faaliyet gösteren girişimlerin hukuki nitelendirilmesi ve faaliyet kapsamı, ağırlıklı olarak Türk Ticaret Kanunu, vergi mevzuatı, sermaye piyasası düzenlemeleri ve miras hukuku gibi genel normatif çerçeveler aracılığıyla belirlenmektedir. Mevcut uygulamada, yalnızca bir ailenin varlıklarını yöneten tek aileli ofisler (Single-Family office – SFO), herhangi bir lisans yükümlülüğü olmaksızın faaliyet gösterebilmektedir. Örneğin, tamamen bir holding veya aile şirketi yapısı içinde, sadece ailenin kendi varlıklarını yöneten bir ofis, Türkiye’de şu an için ayrı bir lisans almaksızın çalışabilir. Ancak aile ofisi yapılanması aile dışı müşterilere doğru genişleyip profesyonel portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı gibi hizmetler sunmaya başladığında, SPK düzenlemeleri devreye girecek ve sermaye piyasası faaliyet izni gerekebilecektir. Benzer şekilde, Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) nezdinde de söz konusu yapıların yükümlülüklerinin doğması söz konusu olabilecektir.

Bununla birlikte, Türkiye’de aile ofislerine özgü bir yasal tanım ya da düzenleme mevcut olmadığından, bu durum, aile ofislerinin hangi yapılar altında kurulabileceği ve hangi düzenlemelere tabi olacağı konusunda belirsizlik yaratmaktadır.

Türkiye’de Mevcut Hukuki Altyapıya İlişkin Genel Çerçeve

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, Türkiye’de aile ofislerinin hukuki yapılanması aşağıdaki modeller çerçevesinde kurgulanabilmektedir:

- **Sermaye Şirketi (Anonim veya limited şirket):** En yaygın modeldir. Türk Ticaret Kanunu (TTK) kapsamında kurulur. Ailenin tüm varlık yönetimi, yatırım ve danışmanlık işlevleri bu şirket altında yürütülebilir. Pay devri, yönetim ve halefiyet planlaması açısından esneklik sağlar. Ailenin koordinasyon, raporlama ve yönetim işlevlerini de yürütür.
- **Holding Şirket Modeli:** Ailenin ticari iştiraklerini ve varlıklarını tek bir çatı altında toplamak için kurulur ve ailenin farklı şirketlerindeki yatırımlarını koordine eder ve merkezi yönetim sağlar. Bu model, Türkiye’de aile ofislerinin en kurumsal yapılandırılma yöntemlerinden biridir. Ailenin tüm ticari iştirakleri, gayrimenkulleri, yatırım araçları ve hatta fikri hakları holding çatısında toplanabilir. Halefiyet planlaması (özellikle pay devri) kolaylaştırılır.
- **Portföy Yönetim Şirketi ile İş Birliği:** Yatırım danışmanlığı ve finansal planlama hizmetlerinin yetkili üçüncü kişi veya kuruluşlardan profesyonel olarak temin edildiği modeldir. Aile ofisi kendi yatırım kararlarını verir, operasyonel portföy yönetimi ise lisanslı portföy yönetim şirketine devredilir. SPK mevzuatı gereği lisans ve denetim yükümlülükleri profesyonel şirket tarafından karşılanır.
- **Aile Vakfı (yalnızca sınırlı amaçlar için uygulama alanına sahip):** Türk Medeni Kanunu’na göre, yalnızca kamu yararına hizmet amacıyla kurulabilir. Varlık yönetimi yapılamaz, yatırım faaliyetleri yürütülemez. Genellikle eğitim, kültür, burs, sağlık vb. sosyal amaçlar için kullanılır.

Türk hukuk sisteminde, ‘trust’ veya benzeri offshore yapıların Türkiye’de kurulması ve iç hukukta doğrudan uygulanması mümkün değildir. Anglo-Sakson hukukuna özgü bir kurum olan ‘trust’, mülkiyetin yararlanıcı lehine bir üçüncü kişi tarafından yönetilmesine imkân tanıyan iki katmanlı mülkiyet anlayışına dayanır; bu tür bir mülkiyet ayrımı hukukumuzda tanınmadığından ancak Türk aileleri, uluslararası yatırım ve miras planlaması amacıyla ‘trust’ veya ‘private foundation’ gibi yapılara yönelmek istediklerinde bu oluşumları ancak yabancı hukuk düzenlerinde tesis edebilir.

Bu itibarla, Türkiye’de faaliyet gösteren aile ofislerinin yatırım, varlık yöne-

timi, yönetim ve halefiyet planlama fonksiyonları ağırlıklı olarak Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü şirket türleri çerçevesinde organize edilmektedir. Uygulamada en yaygın modeller, aile varlıklarının bir bütün olarak yönetilebilmesini sağlayan anonim şirket ile çok katmanlı ve stratejik yönetim olanağı sunan holding yapılanmasıdır. Bu şirket türleri, aile ofisinin operasyonel faaliyetlerini yürütmesine, profesyonel yönetim mekanizmaları oluşturmaya ve sermaye piyasası araçlarına erişmesine imkân tanıdığı için Türk hukukunda aile ofisi yapılanmalarının temel hukuki zeminini oluşturmaktadır.

Türkiye ile kıyaslandığında, uluslararası örneklerin aile ofislerine yönelik düzenleme bakımından ilerlemiş olduğu görülebilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, İsviçre, Singapur ve Lüksemburg gibi ülkelerde aile ofisleri ya özel düzenlemeler yoluyla ya da mevcut sermaye piyasası mevzuatı kapsamında açık bir şekilde hukuki olarak konumlandırılmıştır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) tarafından yayımlanan "Family Office Rule" aracılığıyla, belirli şartları sağlayan yapıların yatırım danışmanlığı mevzuatından muaf tutulabileceği düzenlenmiştir. Birleşik Krallık'ta ise Financial Conduct Authority (FCA), sadece bir grubun (ailenin) kendi varlıklarını yöneten yapıların lisans gerekliliklerinden istisna tutulmasına olanak sağlayan "group exemption" mekanizmasını işletmektedir. Öte yandan İsviçre ve Lüksemburg gibi ülkelerde, aile ofislerinin lisans yükümlülükleri ve denetime tabi olup olmadıkları kriterler bazında ayrıştırılmıştır. Singapur ise aile ofislerine yönelik düzenleyici ve vergisel çerçeveyi giderek daha da netleştirmiş; tek aileli yapılar için muafiyet mekanizmaları oluştururken, çok aileli ofisleri lisanslı varlık yöneticisi statüsünde değerlendirmeye başlamıştır.

Türk Hukuku Kapsamında Öneriler

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, bu yapıların sayısının ve etki alanının giderek artması karşısında düzenleme eksikliği hem hukuki güvenlik hem de uygulama birliği bakımından önemli bir boşluk yaratmaktadır. Aile ofislerine özgü bir tanım yapılması, hizmet kapsamına göre farklılaştırılmış bir lisanslama rejimi oluşturulması ve ilgili denetim kurumlarının (SPK, MASAK, BDDK gibi) yetki alanlarının netleştirilmesi, bu boşluğun giderilmesi açısından kritik önemdedir. Aynı şekilde, aile ofisi yapılarına yönelik lisans ve denetim başta olmak üzere düzenlemelerden muafiyet ve vergisel teşviklerin getirilmesi ve bu yapıların kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermelerinin desteklenmesi, yerli sermayenin yurt içinde tutulmasına ve kuşaklar arası varlık aktarımının sağlıklı şekilde planlanmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, varlık yönetimine yönelik taleplerin çeşitlenmesi ile aile ofislerine ilişkin Türkiye'nin hukuki, ekonomik ve sosyolojik yapısına özgülenmiş, dengeli ve kapsamlı bir mevzuat düzenlenmesi önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın, uluslararası örneklerden ilham alınarak, Türkiye'nin özgün yapısına uygun biçimde karşılanması hem yatırım ortamının gelişmesine hem de ailelerin uzun vadeli refahının güvence altına alınmasına katkı sunacaktır.

“Halefiyet süreçlerinin devlet politikalarıyla desteklenmesi, aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini önemli ölçüde güçlendirir. Avrupa'daki yüksek başarı örnekleri de bu süreçlere sağlanan güçlü kamusal desteğin olumlu etkisini açıkça göstermektedir.”

*Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Altınbaş
Altınbaş Üniversitesi*

1.8 Aile Ofislerinin Vergisel Altyapısı

Aile ofislerinin sağladığı faaliyetlerin ve işlevlerin sürdürülebilirliği, sağlam ve stratejik şekilde kurgulanmış bir vergisel altyapıya dayanır.

Aile ofislerinin vergi karşısındaki konumu; ulusal ve uluslararası vergi planlaması, yapısal tercihler, Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖA), istisna rejimleri ve OECD'nin Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) düzenlemeleri gibi çok katmanlı bir çerçevede ele alınmalıdır. Bu değerlendirme sürecinde, aile ofisinin hangi yapıda kurulacağı belirleyici rol oynar. Özellikle aile ofisinin doğrudan bir holding yapısı altında konumlandırılması hem faaliyetlerin niteliğini hem de vergi yükümlülüklerini doğrudan etkiler.

Örneğin, aile ofisinin holding bünyesinde kurulması durumunda, bu yapı altında çalışan uzman personelin aile varlıklarının yönetimine ilişkin sunduğu hizmetler için emsal bedel üzerinden ücretlendirme yapılmalıdır. Bu faaliyetlerden doğan kazanç %25 oranında kurumlar vergisine tabi olur. Ayrıca bu hizmetlerin, grup şirketlerine katkı sağlaması durumunda, ilgili hizmetlerin grup şirketlerine fatura edilerek giderleştirilmesi gereklidir.

Ancak burada önemli bir ayrım yapılmalıdır: Holdingin, hissedar sıfatıyla yürüttüğü faaliyetler ile bağlı şirketlere doğrudan hizmet sunan faaliyetler farklıdır. Yatırımcı ilişkileri, veraset planlaması, sadece ana şirketin çıkarına yürütü-

len denetim faaliyetleri gibi hizmetler, grup şirketlerine doğrudan fayda sağlamadığından, bunların yansıtılması uygun değildir. Her faaliyet otomatik olarak hissedar faaliyeti sayılmaz; her birinin niteliği dikkatle analiz edilmeli ve gerektiğinde emsallere uygun şekilde ücretlendirme yapılmalıdır.

