

Deloitte.



Korporativ İdarəetməyə dair
Azərbaycan üzrə hesabat 2016



Qısa icmal

Azərbaycan hökuməti ölkədə davamlı makro-iqtisadi mühitin yaradılması məqsədilə iqtisadi islahatların həyata keçirilməsinə başlamışdır. Bu baxımdan, korporativ idarəetmə standartlarının ölkədəki biznes mühitinə təsir edən mühüm amil olduğu hesab edilir.

12 aprel 2016-cı il tarixdə Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatasının (AmCham) nümayəndə heyəti ilə görüş zamanı Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyev dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmə standartlarının yüksək səviyyədə olmasının vacibliyinə diqqət çəkmişdi. Prezident bəzi dövlət müəssisələrinin korporativ idarəetmə istiqamətində keçid prosesinə artıq başladığını vurğulamışdır¹.

On illərdir ki, Deloitte müşahidə şurasının rolu, icraedici orqanın rəhbərlərinə ödənişlər, strateji nəzarət və sair bu kimi müxtəlif idarəetmə sahələrinə aid çoxlu sayda hesabatlar dərc etməklə korporativ idarəetmə üzrə araşdırmalarda çox önəmli rol oynamışdır. Bundan əlavə, Deloitte Qlobal icraedici orqanların rəhbərlərinə xidmət göstərdikləri müəssisələrin effektivliyini yüksək keyfiyyət və ən qabaqcıl praktikalar vasitəsilə artırmağa yardımçı olan Direktorlar Şurasının Effektivlik Mərkəzini yaratmışdır. Müşahidə şurasında iştirak etmək istəyində olan və ya uzun illər iştirak etmiş hər hansı şəxs olub-olmamasından asılı olmayaraq Mərkəzin proqramları onların effektiv şəkildə fəaliyyət göstərməsinə və idarəetmə,

audit, strategiya, innovasiya, ödəniş və davamçıların hazırlanması kimi sahələri diqqətdə saxlamasına imkan yaradır.

Ötən 13 il ərzində Deloitte Azərbaycan korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi sahəsində bir sıra layihələr həyata keçirmiş, Azərbaycan şirkətlərinə bu sahədə mövcud olan ən yaxşı beynəlxalq təcrübə ilə müəyyən edilmiş tələblərə tam uyğunlaşmaqda kömək etmişdir.

Azərbaycanda Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə əsaslanan korporativ idarəetmə qanunvericiliyi kontinental modeldə istifadə olunan prinsiplər üzərində qurulmuşdur². Bu modeldə iki bir-birindən müstəqil əsas idarəetmə qurumunun (icraedici şura və müşahidə şurası. Bax: Qeyd³) yaradılması nəzərdə tutulur. İcraedici şura əmək haqqısı şirkət tərəfindən təmin olunan menecerlərdən, müşahidə şurası isə müəssisədən asılı olmayan müstəqil üzvlərdən təşkil olunmalıdır.

Şirkətin qlobal təcrübəsinə əsaslanaraq və bu mühüm sahəyə öz töhfəsini vermək məqsədilə Deloitte Azərbaycan ölkədə korporativ idarəetmənin inkişaf səviyyəsini təhlil etmək məqsədilə müxtəlif sənaye sahələrində çalışan çoxlu sayda müəssisələr arasında ilk araşdırma aparmışdır. Bu araşdırma aparılmış sorğuda iştirak edən şirkətlərin müşahidə şuralarında baş verən dəyişikliklərə fərqli baxışları özündə əks etdirir. Təhlilimiz ölkədə fəaliyyət göstərən 40-dan artıq özəl, yerli və xarici şirkətlərlə araşdırmalara və müsahibələrə əsaslanır. Nəticələr bugünkü iş mühitində Azərbaycan şirkətlərinin üzləşdiyi risk, daxili audit, idarəetmə və qanunvericilik tələblərinə əmələmə kimi mühüm məsələlər üzrə maraqlı dəyişiklikləri üzə çıxarıb.

