



Ali Kamil UZUN

*Türkiye İç Denetim
Enstitüsü Kurucu ve
Onursal Başkanı*

BAKIŞ AÇISI

Aile Şirketlerinde İç Denetim: Güvensizlik mi, Kurumsal İhtiyaç mı?

İstanbul Sanayi Odası (ISO) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) iş birliğiyle hazırlanan Aile İşletmelerinde Dayanıklılık ve Dönüşüm Toplantı Serisi geçen hafta gerçekleştirilen ilk buluşmayla başladı.

Serinin ilk buluşması, aile işletmelerinin en kritik ama çoğu zaman görünmeyen alanına odaklanıyor: insan ve ilişkiler.

Aile içi psikolojik dinamiklerden başlayarak yönetim yapılarının oluşturulmasına ve kurumsallaşma adımlarına uzanan bu kapsamlı program, katılımcılara kendi organizasyonlarını farklı bir perspektiften değerlendirme fırsatı sunmayı amaçlıyor.

İlk toplantının konuları arasında yer alan "İç Kontrol ve İç Denetim" oturumunda görüşlerimi paylaştım.

Aile şirketleri ekonominin görünmeyen omurgasıdır. Yılların emeği, fedakârlığı ve kişisel güven ilişkileri üzerine kurulan bu yapılar; çoğu zaman sadece ticari işletme değil, aynı zamanda bir aile mirasıdır.

Ancak tam da bu nedenle aile şirketlerinde profesyonelleşme konusu çoğu zaman ertelenir. Özellikle iç denetim gibi mekanizmalar bazı yöneticiler tarafından "güvensizlik göstergesi" olarak algılanabilir.

Oysa gerçek tam tersidir.

İç denetim bir kuruma duyulan güvensizliğin değil, kurumu koruma isteğinin göstergesidir.

Aile şirketlerinde süreçler genellikle kişilere bağlı ilerler. Kararlar hızlı alınır, ilişkiler samimidir ve işler çoğu zaman "alışkanlıklarla" yürür. Bu yapı başlangıçta avantaj sağlasa da şirket büyüdükçe riskleri de beraberinde getirir.

Çünkü büyüyen her organizasyonda kontrol ihtiyacı artar.

Yetki karmaşası, görev çakışmaları, kayıt eksiklikleri, finansal kontrol zafiyetleri ve operasyonel hatalar zaman içinde görünmeyen maliyetlere dönüşebilir. En önemlisi ise kurucunun bireysel takibiyle yürüyen sistemin sürdürülebilir olmamasıdır.

İşte iç denetim tam bu noktada devreye girer.

Modern iç denetim anlayışı sadece hata bulan bir yapı değildir. Süreçleri geliştiren, riskleri öngören ve şirketin geleceğe daha sağlam ilerlemesini sağlayan stratejik bir destek mekanizmasıdır.

Özellikle ikinci ve üçüncü kuşak geçişlerinde iç denetim çok daha kritik hale gelir. Çünkü kurumsallaşamayan aile şirketlerinde en büyük risklerden biri bilgi ve kontrolün kişilere bağımlı kalmasıdır.

Bugün dünyanın en güçlü aile şirketleri, başarısını yalnızca aile bağlarına değil; güçlü sistemlere, şeffaf yönetime ve sürdürülebilir denetim kültürüne borçlu.

Unutulmamalıdır ki;

Aile şirketlerini ayakta tutan sadece güven değil, o güveni sistemle destekleyebilmektir.

Bazen bir şirketi büyüten şey cesur kararlar değil, görünmeyen riskleri zamanında fark edebilmektir.