Aile ofisleri, sıklıkla uluslararası yatırım faaliyetlerinde bulunur ve bu nedenle birden fazla ülkede banka hesapları, portföy yönetimi hizmetleri, ‘trust’ ve benzeri yapılar aracılığıyla finansal varlıklar bulundururlar. Bu durum, Common Reporting Standard (CRS) ve Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) gibi uluslararası bilgi değişimi düzenlemeleri kapsamında dolaylı sorumlulukları gündeme getirir. Her ne kadar aile ofisi doğrudan bildirim yükümlüsü olmasa da bu sistemlere taraf finansal kuruluşlar tarafından yapılan bildirimlerde “nihai faydalanıcı” (beneficial owner) olarak yer alması mümkündür. Bu nedenle şeffaflık ilkesi çerçevesinde, yapıların doğru kurgulanması, lehdar bilgilerinin eksiksiz beyan edilmesi ve CRS/FATCA formlarının dikkatle doldurulması kritik önemdedir. Yurt dışında hesap açan aile ofisi yapılarının Türkiye’ye bilgi aktarımı yapılacağı varsayımıyla hareket etmesi önemlidir.

Aile ofisleri artan oranda uluslararası yatırımlara yönelmenin diğer bir sonucu olarak, farklı ülkelerde temettü, faiz veya sermaye kazancı şeklinde gelirler elde etmektedirler. Bu gelirler, hem kaynak ülke (gelirin doğduğu ülke) hem de yerleşik ülke (aile ofisinin mukimi olduğu ülke) tarafından vergilendirilme potansiyeline sahiptir. Bu durum ise çifte vergilendirme riski doğurur. Ülkeler, bu şekilde ortaya çıkan mükerrer vergileme riskini bertaraf etmek için birbirleriyle uluslararası Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖA) imzalamaktadır. Dolayısıyla, aile ofisinin Türkiye’nin taraf olduğu ÇVÖA açısından maksimum seviyede yararlanması, grubun etkin bir vergi rejimine tabi olma amacına hizmet edecek, yatırımlarının net getirisini arttıracaktır. Bu çerçevede aile ofislerinin, yatırım öncesi her ülkeye ilişkin vergi anlaşmalarını analiz etmesi ve danışmanlarıyla birlikte uygun yapılandırmaları planlaması önerilir.

OECD’nin BEPS Eylem Planı kapsamında geliştirilen Global AntiBase Erosion (GloBE) kuralları da aile ofislerinin stratejik sorumluluk alanına doğrudan etki etmektedir. 7524 Sayılı Kanun ile 2024 yılı kazançlarına uygulanmak üzere ülkemizde de yürürlüğe giren bu kurallar, konsolide cirosu 750 milyon Euro’yu aşan çok uluslu grupları kapsamaktadır. Bu sistemde her ülke bazında efektif vergi oranı (ETR) hesaplanmakta ve %15 eşikinin altında kalan durumlar için tamamlayıcı vergi (top-up tax) uygulanmaktadır.

Bu noktada aile ofisi, GloBE kapsamına giren grup içi yapıları (yurt içi ve yurt dışı iştirakler) yöneten ve raporlayan stratejik bir merkez konumundadır. Aile ofisi, ailenin doğrudan ya da dolaylı yoldan sahip olduğu tüm iştiraklerin,

ortaklık yapılarını (legal ownership chart), kontrol ilişkilerini (control structures), vergisel statülerini (resident vs. non-resident), fonksiyonlarını ve gelir türlerini düzenli şekilde takip ve dokümanle etmelidir. Bu sayede hangi yapının GloBE açısından ne tür vergi etkileri doğuracağı öngörülebilir hâle gelir.

Aile ofisi, ailenin sahip olduğu her bir yerli/yabancı iştirak için ülkesel bazlı olarak şu analizleri yapmakla sorumludur.

- Güvenli liman analizi. Güvenli Liman (Safe Harbour) kavramı, çok uluslu işletmelerin belirli koşullar altında GloBE kurallarına tabi ayrıntılı hesaplamalara gerek kalmadan, minimum vergi oranını sağladıklarının varsayılmasına olanak tanıyan bir istisna veya basitleştirme mekanizmasıdır.

- Ülke bazında efektif vergi oranı (GloBE ETR) hesaplaması
- İlgili ülkenin yerel vergi teşviklerinin GloBE ETR üzerindeki etkisi

GloBE rejimi, her ülkede farklı uyum kurallarına tabi olabileceğinden, aile ofisi bu kapsamda uluslararası danışmanlarla koordinasyon kurmalı, grup içi veri toplama süreçlerini yönetmeli ve GloBE raporlama takvimine uygun hareket etmelidir.

Tüm bu çerçeveden bakıldığında, aile ofisinin vergisel altyapısı sadece yasal uyumun sağlanmasına yönelik bir araç değil; aynı zamanda varlığın korunması, büyütülmesi ve nesiller arası aktarımında kritik rol oynayan stratejik bir mekanizmadır.

Doğru kurgulanmış bir yapı:

- Gelirin kaynağında daha az vergiye tabi tutulmasını,
- Kazancın en uygun lokasyonda toplanmasını,
- Vergi sonrası yatırım getirilerinin maksimize edilmesini,
- Varlıkların nesiller arası aktarımında vergi yükünün azaltılmasını sağlar.

Sonuç olarak vergi altyapısı, pasif bir yükümlülük değil; aktif bir değer yaratma aracı olarak görülmelidir. Vergisel altyapı, sadece bir maliyet kalemi değil; iyi tasarlanmış bir sistemle aile varlıklarının vergi sonrası korunması, büyütülmesi ve sürdürülebilir şekilde aktarılması için temel bir stratejik araçtır. Bu yönüyle, aile ofisinin finansal mimarisinde kaldıraç etkisi yapan kilit taşı işlevini görür. Dolayısıyla aile ofisinin temel işlevleriyle uyum içinde, vergisel strateji aile ofisinin kurumsal yönetim çerçevesinin tamamlayıcı bir parçası olarak değerlendirilmelidir.



Aile Ofisi Türleri

Her ailenin finansal hedefleri, ihtiyaçları ve değerleri farklı olduğundan, aile ofisleri de bu doğrultuda çeşitli türlerde faaliyet göstermektedir. Bu yapılar, özellikle ailelerin varlıklarını koruma, büyütme ve nesiller boyu aktarma amacına yönelik hizmetler sunar. Aile ofislerinin başlıca dört türü bulunmaktadır: Tekli Aile Ofisi (Single-Family Office - SFO), Entegre Aile Ofisi (Embedded Family Office - EFO), Çoklu Aile Ofisi (Multi-Family Office - MFO) ve Hibrit / Sanal Aile Ofisi (Hybrid / Virtual Family Office).

2.1 Tekli Aile Ofisi (Single-Family Office - SFO)

Tekli Aile Ofisi (Single-Family Office - SFO), yalnızca tek bir ailenin finansal yönetimini sağlamak amacıyla oluşturulan özel bir yapıdır. Bu ofis, sadece o ailenin ihtiyaçlarına odaklanır ve tüm finansal süreçler, varlık yönetimi, yatırım stratejileri ile vergi planlaması gibi alanlarda tamamen kişiselleştirilmiş çözümler sunar. SFO, ailenin finansal hedeflerini, değerlerini ve uzun vadeli planlarını dikate alarak tam anlamıyla özelleştirilmiş hizmet sağlar. Ayrıca, finansal bilgilerin sadece aile üyeleriyle paylaşılması sebebiyle gizlilik seviyesi oldukça yüksektir. Bu sayede, ailenin her bireyi sürecin her aşamasında tam kontrol sahibi olur ve kararlar ailenin önceliklerine göre şekillenir.

Tekli aile ofislerinde genellikle, ofisi bir işletme gibi yöneten ve üst düzey bankalar ile yatırım firmalarının sunduğu hizmetlerin çoğunu sağlayabilen, küçük ve özenle seçilmiş bir danışman grubu bulunur. SFO yapısı, ayrı bir tüzel kişilik olarak faaliyet göstermektedir.

Ancak, SFO'nun bazı zorlukları da mevcuttur. Yalnızca tek bir ailenin ihtiyaçlarına hizmet verdiği için maliyetler oldukça yüksektir. Personel, danışman

lar ve diğer hizmet giderleri tamamen o aileye özel olarak karşılanır; bu nedenle SFO'lar genellikle sadece büyük varlıklara sahip aileler tarafından tercih edilir. Ayrıca, tüm finansal yönetimin tek bir aileye odaklanması süreci karmaşık ve zaman alıcı hâle getirebilir. Tüm süreçlerin titizlikle yürütülmesi profesyonel bir ekip gerektirir. SFO yapısı, ölçek ekonomilerinden sınırlı düzeyde faydalanabildiği için hizmet maliyetleri yüksek olabilir ve bu durum, daha küçük varlıklara sahip aileler için sürdürülebilirlik sorunları doğurabilir.

2.2 Entegre Aile Ofisi (Embedded Family Office - EFO)

Entegre Aile Ofisi (Embedded Family Office - EFO), ailelerin finansal yönetim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla genellikle bir iş ya da organizasyonun içinde yer alan ve ona entegre olmuş yapıdır. Bu tür ofisler, bağımsız bir aile ofisi olmaktan ziyade, şirketin veya ailenin mevcut iş yapısına entegre şekilde çalışır. Aile ofisi hizmetleri genellikle ailenin sahip olduğu işletme, holding ya da kurumsal yapının bir parçası olarak sunulur; dolayısıyla ayrı bir tüzel kişilik oluşturmazlar.

EFO'lar, finansal yönetimle ilgili görevleri kurum içi yapıya entegre ederek dışarıdan alınan hizmet ihtiyacını azaltır. Aile, finansal, hukuk ve yatırım danışmanlığı hizmetlerini doğrudan kurum içi kaynaklardan alabilir. Bu model, daha fazla iş kaynak ve uzmanlığa sahip büyük aileler veya iş sahipleri için uygundur.

Ancak EFO yapısında, şirket içi entegrasyon nedeniyle bağımsızlık ve esneklik sınırlı olabilir; kararlar her zaman ailenin stratejilerine tam uyumlu şekilde alınamayabilir. Ayrıca, aile ile iş operasyonları arasında çıkar çatışmaları yaşanabilir; bu durum finansal yönetimde önceliklerin karışmasına ve yönetim süreçlerinin karmaşıklaşmasına yol açabilir. İç yapıya entegre bu yaklaşım, yenilikçi fikirler ve objektif dış perspektiflerin eksikliğine neden olarak stratejik karar almayı zorlaştırabilir.