"Razıyam ki, dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmə özəl şirkətlərdəki kimi olmalıdır. Mən bununla bağlı artıq belə müəssisələrin rəhbərlərinə göstərişlər vermişəm və bəzilərində artıq transformasiya prosesi başlamışdır. SOCAR və Azərbaycan Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi Qapalı Səhmdar Cəmiyyətində müsbət dəyişikliklər vardır və mən digər şirkətlərin də bu istiqamətdə işləyəcəyini gözləyirəm. Onlarla özəl şirkətlər arasında yeganə fərq ondan ibarətdir ki, onlar dövlətə məxsusdur"

cənab İlham Əliyev,
Azərbaycan Respublikasının Prezidenti

1 Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatasının nümayəndə heyəti ilə görüşü, 12 aprel 2016-cı il
<http://en.president.az/articles/19272>

2 Mənbə: Maddə 91, Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi, 2000-ci il
<http://www.e-qanun.az/code/8>

3 Qeyd: müşahidə şurası = direktorlar şurası

Nəticələr

Araşdırmamız Azərbaycanda müşahidə şurası sahəsində mövcud təcrübəyə əsaslanaraq, yeni mövzular üzrə müzakirələrin aparılması üçün maraqlı nəticələr əldə etmişdir. Bu araşdırma zamanı əldə olunan əsas məlumatlar aşağıdakılardır:

- Mövcud olan standartlar və ən yaxşı idarəetmə praktikaları korporativ idarəetməyə dair məsləhətlər vermək üçün ciddi zəmin yaradır. Bu praktikalara əsasən, səhmdarların ümumi yığıncağı zamanı müşahidə şurası baş icraçı direktorun namizədliyini irəli sürmək və onu dəyişmək hüququ ilə səlahiyyətləndirilməlidir. Lakin rəyi soruşulanların yarısı bildirib ki, onların şirkətlərində müşahidə şurasının belə bir səlahiyyəti yoxdur. Başqa sözlə desək, bu şirkətlərdə müşahidə şurasının səlahiyyəti azaldılıb ki, bu da beynəlxalq təcrübəyə zidd olduğunu ortaya çıxarır. Məsələn, araşdırdığımız şirkətlər arasında yalnız 25 faizində müşahidə şurasının icraedici orqanların rəhbərləri ilə bağlı davamçıların planlaşdırılması öhdəlikləri vardır.
- Buna baxmayaraq, araşdırmanın gedişində nikbin nəticələr də əldə olunub. Belə ki, iştirak edənlərin 43 faizi qeyd ediblər ki, müşahidə şurası şirkətin strategiyasını idarə etməyə, strateji qərarlar qəbul etməyə, eləcə də korporativ idarəetmə standartlarını tənzimləməyə və ən yaxşı idarəetmə praktikalarını tətbiq etməyə cavabdehdir.
- Adətən, tənzimləyici orqanlar və bazar korporativ idarəetmə standartlarının inkişafında eyni rol oynayırlar. Araşdırma üzrə mühüm suallardan birinə cavablar göstərdi ki, nə üçüncü tərəflər, nə də bazar şirkətləri korporativ idarəetmə praktikalarını təkmilləşdirməyə məcbur edə bilmir. Əksinə, respondentlərin 70 faizi düşünür ki, müsbət nüfuzun saxlanması korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə yeganə motivasiya amilidir.
- Rəyi soruşulanlar yerli müəssisələrdə korporativ idarəetmənin inkişafı üçün əsas maneələr sırasında tənzimləyici orqanlar tərəfindən fəal yanaşmanın olmamasını qeyd etmişlər.
- Əldə etdiyimiz daha bir nəticədən bu qənaətə gəlmək olar ki, yerli şirkətlərin 42 faizində mükafatlandırma və ödəniş ilə bağlı məsələləri tənzimləyən siyasət mövcud deyil və bu da narahatlıqları artırır.

Korporativ idarəetmə ilə bağlı müxtəlif fikirlər və onların həyata keçirilməsi istiqamətində çətişməzlilər vardır. Buna baxmayaraq, korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə və müşahidə şurası üzvlərinin bu təşəbbüsə daha yaxından dəstək ola bilməsinə dair yekdil bir fikir mövcuddur.