2.3 Çoklu Aile Ofisi (Multi-Family Office - MFO)

Çoklu Aile Ofisi (Multi-Family Office - MFO), birden fazla ailenin finansal yönetim hizmetlerini ortaklaşa kullandığı yapıdır. Bu ofis, farklı ailelerin ortak ihtiyaçlarına hitap ederken, her aileye özel çözümler de sunar. MFO, ailelerin hizmetleri paylaşarak maliyetleri düşürmelerini sağlar. Birçok farklı aileye aynı profesyonel danışmanlık hizmetlerini sunar ve her aileye özel ihtiyaçlara yönelik çözümler geliştirir. Bu sayede geniş bir uzmanlık yelpazesi ailelere sunulmuş olur. Yatırım danışmanları, vergi uzmanları ve hukukçular gibi farklı alanlarda uzman profesyonellerle hizmet verilir. MFO, ölçek ekonomisinden yararlanarak

üçüncü taraflarla yapılan anlaşmalarda avantajlı ücret mekanizmaları oluşturur.

Ancak, MFO yapısında farklı ailelerin öncelik ve ihtiyaçlarının zaman zaman uyuşmaması nedeniyle aileler arasında uyumsuzluk veya hedef farklılıkları yaşanabilir. Bu durum, ailelerin daha az kişiselleştirilmiş hizmet almasına yol açabilir.

2.4 Hibrit/Sanal Aile Ofisi (Hybrid/Virtual Family Office)

Hibrit/Sanal Aile Ofisi (Hybrid/Virtual Family Office), geleneksel aile ofisi yapılarına esneklik ve maliyet etkinliğini bir arada sunan modern modellerdir. Bu yapılar, ailelerin finansal ve yönetsel ihtiyaçlarını dijital platformlar ve uzaktan hizmetlerle karşılar.

Hibrit aile ofisleri, aile ofisi hizmetlerinin hem kurum içi kaynaklarla hem de dış profesyonel hizmet sağlayıcılarla birlikte yönetildiği karma modellerdir. Aile, bazı işlevleri doğrudan kontrol ederken, uzmanlık gerektiren veya maliyet etkinliği sağlanmak istenen alanlarda dış danışmanlık firmalarından destek alır.

Sanal aile ofisleri ise fiziksel ofis ve kalıcı personel olmadan tamamen dijital altyapı üzerinden çalışır; dünya çapında erişim ve hızlı hizmet sunar. Bu yapı, yatırım danışmanları, vergi uzmanları, hukukçular gibi farklı alanlarda uzman profesyonellere uzaktan erişim sağlar ve ailelerin çeşitli konularda kaliteli, özelleştirilmiş danışmanlık almasına imkân tanır.

Ancak, özellikle sanal aile ofislerinde bazı zorluklar da yaşanabilir. Dijital platformlar üzerinden sunulan hizmetlerde güvenlik ve gizlilik konuları, ailelerin özel finansal bilgilerinin dijital ortamlarda daha fazla risk altında olması nedeniyle dikkat gerektirir. Ayrıca, yüz yüze etkileşimin sınırlı olması, bazı ailelerin tercih ettiği kişisel ilişki ve güvenin kurulmasını zorlaştırabilir. Tamamen dijital altyapıya dayalı yapılar, yerel yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyum sağlama konusunda da güçlükler yaratabilir. Hibrit modellerde ise dijital ve geleneksel hizmetlerin entegrasyonu zaman zaman karmaşıklılaşabilir; bu da hizmetin sürekliliği ve verimliliğinde dalgalanmalara yol açabilir.

3

Aile Ofislerinin İşleyişleri ve Sunduğu Hizmetler

Aile ofisleri, finansal varlık yönetiminin ötesinde, ailelerin birçok farklı ihtiyacını karşılamak için geniş bir hizmet yelpazesi sunar. Bu hizmetler, sadece finansal büyüme ve korunma ile sınırlı kalmaz, aynı zamanda ailelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine, günlük yaşamlarını organize etmelerine ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olur. Aile ofislerinin sunduğu işlevler, her aileye özel olarak şekillendirilir ve farklı ihtiyaçlara cevap verir.

Varlık Yönetimi: Aile ofislerinin en temel işlevi, ailenin finansal varlıklarının yönetimidir. Bu, varlık dağılımı, risk yönetimi, yatırım stratejileri ve uzun vadeli büyüme hedeflerine odaklanmayı içerir. Ailelerin varlıklarını büyütme, güvenli bir şekilde korumak ve olası finansal riskleri minimize etmek için çeşitli yatırım araçları ve stratejiler kullanılır. Aile ofisleri, her bireyin ya da tüm ailenin finansal hedeflerine göre portföy yönetimi sağlar ve gerekli analizleri yaparak, yatırım kararlarını destekler. Dünya genelindeki uygulamalara baktığımızda tekli aile ofislerindeki yatırım kararlarının %30'u aile üyeleri, %28'i aile ofisi çalışanı Yatırım Direktörü (CIO), %26'sı resmi yatırım komitesi, %11'i harici yatırım danışmanı veya harici CIO, %5'i ise diğer personel tarafından verilmektedir.

Vergi Planlaması: Aile ofisleri, etkin vergi yönetimi için vergi planlaması hizmetleri sunar. Bu, sadece yıllık vergi beyannamelerinin hazırlanmasıyla sınırlı kalmaz. Aile ofisleri, varlık aktarımı, miras planlaması ve yasal yapılandırmalarla ailelerin vergi yükünü optimize edebilecek stratejiler geliştirir. Ayrıca, uluslararası vergi düzenlemeleri ve yerel vergi yasalarına uygun çözümler sunarak global varlıklar üzerinden vergi verimliliği sağlar.

Sürdürülebilirlik Planlaması: Aile ofisleri, uzun vadeli değer yaratma ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) ilkelerini göz önünde bulundura-

rak yatırım stratejileri oluşturur. Bu süreç, yalnızca finansal kazanç sağlamayı değil, aynı zamanda ailenin değerleriyle uyumlu, çevreye duyarlı ve toplumsal fayda sağlayan projelere yatırım yapmayı amaçlar. Aile ofisleri, sürdürülebilirlik planlaması kapsamında, yeşil yatırımlar, sosyal sorumluluk projeleri ve etik yatırımlar gibi alanlarda çözümler geliştirerek, hem ailelerin toplumsal sorumluluk anlayışını yansıtır hem de uzun vadede finansal başarı sağlar.

“Biz yaklaşık 4-5 yıl önce kişisel servet edinmeye başladık. Beşinci yılın sonuna geldiğimizde kişisel servetler oluşmaya başlayınca, hissedarlar da artık bu konuda bir ihtiyaç duymaya başladılar. Biz aslında bu yönetimi yapıyorduk ama resmi bir sıfatla değil. Bundan sonraki süreçte en büyük kazanımımız, kişisel servetlerin yönetiminde daha profesyonel bir yaklaşım benimsemek olacak. Biz, hissedarların enerjilerini tamamen holdingin büyümesine ve sürdürülebilirliğine vermelerini istiyoruz.

Onların yerine biz profesyoneller olarak, kişisel servetlerini en doğru şekilde yönetmeyi amaçlıyoruz. Miras planlamalarında da her zaman onların hayatlarını kolaylaştıran tarafta olacağız.”

Kadir Erikli
Saya Holding
Yönetim Kurulu Üyesi

Hayır İşleri ve Sosyal Sorumluluk: Aile ofisleri, ailelerin hayır işlerinde ve sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol almalarına yardımcı olur. Aileler, genellikle topluma katkı sağlama, yardım kuruluşlarına bağışta bulunma ya da kendi hayır kurumlarını kurma gibi hedeflere sahiptir. Aile ofisleri, bu tür projeleri hayata geçirmek için stratejik planlar yapar, kaynakları yönetir ve etkili sosyal sorumluluk programları oluşturur.

Ayrıca, bağışların vergi avantajlarından yararlanmasını sağlayarak, bu tür faaliyetlerin verimli ve sürdürülebilir olmasına katkıda bulunur.

Concierge Hizmetleri: Aile ofisleri, sadece finansal yönetim değil, aile üyelerinin günlük yaşamlarını kolaylaştıracak hizmetler de sunar. Concierge hizmetleri, tatil organizasyonları, özel etkinliklerin düzenlenmesi, seyahat planlaması ve hatta günlük yaşamda ihtiyaç duyulan her türlü lojistik desteği içerebilir. Aile üyelerinin yaşam kalitesini artırmaya yönelik sunulan bu hizmetler, aile ofisinin kapsamını daha da genişletir.

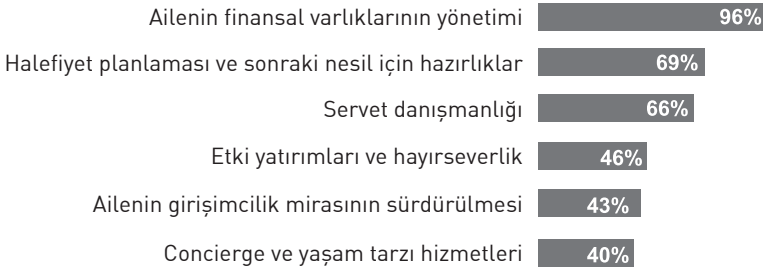
Muhasebe ve Yönetim: Aile ofisleri, tüm finansal süreçlerin doğru ve şeffaf bir şekilde takip edilmesini sağlar. Bu, aile bireylerinin finansal durumunu sürekli izlemek, bütçeleri oluşturmak, gelir-gider dengesini sağlamak ve gerekli raporları hazırlamayı içerir. Aynı zamanda, finansal raporlama ve denetim hizmetleri de sunulur, böylece ailelerin her türlü finansal hareketi doğru bir şekilde belgelenir ve denetlenir. Aile ofisleri, ailenin mali sağlığını izleyerek doğru kararların alınmasını sağlar.

Miras ve Varlık Aktarımı: Aile ofislerinin sunduğu bir diğer önemli işlev, varlıkların nesiller boyu aktarılması için miras planlaması yapmaktır. Aileler, nesiller arası varlık transferini planlarken, miras vergilerini ve diğer yasal engelleri minimize etmek için çeşitli stratejiler geliştirilir. Bu planlamalar, aile içindeki değerlerin korunmasını ve varlığın sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik çalışmalar içerir. Aile ofisleri, bu süreçte hukuki danışmanlık ve uygun yasal yapılandırmalar sunar.

Aile Kurumsallaşması: Aile ofisleri aile anayasası oluşturulmasına, uygulanmasına ve ihtiyaç durumunda yeniden gözden geçirilmesine destek olur, aynı zamanda aile anayasası ile belirlenen aile konseyi ve aile meclisi gibi aile organlarının faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlar.

Eğitim ve Aile Yönetimi: Aile ofisleri, yalnızca finansal yönetimle sınırlı kalmaz, aynı zamanda aile üyelerinin eğitime ve aile içi ilişkilerin güçlendirilmesine de katkı sağlar. Aile üyeleri, özellikle genç nesil, finansal okuryazarlık, yatırım stratejileri ve aile değerleri hakkında eğitilir. Aile ofisleri, aile içindeki iletişimi geliştirmek ve ailenin bir bütün olarak sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla aile yönetimi hizmetleri de sunar.

JP Morgan Private Bank'in 2024 Family Office Survey'ine katılan aile ofislerinin %60'ından fazlası, ailenin finansal varlıklarının yönetimini, halefiyet planlaması ve sonraki nesil için hazırlıkları ve varlık yönetim danışmanlığını ana amaçları içinde görmektedir.



AİLENİZİN İHTİYAÇ DUYDUĞU HİZMETLER NELERDİR?

YATIRIMLAR

- ☐ Bireyler, aile ve aile yatırım holdingleri için yatırım planlaması
- ☐ Yatırım politikası ve varlık tahsis
- ☐ Durum tespiti (due diligence) ve yönetici seçimi
- ☐ Performans ölçümü ve analizi
- ☐ Küresel yatırım fırsatlarına erişim
- ☐ Geliştirilmiş ticaret yetenekleri
- ☐ Likidite yönetimi
- ☐ Sürdürülebilir yatırımlar

MİRAS PLANLAMASI VE VEKİL HİZMETLERİ

- ☐ Miras planlaması ve varlık transferi danışmanlığı
- ☐ Varlık planlaması ve modelleme
- ☐ Varlık konumlandırma ve yapılandırma danışmanlığı
- ☐ Hayat sigortası incelemeleri ve poliçe güncellemeleri

AİLE DANIŞMANLIĞI

- ☐ Aile yönetim ilkeleri, politikaları ve uygulamaları
- ☐ Ailenin misyonunun tanımlanması ve aile anayasasının oluşturulması
- ☐ Aile içi iletişim ve toplantılar
- ☐ Aile üyeleri ve gelecek nesiller için eğitim ve yetkilendirme
- ☐ Evlilik danışmanlığı ve planlaması
- ☐ Diğer ailelerden öğrenilen ve aile ofisi en iyi uygulamaları
- ☐ Gayrimenkul, sanat, spor vb. için finansman

FİNANSMAN

- ☐ Hisse senetleri ve diğer varlıklar karşılığında borç alma
- ☐ Likidite açığını kapatma
- ☐ Gayrimenkul, sanat, spor ve diğer alanlar için finansman sağlama
- ☐ Konut kredileri

VERGİ VE MUHASEBE

- ☐ Fatura ödemeleri ve muhasebe işlemleri
- ☐ Kayıt tutma
- ☐ Vergi uyumluluğu
- ☐ Vergi planlaması ve danışmanlığı

AİLENİZİN İHTİYAÇ DUYDUĞU HİZMETLER NELERDİR?

HALEFİYET PLANLAMASI

- ☐ Aile içi istihdam politikaları
- ☐ Hissedar sözleşmeleri
- ☐ Alım-satım anlaşmaları
- ☐ Yönetim kurulu yapısı ve kontrol parametreleri

HAYIRSEVERLİK

- ☐ Misyon ve stratejinin belirlenmesi
- ☐ Vakıf, güven fonu ve bağış danışmanlığı fonlarının oluşturulması/yönetimi
- ☐ Bağış yönetimi hizmetleri
- ☐ Bağış programlarının değerlendirilmesi
- ☐ Tahsis edilen fonların yönetimi

BANKACILIK VE VARLIK KORUMA HİZMETLERİ

- ☐ Günlük bankacılık ve kredi kartı hizmetleri
- ☐ Kurumsal nakit yönetimi
- ☐ Varlık koruma ve saklama
- ☐ Muhasebe, varlık yönetimi ve dış ticaret operasyonları
- ☐ Varlık konsolidasyonu ve raporlama
- ☐ Küresel piyasalara erişim

RİSK YÖNETİMİ

- ☐ Siber riskleri belirleme ve giderme
- ☐ Dolandırıcılık tespiti ve önlenmesi
- ☐ Finansal kontrollerin uygulanması
- ☐ Sigorta ihtiyaçlarını karşılama
- ☐ Fiziksel güvenlik

KİŞİYE ÖZEL HİZMETLER VE YAŞAM TARZI YÖNETİMİ

- ☐ Halkla ilişkiler
- ☐ Sanat ve diğer koleksiyonların yönetimi
- ☐ Seyahat düzenlemeleri
- ☐ Ev personeli yönetimi
- ☐ Gayrimenkul yönetimi
- ☐ Özel varlık sahipliği ve bakımı (yatlar, uçaklar vb.)

4

Aile Ofisi Kurma Süreci

Aile ofisi kurma süreci, aile üyelerinin hedeflerini ve değerlerini belirleyerek başlar. İlk aşama, aile üyelerinin desteğini almak ve bilgi edinmektir. Bu süreçte, ailenin önemli paydaşları bir araya getirilerek kapsamlı değerlendirmeler yapılır, diğer ailelerin deneyimlerinden faydalanılarak kendi yol haritalarını çizmek için örnekler alınır. Ayrıca, hukuk ve vergi danışmanları, aile yönetimi uzmanları ve yatırım yöneticilerinden alınan profesyonel tavsiyeler, kuruluşun temellerini sağlamlaştırır. Bu bilgi birikimi, aile ofisinin genel yapısının şekillenmesinde belirleyici rol oynar.

Bir sonraki adım, ailenin varlık dengesinin gözden geçirilmesi ve aile ofisinin amacının netleştirilmesidir. Ailenin birlikte yönetilecek varlıkları ve bu varlıkların yönetiminde kullanılacak stratejiler üzerinde anlaşmaya varılır. Aynı zamanda, ailenin uzun vadeli finansal hedefleri ve değerleri doğrultusunda bir aile stratejisi çerçevesi oluşturulur. Aile ofisinin hizmet modelinin belirlenmesi, bu aşamanın önemli bir parçasıdır. İç hizmetler, dışa bağlı hizmetler ya da hibrit bir model arasında seçim yapılır. Hangi hizmetlerin ofis içinde yerinde verileceği, hangilerinin dış kaynaklardan sağlanacağı gibi unsurlar, ofisin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini belirler.

Hukuki ve mülkiyet yapısının kurulması aşamasında, aile ofisinin hangi ülkede veya bölgede kurulacağına karar verilir. Ailenin ne kadar kontrol sahibi olmak istediği ve ofisin özel kişiler tarafından mı yoksa bir şirket ya da vakıf yapısı aracılığıyla mı sahip olunacağı da belirlenir. Aile ofisinin yönetim şekli, bu kararlar doğrultusunda şekillenir ve uzun vadeli hedeflere hizmet edecek şekilde yapılandırılır.

Aile ofisi yönetim ekibinin oluşturulması, kuruluşun kritik bir adımıdır. Ailenin beceri ve ilgi alanları değerlendirilir, mevcut danışmanlarla iletişime geçilir

ve ofisin yönetimi için gerekli olan beceri setleri belirlenir. Eksik olan beceriler, değerler ve iş yapma tarzı göz önünde bulundurularak bir yönetim ekibi oluşturulur. Ayrıca, aile yönetiminin ihtiyaçları da dikkate alınır; aile geçmişi, aile anayasası, aile konseyleri ve aile meclisi gibi unsurlar, ailenin bir arada nasıl çalıştığını ve karar alma süreçlerini etkiler.

“İlk başta aile ofisini kurarken bizim de tecrübesizliğimiz vardı ve Türkiye’de hiçbir örnek bulunmuyordu. Bu nedenle İsviçre’deki örnekleri inceleyerek bir yapı oluşturmaya çalıştık. Aile ofisini, İnci Holding A.Ş.’den tamamen bağımsız, İnci Holding’in beş ortağının ayrı olarak kurduğu bir anonim şirket şeklinde kurduk.

Aile ofisi kurmak ancak anlamlı bir varlık büyüklüğü varsa mantıklı olur. En kritik konu, maliyetlerin adil paylaşılması ve ortak bir düzenin korunmasıdır.”

*Neşe Gök
İnci Holding
Yönetim Kurulu Üyesi*

İşlem ve teknoloji altyapısının kurulması süreci, vergi muhasebe ve düzenleyici gereksinimlerin karşılanması yanı sıra, aile ofisinin günlük işlemlerini destekleyecek uygun yazılım ve donanım çözümlerinin seçilmesini de kapsar. Bu süreçte, ofisin operasyonel ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik sistemler oluşturulurken, siber güvenlik önlemleri de dikkate alınır.

“Biz aile ofisini kurarken amacımız kapıya “aile ofisi” yazmak değildi; ailenin gelişen ihtiyaçlarına bütüncül bir yapıyla cevap verebilmektir. Aile ofisi kurmak bir varış değil, sürekli devam eden bir yolculuktur. Aile büyür, değişir, ihtiyaçlar değişir; yapı da onlarla evrilmek zorunda.”

*Orhan Kaya
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi*

Son olarak, kurulan aile ofisinin performansı düzenli olarak izlenir. Bu izleme süreci, halefiyet planı oluşturmayı ve ofisin etkinliğini değerlendirmeyi de içerir. Aile ofisi modelinin ve sunduğu hizmetlerin verimliliği, zaman içinde gözden geçirilir ve gerektiğinde yeni stratejilerle yönlendirilir.

“Her ne kadar daha deneyimli ve yetkin profesyoneller istihdam edilebiliyor olsa da aile ile sağlıklı iletişim kurabilen, karşılıklı saygı ve güven ilişkisini inşa edebilen bir ekip başlı başına stratejik bir değerdir. Aile içindeki dengeyi korumak, yeni nesli hem ilişki ağı hem de bilgi birikimi açısından geleceğe hazırlamak ve aile markasını sürdürülebilir şekilde oluşturmak bu ofisin en önemli katma değerleri arasındadır.”

Ayberk Büyükbayram
Akkök Holding
Mali İşler ve Vergi Yönetimi Direktörü

5

Aile Ofisinin Yapılanması ve Yönetimi

Aile ofislerinin yönetimi, genellikle bir aile ofisi yöneticisi tarafından yürütülür, ancak aile üyelerinin de süreçlere katılımı önemli bir unsurdur. Ayrıca, bir aile ofisinin yapısal organizasyonu, her ailenin ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre değişiklik gösterebilir, ancak çoğunlukla güçlü bir kurumsal yönetim yapısı ve profesyonel yöneticiler gerektirir.