Metodologiya

Bizim metodologiyamız Deloitte Qlobal-ın ən yaxşı praktikalarına əsaslanmışdır. Biz araşdırma apararkən qabaqcıl praktikaları rəhbər tutmaqla yanaşı Sizin diqqətinizə problemlərin və təkmilləşdirilməli sahələrin icmalını da çatdırmağa çalışmışıq.

Sorğumuz Azərbaycan və İngilis dillərində olmaqla yeddi hissədən ibarət olmuşdur:

- Respondent və onu işəgötürən haqqında ümumi məlumat – 7 sual
- Daxili Nəzarət/ Riskin İdarə edilməsi qaydaları – 2 sual
- Direktorlar Şurasının strukturu və öhdəlikləri – 6 sual
- Audit Komitəsinin vəzifələri – 7 sual
- Baş icraçı rəhbərlərin vəzifələri – 3 sual
- Ödəniş qaydaları və etika üzrə təlim – 4 sual
- Korporativ idarəetmə prinsipləri və gələcək perspektivlər – 4 sual

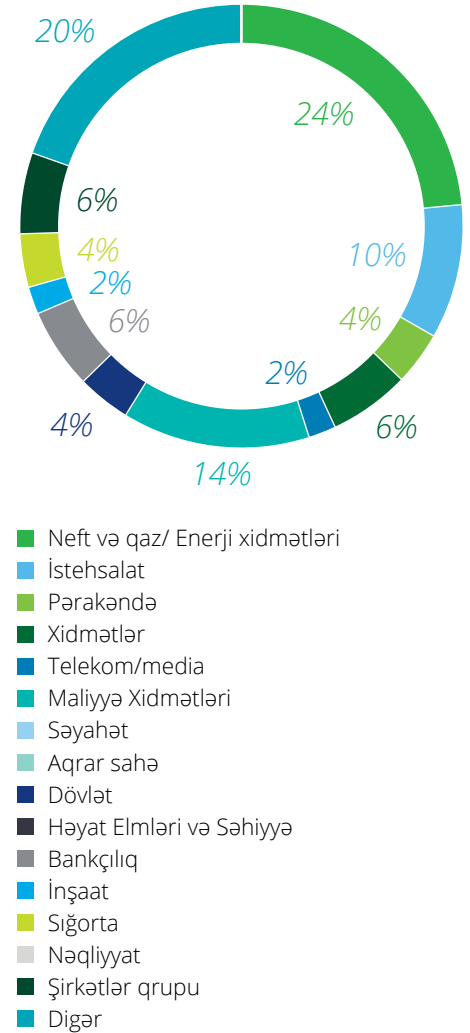
Qeyd: Araşdırmamız müxtəlif sənaye sahələri və müəssisələri arasında aparılmış və yüksək səviyyəli rəhbər şəxslərdən cavablar toplanmışdır. Araşdırma 2016-cı ilin avqust-sentyabr aylarında aparılmışdır.

Araşdırmamızda biz müəssisənin korporativ idarəetmə strukturunun qiymətləndirilməsi zamanı iki müxtəlif yanaşmaya istinad etmişik. Biz araşdırma zamanı məlumatı onlayn sorğu və üzbəüz müsahibələr vasitəsilə əldə etmişik. İlk olaraq onlayn sorğu anketi yaradılmış və Deloitte Azərbaycanın internet sahifəsində 10 avqust tarixindən 20 sentyabr 2016-cı il tarixinədək istifadəyə verilmişdir. Sorğuda iştirak üçün link olan dəvət məktubunda sorğunun məqsədi və metodları dəqiq şəkildə müəyyən olunmuşdu. Biz məlumat bazamızda olan yerli şirkətlərin yüksək səviyyəli rəhbərliyinin bütün üzvlərinə elektron məktub göndərdik. Sorğu iştirakçılarından həqiqi elektron poçt ünvanını və ya şirkətdə tutduqları vəzifələri təqdim etmək tələb olunur. 40 respondent onlayn araşdırmanı yerinə yetirmiş və cavablandırma səviyyəsi 20 faiz təşkil etmişdir. Elektron anket bir aydan bir az çox müddətdə aktiv qalmış və 20 sentyabr 2016-cı il tarixində bağlanmışdır.