Aile ofisi, sunduğu hizmetleri genellikle birden fazla strateji ve model kullanarak sunar. Ailenin finansal hedeflerine göre belirlenen yatırım stratejileri, risk yönetimi uygulamaları ve varlık çeşitlendirme planları, ofisin başarısı için temel unsurlardır. İyi bir işleyiş modeli, ailenin kaynaklarını doğru bir şekilde yönlendirmesini, gelecekteki nesillere sağlıklı bir miras bırakılmasını ve aile içindeki ilişkilerin yönetilmesini sağlar.

Bununla birlikte, aile ofislerinde karar alma süreçlerinde genellikle profesyonel danışmanlar, finansal yöneticiler, vergi uzmanları ve avukatlar gibi dış uzmanlarla iş birliği yapılır. Bu uzmanlar, objektif ve bilgiye dayalı kararlar alınmasını sağlar ve aile içindeki potansiyel anlaşmazlıkları minimize eder.

5.1 Aile Ofisinin Kurumsal Yönetim Yapısı

Aile ofislerinin uzun süreli başarısının sağlanması her şirket veya organizasyonda da olduğu gibi etkin kurumsal yönetim yapısının varlığına bağlıdır. Aile ofisinin yönetim yapısı oluşturulurken aile değerlerini, hedeflerini, stratejilerini, aile ofisinin tüm faaliyetlerini ve iş yapış şekillerini içerecek bir çerçeve ele alınmalıdır. Etkin bir kurumsal yönetim yapısına sahip aile ofisi yapılandırması için aşağıdaki unsurların varlığı öne çıkmaktadır.

- Aile ofisinin misyon ve vizyonun oluşturulmuş olması

- Güçlü ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir yönetim kurulu yapılanması
- Aile ofisi sahiplerinin, yönetim ve yönetim kurulu üyelerinin rol ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmiş olması
- Aile ofisi için halefiyet planlamanın oluşturulmuş olması
- Aile ofisi için acil durum eylem planlarının düzenlenmiş olması
- Aile üyeleri ile düzenli ve açık iletişim kanallarının tesis edilmiş olması
- Doğru, zamanında ve şeffaf bilgiyi geliştirmek için performansa dayalı raporlama sistemlerinin oluşturulmuş olması

Yetenekli ve yetkin profesyonellerin istihdam edilmesi aile ofisinin kurumsal yönetim yapısında büyük önem taşır. Ailenin değerleri, bu yapıyı şekillendirirken, belirlenen ilkeler doğrultusunda alınan her karar, finansal büyüme, kültür, sosyal sorumluluk gibi birçok açıdan anlamlı olur. Etkin bir yönetim yapısı, nesiller arası birliği ve sürdürülebilirliği destekler, aile üyelerinin birbirine daha bağlı olmasını sağlar. Ayrıca, aile ofisinin gelecekteki jenerasyonlar için de geçerli olabilecek bir yönetim modeline sahip olması, uzun vadede daha güçlü bir miras yaratılmasına olanak tanır.

Sağlam ve güçlü bir kurumsal yönetim yapısında, aile üyelerinin yetkileri net bir şekilde belirlenmiş ve gerekli yetki devirleri yapılmıştır. Aile üyelerinin katılımı, karar alma süreçleri ve sorumlulukların dağılımı net bir şekilde belirlenmiştir. Aile tarafından vizyon ve strateji belirlenmiş, yönetsel kararlar ve yönetim yetkin aile ofisi personeline veya güvenilir danışmanlara devredilmiştir. Bu çatışmaların önlenmesine ve karar alma süreçlerinin etkin ve şeffaf şekilde yürütülmesine destek olur.

“Sürdürülebilirlik ancak güçlü bir halefiyet planlamasıyla sağlanabilir. Halefiyet planlamasına ne kadar erken başlanırsa başarı ihtimali o kadar artar. Aile şirketleri için tek bir doğru model yok; her aile kendi değerlerine uygun yapıyı oluşturmalıdır. Bu noktada aile ofislerinin de sürece inanılmaz derecede önemli bir katkı sunduğunu görüyoruz. Aile ofisleri hem mali açıdan hem de kültürel değerlerin korunması bakımından çok önemli hizmetler veriyor.”

*Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Altınbaş
Altınbaş Üniversitesi*

Aile üyeleri ve aile ofisi arasında etkin iletişim mekanizmalarının kurgulanmış olması yönetim yapısında dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile ofisinde etkin bir iletişim mekanizması, karar alma süreçlerini hızlandırır, tüm paydaşlar arasında güveni artırır. Bu mekanizmanın kurgulanması için açık, düzenli ve şeffaf iletişim kanallarının oluşturulması önem arz etmektedir. Ayrıca, tüm üyelerin fikirlerini rahatça ifade edebileceği ortamların sağlanması ve belirli periyotlarla toplantılar düzenlenerek üyelerin gelişmelerden haberdar olması faydalı olacaktır.

“Aile ofisimizin gücü, varlık devri kadar ilişki ağının devrini de yönetebilmesinden geliyor. Yeni nesiller global fırsatlara bu sayede erişiyor. Örneğin oğlum şu anda Londra’da bir serbest yatırım fonunda staj yapıyor. Bu staj, aile ofisi yöneticimizin ağı ve aile ofisinin kurduğu network sayesinde bulundu. Bu da aile ofisinin yalnızca varlık yönetiminde değil, aynı zamanda yeni nesillere güçlü bağlantılar kazandırmada da ne kadar etkili olduğunu gösteriyor.”

*Neşe Gök
İnci Holding
Yönetim Kurulu Üyesi*

Halefiyet planlaması aile ofisinin kurumsal yönetim yapısını destekleyen bir unsurdur. Aile üyelerini gelecekte ne olacağı konusunda bilgilendirmek ve eğitmek, kafa karışıklığını azaltmaya yardımcı olur, doğru yönlendirmeleri yapar ve ailenin gelecekteki sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

5.2 Aile Ofisinin Yönetimi

Kurulan aile ofisinin türüne ve büyüklüğüne göre aile ofislerinin kurumsal yönetim yapısı farklılık gösterebilir.

Yönetim kurulu olan aile ofislerinde; yönetim kurulu, aile ofisinin yapısının ve ilgili komitelerinin oluşturulması, üst düzey yönetime danışmanlık verilmesi, hesap verebilirliğin ve şeffaflığın sağlanması, aile ile ofis arasındaki iletişimin kolaylaştırılması, finansal yönetim, yatırım kararları ve risk yönetimi, halefiyet planlaması ve miras yönetimi gibi pek çok alanda gözetim sağlar.

Yönetim kurulu belirlenirken, kurulun aile üyeleri ve profesyonelleri dengeli

bir şekilde temsil etmesi önemlidir. Bu nedenle, bağımsız yönetim kurulu üyesinin bağımsız ve profesyonel bakış açısı getirmesi nedeniyle etkin bir yönetim kurulu yapılanmasındaki önemi tartışmasızdır.

“Sakıp Sabancı Aile Ofisi’nde yalnızca profesyoneller görev yapıyor. Aile ile olan ilişkiler ise tamamen komiteler üzerinden yürütülüyor. Bu komiteler arasında en üst düzeyde olanı, tahmin edileceği üzere Yatırım Komitesi. Yatırım kararları başta olmak üzere diğer tüm stratejik konular bu komitede ele alınıyor.”

Orhan Kaya
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi

Yönetim kurulu, aile üyeleri ve bağımsız üyelerden oluşur, hem işin sürdürülebilirliğini hem de aile değerlerinin korunmasını sağlar. Kurulda, ailenin uzun vadeli hedeflerine uygun stratejik kararlar alabilmek için finansal uzmanlık, kurumsal yönetim ve sektör bilgisi olan bireyler bulunması faydalı olacaktır. Yönetim kurulu, sadece işin operasyonel yönetimini değil, aynı zamanda aile içindeki değerler, kültür ve ilişkileri de denetleyerek sürdürülebilirlik sağlar. Ayrıca, aile ofisinin uzun vadeli vizyonunu korumak ve dış faktörlere karşı direnç oluşturmak açısından kritik rol oynar.

“Ailenin sürekliliği konusu vardır, yani “succession of the family.” Aile içinde görev ve sorumlulukların nesilden nesile aktarımı çok önemlidir. Ama en az bunun kadar önemli olan bir başka konu da “succession of the family office”, yani aile ofisinin sürekliliğidir. Aile ofisinin kendi halefiyetini de planlaması gerekir. Tek bir kişiye bağlı bir yapı sürdürülebilir değildir; kurumsallaşma bu nedenle kritik önem taşıyor.”

Orhan Kaya
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi

5.3 Aile Ofislerinde Dikkat Edilmesi Gereken Yönetsel Konular

5.3.1 Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Eğilimleri

Bir aile ofisinin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biri, bünyesinde istihdam ettiği yeteneklerdir. Doğru yetenekleri çekmek ve elde tutmak, her sektörde olduğu gibi güçlü ve etkili aile ofislerinin öncelik vermesi gereken konulardan biridir. Aile ofislerinin sayısının artması, kurumsallaşması ve hizmet alanlarının genişlemesi; ayrıca çalışanlarının yatırım, finans ve hukuki hizmetler gibi teknik alanlardaki donanım ihtiyacı, işe alım gereksinimini artırmaktadır.

“Ailelerle güven kurmak ve profesyonellere gösterilen saygı, görülen riskli alanlarda süreci yönetmek için önemli.”

Ayberk Büyükbayram

Akkök Holding

Mali İşler ve Vergi Yönetimi Direktörü

Aile ofisleri genellikle finans hizmetleri, muhasebe firmaları, denetim ve danışmanlık şirketleri, diğer aile ofisleri ve hukuk firmalarından personel temin etmektedir. Çok çeşitli hizmetler sunmaları sebebiyle farklı uzmanlık alanlarına sahip yeteneklere ihtiyaç duyabilmektedirler. Ancak, tüm uzmanlık alanlarına sahip kişilerin bulunamaması durumunda, aile ofisleri üçüncü taraf dış hizmet sağlayıcılarından destek alabilmektedir. İstihdamda güven unsuru ön planda olmakla birlikte, aile ofisi profesyonellerinin kuruma katabileceği değer ve katkı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Dünya genelinde aile ofislerinin yapısına bakıldığında, çalışan sayısının aile büyüklüğüne, hizmet alanlarına ve yönetilen finansal varlıkların kapsamına bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Bu sayı, bir veya iki kişiden 100’den fazla çalışana kadar geniş bir aralıkta yer alabilmektedir. Araştırmalara göre, dünya genelindeki ortalama bir aile ofisinde yaklaşık 15 çalışan bulunmaktadır. Bu rakam, ailenin kültürü ve ofisin sunduğu hizmetlerin kapsamına göre artabilir veya azalabilir. Ayrıca, ortalama 15 kişilik bir aile ofisinde yaklaşık 13 kişi aile dışı profesyonellerden oluşmakta; 1-2 aile üyesi ise aktif olarak günlük operasyonlarda görev almaktadır.

“Aile ofisleri için en büyük risk insandır. Çünkü aile ofisi, en özel sırların paylaşıldığı yerdir, yüksek çalışan devri bu yapıyı sürdürülemez hâle getirir. En önemli ve olmazsa olmaz konu sır saklama oldu. Kurduğumuz sistemin hiçbir şekilde bilgi sızıntısına yol açmaması son derece önemliydi. Yıllarca en çok bu konu üzerinde çalıştık.”

*Neşe Gök
İnci Holding
Yönetim Kurulu Üyesi*

En yaygın liderlik pozisyonları arasında Genel Müdür (CEO), Finansal İşlerden Sorumlu Yönetici (CFO), Operasyonlardan Sorumlu Yönetici (COO) ve Yatırım Direktörü (CIO) yer almaktadır. Liderlik yapısı incelendiğinde, tekli aile ofislerinde liderliğin genellikle bir aile üyesi tarafından yürütüldüğü, ancak aile ofislerinin profesyonelleşip kurumsallaşmasıyla birlikte gelecekte aile dışı profesyonellerin liderlik rolünü üstlenme oranının artacağı öngörülmektedir.

“Artık 2025 yılındayız, dijitalleşmenin en uç noktalarına doğru ilerliyoruz ve daha gidecek çok yol var. Yapay zeka uygulamaları ve dijital dönüşüm, sonsuza uzanan bir yolculuğun parçası. Bu yolculukta, her işte olduğu gibi aile ofisi işinde de yetenek ve insan kaynağı en kritik unsur. Doğru insanları bulmak ve onları verimli bir şekilde harekete geçirmek bence işin en zor kısmı. Muhtemelen de bu düşüncem ilerleyen yıllarda değişmeyecek.”

*Orhan Kaya
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
Genel Müdürü ve Aile Ofisi Yöneticisi*

Aile ofisi yöneticileri, değişen iş ve çalışan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla doğru yetenekleri çekmek ve elde tutmak için çeşitli stratejiler uygulamaktadır:

- Ayrıntılı durum incelemeleri ve kapsamlı araştırmalarla resmi işe alım

süreçleri ve oryantasyon programları (%49)

- Daha esnek çalışma düzenlemeleri sunmak (%49)
- Ofiste çalışanların mutluluğunu ve iyi olma hâlini teşvik etmek (%41)
- Geribildirim ve performans yönetimi yaklaşımlarını yeniden tasarlamak (%39)
- Yetenek çekmek ve elde tutmak için maaş ve yan hak paketlerini değiştirmek (%25)
- Hizmetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla alınmasıyla iş yükünü düzenlemek (%18).

5.3.2 Teknoloji Kullanımı

Günümüz iş dünyasında teknolojinin şirketleri ve organizasyonları dönüştürmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Gelişen teknolojiler, aile ofisleri için hem süreçlerini daha etkin yönetme imkânı sunmakta hem de yeni zorluklar getirmektedir. Bulut bilişim, robotik süreç otomasyonu (RPA) ve diğer yenilikçi teknolojiler, aile ofislerine operasyonel verimlilik ve etkinlik sağlamanın yanı sıra, ailelerle sağlıklı iletişim ve şeffaflık kurma, doğru, eksiksiz ve güvenli veri yönetimi konularında önemli avantajlar sunmaktadır.

Dünya genelinde birçok aile ofisi, teknoloji stratejileri geliştirme ve uygulamaya koyma aşamasındadır. Aile ofisleri, güvenlik ve kontrol süreçlerini desteklemek, yatırım operasyonlarını yürütmek, vergi planlaması ve müşteri yönetimi gibi faaliyetleri desteklemek amacıyla teknolojiyi aktif şekilde kullanmaktadır. Teknolojik çözümler; ön, orta ve arka ofis işlevlerinde; yatırım yönetimi, vergi, varlık planlaması, müşteri ilişkileri, veri yönetimi ve finans gibi pek çok alanda uygulanmaktadır.

Örneğin, bu çözümler süreçler boyunca entegre bir bakış açısı sunarak yatırım fırsatlarının belirlenmesini kolaylaştırmakta, vergi planlamasını iyileştirmekte ve finansal operasyonların verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca aile ofisleri, tüm teknoloji altyapısını kapsayan merkezi belge yönetim sistemleriyle veri güvenliği ve siber güvenlik önlemlerini entegre ederek, müşteri ilişkilerini güçlendirebilir.

Aile ofislerinin en yaygın kullandığı teknoloji türleri arasında; varlık raporlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) gibi bulut tabanlı uygulamalar, mobil iletişim uygulamaları ile sistem ve verileri korumaya yönelik kimlik ve erişim yönetim sistemleri yer almaktadır. Veri analitiği ve yapay zeka ise, görevleri otomatikleştirmek, portföy yönetimini optimize etmek ve risk yönetimini iyileştirmek

TEKNOLOJİ UYGULAMA TÜRLERİ

ÖN OFİS

Yatırımlar	İşlem Akışı, Durum Tespit Araştırması, Portföy Yapılandırma/Yönetimi, Ticaret, Kârlılaştırma ve Analiz
Vergi ve Varlık Planlaması	Vergi ve Varlık Planlaması, Vergi Uyumu, Yatırım Yapılandırma Tasarımı
Müşteri Yönetimi	Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yazılımı, müşteri erişimi/iletişimi, iş akışı
Hayırseverlik	Hayır amaçlı yatırımların yönetimi

ORTA OFİS

Yatırım Operasyonları	Veri yönetimi, performans analitiği, işlem ve mutabakat, özel fon operasyonları, raporlama ve bildirimler
-----------------------	---

ARKA OFİS

Doküman Yönetimi ve Depolama Güncelleme, araştırma, erişim	
Mali Operasyonlar	Arka ofis finanslarının yönetimi
Güvenlik ve Risk Kontrolü	Siber güvenlik, veri güvenliği

mek gibi amaçlarla henüz daha az kullanılsa da önümüzdeki dönemde bu alanlara olan ilginin artması beklenmektedir.

Diğer yandan, aile ofisleri için bu teknolojiler çeşitli riskler ve zorluklar da beraberinde getirmektedir. Örneğin; siber güvenlik tehditleri, veri gizliliğinin korunmasında yaşanan zorluklar ve dijital dolandırıcılık gibi riskler, aile ofislerini tehdit edebilir. Bu risklerin azaltılması için aile ofislerinin güçlü siber güvenlik önlemleri alması, çalışanlarını düzenli olarak eğitmesi ve etkili risk yönetim stratejileri geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

Siber güvenlik farkındalığını artırmak amacıyla aile ofislerinin aşağıdaki

adımları takip etmesi önemlidir:

- **Eğitim Programları Düzenlemek:** Aile üyeleri ve çalışanlar için düzenli siber güvenlik eğitimleri organize etmek.
- **Güvenlik Politikaları Oluşturmak:** Güçlü şifre kullanımı, iki faktörlü kimlik doğrulama ve düzenli yazılım güncellemeleri gibi güvenlik politikaları geliştirmek.
- **Siber Güvenlik Uzmanlarıyla Çalışmak:** Profesyonel siber güvenlik uzmanlarından danışmanlık alarak güvenlik açıklarını tespit etmek ve gidermek. Aile ofisleri için öne çıkan bir diğer önemli konu ise veri yönetimidir. Farklı kaynaklardan gelen verilere erişim sağlama, verileri analiz etme, birleştirme ve raporlama süreçleri kimi zaman zorlu ve maliyetli olabilmektedir. Veri analitiği, karar alma süreçlerini iyileştirmek, verimliliği artırmak, piyasa eğilimlerini ve tahminleri analiz etmek ile risk yönetimini desteklemek açısından aile ofislerine büyük fayda sağlamaktadır. Bu nedenle, aile ofisleri genellikle üçüncü taraf danışmanların desteğiyle bu süreçlerin yönetimini sağlamaktadır.

“Aile ofislerinin en büyük riski kurumsallaşma eksikliğidir. Türkiye’de kararların çoğu kişisel alınıyor, süreçlerin ve rollerin şeffaf olmaması sürdürülebilirliği tehdit ediyor. Aile ofisleri burada önemli bir rol üstleniyor. Profesyonel yönetim yapılarının oluşturulması, şeffaf raporlama süreçlerinin kurulması ve aile içi açık iletişimin sağlanması büyük önem taşıyor.”

*Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Altınbaş
Altınbaş Üniversitesi*

Tüm bu teknolojik gelişmelerden ve araçlardan faydalanılırken, teknolojik dönüşüm stratejisi oluşturulurken; teknoloji platformlarının karmaşıklığı, aile üyelerinin ihtiyaçları, ailenin dinamikleri ve beklentileri ile aile ofisi profesyonellerinin yetenekleri dikkate alınmalıdır. Başarılı bir teknolojik dönüşüm stratejisi, insanları, süreçleri ve teknolojiyi bütüncül bir yaklaşımla ele almalıdır. Ayrıca, bu sürece uygun üçüncü taraf uzmanlığının dâhil edilmesi, pratikte sıkça tercih edilen bir uygulamadır.

5.4 Risk Yönetimi ve Kontroller

Aile şirketleri ve aile yapıları, değişen küresel koşullar ve risk ortamı karşısında çok çeşitli risklere maruz kalmaya devam etmektedir. Aile ofisleri, varlıklarını korumak ve büyütme amacıyla çeşitlendirilmiş yatırım portföyleri oluşturmakla birlikte, bu yatırımlar piyasa dalgalanmaları, ekonomik belirsizlikler, hukuki riskler, vergi mevzuatı değişiklikleri ve aile içi anlaşmazlıklar gibi çeşitli risk faktörlerine tabidir. Bu nedenle, yapılandırılmış ve proaktif risk yönetimi süreçlerinin tesis edilmesi, ailenin hem finansal hem de stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Aynı zamanda, bu süreçler olası tehlikelere karşı önleyici tedbirler alınmasını ve ortaya çıkan risklere hızlı ve etkin yanıt verilmesini sağlamaktadır.

Aile ofislerinde risk yönetimi yaklaşımı, ailenin büyüklüğü, risk iştahı, öncelikleri, deneyimi ve yapının karmaşıklığı gibi birçok faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Etkin iç kontrol mekanizmalarıyla desteklenen sağlam bir risk yönetimi çerçevesi, ailenin varlığını, güvenliğini, gizliliğini ve itibarını korumaya odaklanmalıdır. İç kontroller, yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından işletilen; operasyonların etkinliği ve verimliliğini artırmayı, finansal

AİLE OFİSLERİNİN KARŞILAŞTIĞI EN YAYGIN RİSKLER



Kontroller ve Risk Azaltma Yöntemleri

Yetkilendirme / Sınırlamalar / Erişim

- İşlemler için çift imza
- Erişimin sıkı bir şekilde atanması

Muhasebe / Uyum

- İşlemler için çift imza
- Erişimin sıkı bir şekilde atanması

Görevlerin Ayrılığı

- Güncel görev ayrılığı politikaları ve periyodik denetimlerle kontrol

BT Kontrolleri

- Sıkı erişim kaldırma politikası
- Kapsamlı veri şifreleme
- Parola politikalarının uygulanması

raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamayı ve yasal düzenlemelere uyumu temin etmeyi amaçlayan sistematik süreçlerdir. Başarılı bir organizasyonda olduğu gibi, aile ofislerinde de iç kontrol sistemlerinin erken dönemde kurulması, risk yönetiminde etkinliği artırarak yönetimin güvenini tesis etmeye yardımcı olur.

Hissedarların birbirleriyle olan tüm ilişkilerini ve hissedarların şirketle olan bağlantılarını düzenlemek amacıyla, hissedarların üye olamadığı, tamamen dışarıdan bağımsız üyelerden oluşan Ortaklık Hakları Komitesi'ni kurduk. Komite kararları kesin nitelikte ve itiraz yolu kapalıdır. Elbette bir konu değerlendirmeye alınabilir, ancak “karara uymuyorum” veya “bunu uygulamıyorum” gibi bir yaklaşım kesinlikle kabul edilmez. Bu kuralların hepsi, aile içi düzeni korumak, çıkar çatışmalarını önlemek ve profesyonel bir yapı oluşturmak için konulmuştur.

Hissedarlara KPI seti getirerek “Ortaklık Hakları Komitesi”ni kurduk. Bu komite, hissedarların ve onların alt soylarının şirkette üstlenecekleri görevleri belirliyor; bu görevlere atanacak KPI'leri, yıl sonunda bu göstergelere göre yapılacak prim ödemelerini ve pozisyonlara göre ücret ile yan hakların tayinini yapıyor. Komitenin ilk ve en temel görevi bu oldu. Bu süreçle birlikte iş ve aile ilişkilerini birbirinden ayırmaya başladık. Kişisel servetler oluşmaya başlayınca, ailenin birlikte hareket etme alışkanlığı bu alana da yansıdı. Bu nedenle, kişisel servetleri bir havuzda toplayarak ancak şirket dışında değerlendirmeye başladık.

*Kadir Erikli
Saya Holding
Yönetim Kurulu Üyesi*

Risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin sürekli güncellenmesi, en iyi uygulamaların takip edilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi, aile ofisinin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlar. Bu kapsamda, aile ofislerinin risk yönetim çerçevesi ve iç kontrol sisteminin düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi, ortaya çıkan yeni riskler ve değişen koşullar doğrultusunda iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi elzemdir. Yönetim gözetimini desteklemek ve süreçlerin şeffaf, hesap verebilir ve etkin şekilde yürütülmesini temin etmek amacıyla; iç kontrol meka-

nizmalarının etkinliği ve verimliliği belirli periyotlarla değerlendirilmelidir. Ayrıca, periyodik risk değerlendirmelerinin yapılması, risklerin güncel bir şekilde izlenebilmesine olanak sağlar.

Aile ofislerinin risk yönetimine yaklaşımı, ofisin büyüklüğü, personel deneyimi ve gelecekteki gelişim planları gibi faktörlere bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Ancak her büyüklükteki aile ofisi için sağlam bir risk yönetimi çerçevesi oluşturulması ve etkin bir iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesi zorunludur. Risk yönetimi ve iç kontroller için harcanacak çaba ve maliyetler, bir gider olarak değil; ailenin itibarı, geleceği ve varlığının korunmasına yönelik stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Bu bakış açısı, etkin ve sürdürülebilir bir iç kontrol ve risk yönetimi mekanizmasının kurulmasında başarının anahtarıdır.

6

Alternatif Profesyonel Varlık Yönetimi Çözümleri

Aileler için varlık yönetimi yalnızca varlıkların korunması ve artırılması değil, aynı zamanda değerlerin, kültürün ve sorumlulukların gelecek kuşaklara aktarılması anlamına gelir. Bu ihtiyaçlara yanıt vermek üzere geliştirilen profesyonel yapılar, zamanla çeşitlenmiş ve daha esnek çözümler sunar hâle gelmiştir. Aile ofisleri bu noktada oldukça tanınmış ve köklü yapılar olsa da tek seçenek değildir.

Özellikle farklı hukuk sistemleri ve kültürel yaklaşımlar dikkate alındığında, aile ofisi dışında da etkili varlık yönetimi sağlayan alternatif modeller ön plana çıkar. Bu alternatifler arasında 'trust'lar, vakıflar ve bağımsız varlık yönetimi çözümleri önemli yer tutar.

6.1 Aile Ofisi Dışında Hangi Modeller Var?

Aile ofisleri, rehberin ilk başlığında da detaylı bir şekilde açıklandığı üzere bir ailenin varlıklarını ve finansal yönetimini, uzman bir ekip aracılığıyla organize eden kurumsal yapılar olarak tanımlanabilir. Bu yapıların kurulumu ve işletilmesinin aileler için avantajları olduğu gibi bazı aileler için daha esnek, daha az yapısal yükümlülük taşıyan veya farklı coğrafi yasalara uygun alternatifler tercih sebebi olabilir. Bu noktada aile ofisi dışında üç temel model öne çıkar: 'Trust'lar, vakıflar ve bağımsız varlık yönetimi çözümleri. Her biri kendi iç dinamiklerine, avantajlarına ve sınırlılıklarına sahip olmakla birlikte, ailenin ihtiyaçlarına ve vizyonuna göre farklı roller üstlenebilirler. Özellikle uluslararası varlığa sahip ailelerde, bu yapıların kombine edilmesi de mümkündür.

6.2 ‘Trust’lar, Vakıflar, Bağımsız Varlık Yönetimi Çözümleri

6.2.1 ‘Trust’lar

‘Trust’ yapısı, genellikle Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde gelişmiş, ancak zamanla farklı yargı alanlarında da uyarlanabilir hâle gelmiş bir varlık koruma ve yönetim aracıdır. Ancak, Türk hukukunda ‘trust’ müessesesi düzenlenmemiştir. ‘Trust’, bir kişinin (settlor) belirli varlıkları, belirli lehtarlar (beneficiaries) adına, bir yöneticiye (trustee) devretmesiyle kurulur. Bu devir, sadece bir ekonomik transfer değil, aynı zamanda varlıkların kontrolü, yönetimi ve aktarımı üzerine kurulmuş detaylı bir anlaşma anlamına gelir. ‘Trust’lar çoğunlukla miras planlamasında, varlıkların aktarımında, vergi yapılarının optimize edilmesinde ve hukuki koruma sağlamada tercih edilir.

Bu yapılar, özellikle karmaşık aile yapılarında veya uluslararası yatırımları bulunan ailelerde şeffaflık ve kontrol açısından önemli avantajlar sunar. Ancak ‘trust’ların kurulumu ciddi bir hukuki altyapı gerektirir. Türkiye’de ‘trust’ hukuku bulunmadığı için, Avrupa ve ABD’deki “family trust” benzeri yapılar doğrudan kurulamaz. Bazı hukuk sistemlerinde ‘trust’ların tanınmaması veya sınırlı geçerliliğe sahip olması, bu yapının kullanılabilirliğini zorlaştırabilir. Bunun yanında, ‘trust’ yapılarının yönetimi maliyetlidir ve profesyonel danışmanlık gerektirir. Ancak uzun vadeli hedeflere sahip, varlığını kontrollü şekilde gelecek nesillere aktarmak isteyen aileler için güçlü bir alternatiftir.

6.2.2 Vakıflar

Diğer en önemli varlık yönetimi araçlarından biri vakıf yapılarıdır. Aile vakıfları ya da özel vakıflar, belirli bir misyon doğrultusunda kurulmuş ve bu misyona hizmet edecek varlıkları yöneten kurumsal yapılardır. Vakıflar genellikle sosyal, kültürel veya eğitsel bir amaca hizmet etse de, birçok aile için bu yapı aynı zamanda varlıkların korunması, kurumsallaşmanın desteklenmesi ve aile değerlerinin nesiller boyu aktarılması için bir çerçeve sunar.

Vakıf yapısı sayesinde varlıklar belirli bir çerçeve altında yönetilirken, aynı zamanda yasal şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanır. Aile bireyleri, vakfın yönetiminde aktif rol alabilir, böylece hem profesyonel hem de duygusal bir bağlılık sürdürülebilir. Bununla birlikte, vakıfların statik yapısı zamanla değişen aile dinamiklerine yeterince esnek yanıt veremeyebilir. Ayrıca, vakıf kurma süreci ve sonraki yıllarda yürütülecek yönetsel sorumluluklar ciddi bir planlama ve profesyonel yönetim anlayışı gerektirir. Ancak uzun vadeli vizyon sahibi aileler için sürdürülebilirlik, itibar ve sosyal sorumluluk alanlarında önemli bir araçtır.

Vakıflar Türk hukukunda ekonomik olmayan amaçlar için kurulduğu için vakıf kapsamı dışında kalan varlıklar açısından bir etki doğurmayacaktır.

6.2.3 Bağımsız Varlık Yönetimi Çözümleri

Aile ofisi kurmak istemeyen veya bu yapının getirdiği operasyonel yükten kaçınmak isteyen aileler için bir diğer profesyonel çözüm ise bağımsız varlık yönetimi şirketleridir. Bu şirketler, genellikle birden fazla birey ya da aileye hizmet verir ve portföy yönetiminden vergi danışmanlığına, yatırım stratejilerinden hukuki danışmanlığa kadar geniş bir yelpazede hizmet sunar. Bu yapıların en büyük avantajı, ailelerin kendi içlerinde bir yapı kurmak zorunda kalmadan, profesyonel uzmanlıkla tanışma imkânı sağlamasıdır.

Bağımsız varlık yönetimi çözümleri, özelleştirilmiş hizmet sunabilme kapasiteleriyle dikkat çeker. Aynı zamanda, sabit giderlerin daha düşük olması ve hizmetlerin modüler şekilde alınabilmesi aileler için maliyet avantajı yaratır. Ancak bu modelde hizmetin kalitesi büyük ölçüde seçilen yöneticilerin deneyimine ve bağımsızlığına bağlıdır. Bazı durumlarda finansal ürün satışından komisyon alma gibi uygulamalar, danışmanın tarafsızlığı konusunda soru işaretleri doğurabilir. Yine de esnek yapısı ve profesyonel desteğe hızlı erişim avantajı sayesinde özellikle hızlı karar alma kabiliyeti gerektiren dinamik aileler için etkili bir alternatiftir.

6.3 Bu Modellerin Avantajları ve Dezavantajları

Varlık yönetimi modelleri, ailelerin ihtiyaçları, değerleri, büyüklüğü ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin hukuki altyapısına göre farklı avantajlar ve sınırlılıklar barındırır. ‘Trust’lar, vakıflar ve bağımsız varlık yönetimi çözümleri, aile ofisine göre daha esnek ya da daha kurumsal seçenekler sunsa da her modelin kendi içinde değerlendirilmesi gereken yönleri vardır. Bu nedenle model seçimi yapılırken sadece kısa vadeli faydalar değil, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve kuşaklar arası aktarım stratejileri de dikkate alınmalıdır.

‘Trust’lar, başta miras planlaması olmak üzere varlıkların kontrollü bir biçimde yönetilmesi açısından güçlü bir yapı sunar. Lehdarların doğrudan mal varlığına sahip olmaması, ‘trust’ içindeki varlıkların çeşitli risklerden korunmasını sağlar. Bu durum, hem boşanma gibi özel durumlarda hem de iş hayatındaki hukuki risklerde ailenin varlıklarını koruma altına alır. Ayrıca, iyi yapılandırılmış bir ‘trust’, nesiller boyu sürecek bir miras stratejisinin uygulanmasına olanak tanır ve bazı yargı alanlarında vergi optimizasyonu açısından da avantajlı olabilir. Buna karşın, ‘trust’ların her ülkede tanınmıyor oluşu bu modelin uygulanabilir-

liğini sınırlar. Özellikle Türkiye gibi hukuk sistemlerinde 'trust'ın doğrudan karşılığı olmayan ülkelerde, bu yapı yalnızca uluslararası danışmanlık aracılığıyla kurulabilir. Bu da hem süreç maliyetini artırır hem de uygulanabilirliği karmaşık hâle getirir.

Vakıf yapıları, uzun vadeli planlama, kurumsallaşma ve sosyal etki açısından önemli fırsatlar sunar. Ailenin kültürel ve etik değerlerinin gelecek nesillere aktarılması, bu yapı sayesinde daha sistematik bir çerçeveye oturtulabilir. Ancak vakıfların esnekliğinin sınırlı olması, değişen aile ihtiyaçlarına hızlıca adapte olunmasını zorlaştırır. Ayrıca, vakıf yönetimi şeffaflık, denetim ve sürekli yasal sorumluluklar gerektirdiğinden ciddi bir yönetsel yük oluşturabilir. Yine de kamu nezdinde yüksek meşruiyet sunması ve sosyal sorumluluk projelerine alan açması açısından önemli avantajlar barındırır.



Son Söz

Aile ofisleri, günümüzün karmaşık ve hızla değişen ekonomik, hukuki ve sosyal ortamında, yüksek net değere sahip ailelerin varlıklarını sürdürülebilir biçimde yönetmeleri, kuşaklar arası aktarımı güvence altına almaları ve kurumsal yapılarının profesyonel standartlarda gelişmesini sağlamaları açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Bu yapıların etkinliği; sadece finansal yatırım ve varlık yönetimi süreçleriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda aile değerlerinin korunması, kültürel mirasın yaşatılması ve sosyal sorumlulukların kuşaklar boyunca aktarılması gibi çok boyutlu sorumlulukları da kapsamaktadır.

Türkiye özelinde aile ofislerinin sayısının artması ve faaliyet alanlarının genişlemesi, bu yapılarla ilgili düzenleyici çerçeve ve uygulamaların gelişimini zorunlu kılmaktadır. Hukuki belirsizlikler, denetim mekanizmalarının yetersizliği ve standartlaşmamış uygulamalar hem ailelerin hem de piyasaların karşı karşıya kaldığı riskleri artırmaktadır. Bu nedenle, aile ofislerine özgü açık ve kapsamlı bir mevzuatın oluşturulması, lisanslama ve denetim mekanizmalarının düzenlenmesi, standartların oluşturulması, finansal piyasalarda şeffaflık, güven ve istikrarın sağlanması açısından elzemdir.

Ayrıca, aile ofislerine yönelik vergisel teşviklerin ve kurumsal yönetim uygulamalarının güçlendirilmesi, bu yapıların sürdürülebilir büyümesine katkı sağlayacaktır. Etkin risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarının aile ofislerinin operasyonlarına entegre edilmesi, aile varlıklarının korunması ve itibarı açısından hayati öneme sahiptir. Bu mekanizmalar, sadece finansal risklerin değil, hukuki, operasyonel ve itibari risklerin de kapsamlı şekilde yönetilmesini mümkün kılarak ailelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir.

Uluslararası deneyimler göstermektedir ki, aile ofisleri sadece varlık yönetiminin ibaret olmayan, aynı zamanda aile içi iletişim, eğitim, sosyal sorumluluk

ve uzun vadeli planlama gibi çok boyutlu hizmetler sunan karmaşık yapılardır. Türkiye’de de bu anlayışın benimsenmesi, aile ofisi modellerinin hem ulusal hem de uluslararası bağlamda rekabet gücünü artıracak, yerli sermayenin korunması ve büyümesi için uygun ekosistemlerin oluşturulmasını sağlayacaktır.

Aileler için, tekli aile ofisi kurmanın maliyetinin yüksek olduğu veya mevcut aile ofislerinde “yatırım yönetimi”, “varlık raporlama” vb. gibi bazı sofistike hizmetleri konumlandırmanın ek maliyet yarattığı durumlarda, çalışmamızda bahsettiğimiz çoklu aile ofisleri; bütünsel çözümler ya da belirli hizmet başlıkları altında destek sunabilecek bir alternatif olabilir.

Son olarak, aile ofislerinin gelişimi, sadece finansal büyümeyi değil, aynı zamanda ailelerin uzun vadeli refahını, toplumsal katkılarını ve kurumsal sürdürülebilirliklerini de destekleyecek bir vizyonla ele alınmalıdır. Bu bağlamda, akademik araştırmalar, sektörel iş birlikleri ve kamu-özel sektör diyaloglarıyla zenginleştirilecek politikalar, Türkiye’de aile ofisi kültürünün kök salmasına ve gelişmesine önemli katkılar sunacaktır. Böylece, ailelerin ekonomik güçleri sadece bireysel değil, ülke ekonomisinin genel refahı ve sosyal kalkınmasına da yansıtılacak şekilde değerlendirilebilecektir.

8

Kaynakça

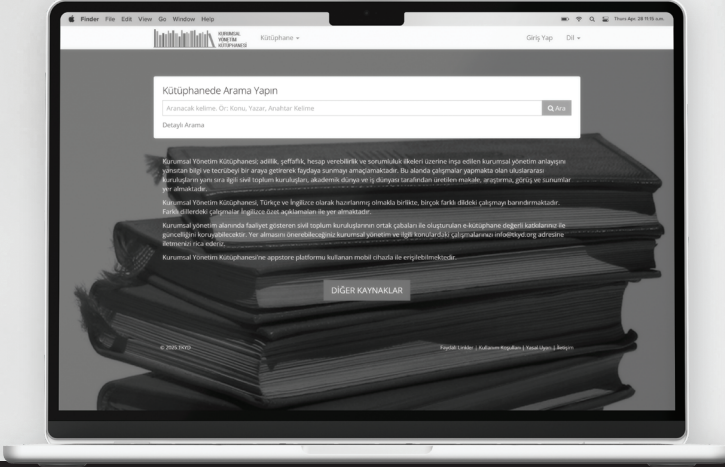
- Protecting Legacy: The Value of a Family Office – Deloitte
- Defining the Family Office Landscape, Deloitte 2024
- Digital Transformation of Family Office Operations, Deloitte 2024
- The Family Office CyberSecurity Report, Deloitte 2024
- The Complete Family Office Handbook, Kirby Rosplock
- Family Office Navigator, Peter Vogel & Mario Marconi
- JP Morgan Private Bank 2024 Family Office Survey
- J.P Morgan: Is it time to start a family office?
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2010
- Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?, 2021



TKYD Rehber Yayınları

TKYD'nin kurumsal yönetim alanındaki rehber yayınlarına erişim için aşağıdaki QR kodu okutun!





Kurumsal Yönetim Kütüphanesi

Kurumsal yönetimle ilgili makale, araştırma, görüş ve sunumlara tek bir platformdan ulaşabileceğiniz TKYD Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne QR kodu okutarak erişebilirsiniz.



AİLE OFİSİ REHBERİ

TÜRKİYE VE DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

KURUMSAL DEVAMLILIK VE AİLE BÜTÜNLÜĞÜ İÇİN STRATEJİK BİR ADIM

Aile şirketlerinde iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, varlık yönetiminin profesyonellikten uzak kalması ve kuşak çatışmaları, yapının geleceğini riske atabilir. “Aile Ofisi” (Family Office), şirketin profesyonel yapısıyla ailenin özel yaşamı arasında sağlıklı bir denge kurarak bu riskleri yönetilebilir fırsatlara dönüştürür.

“Aile Ofisi Rehberi”; aile ofisi kavramına yönelik farkındalığı artırmak, ailenize en uygun modeli belirlemek ve varlıklarınızı gelecek kuşaklara güvenle aktarmak için hazırlandı. Mevcut yapılarını yeniden değerlendirmek veya sıfırdan bir aile ofisi kurmak isteyenler için kapsamlı bir yol haritası sunan bu çalışma, aile bağlarını güçlendirirken kurumsal devamlılığı sağlamayı hedefler.

Geleceği bugünden planlayan vizyoner aileler için stratejik bir kılavuz.

ISBN 978-625-96852-1-2



9 786259 685212