Daha sonra səkkiz respondentin ofisində üzbəüz müsahibələr keçirilmişdir.

Bu günə kimi aparılmış əksər korporativ idarəetmə araşdırmaları iri dövlət müəssisələrinə yönəlmişdir. Araşdırmamız zamanı, 12 sənaye sahəsi üzrə (neft, bank işi, telekommunikasiya, inşaat, istehsal və digər sahələrdə) müxtəlif ölçülü şirkətlər təhlil edilib. Azərbaycanda istehsalat sahəsində fəaliyyət göstərən ondan çox şirkətin rəhbər şəxsləri korporativ idarəetmə üzrə ilk araşdırmada iştirak ediblər. 500-dən az işçisi olan kiçik şirkətlər bütün sualların təxminən üçdə birini, lakin nisbətən böyük 2000-dən artıq işçisi olan iri şirkətlər sualların dördüdə birini cavablandırmışlar.

Qrafik 1. Araşdırdığımız sənaye sahələri



Mündəricat

Qısa icmal	3
Hissə 1. İdarəetmə mühitinin inkişaf etdirilməsi	7
Hissə 2. Risk və qanunvericilik tələblərinə əmələtmə	10
Hissə 3. Direktorlar Şurasının tərkibi və strukturu	11
Mükafatlandırma və ödənişlər	13
Audit Komitəsi/Audit Departamenti	13
İstinadlar	17
Müəlliflər	18
Təşəkkürlər	19

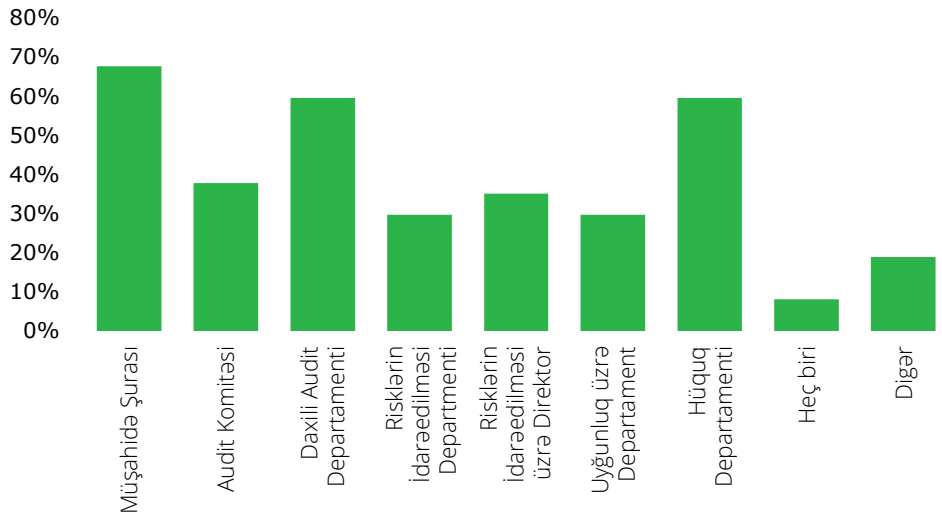
Hissə 1. İdarəçilik sisteminin inkişafı

Bu gün Azərbaycanda kiçik və orta müəssisələr müəyyən dərəcədə ənənəvi modeldən uzaqlaşaraq müşahidə şurası olan şirkətlər kimi formalaşmağı seçirlər. Eyni zamanda müşahidə şurasının tələbləri və öhdəlikləri hər şirkət üzrə dəyişir və əksər şirkətlərdə bu qurumlar tamamilə mövcud deyildir.

Araşdırma göstərdi ki, şirkətlərin 60 faizində daxili audit departamenti vardır. Lakin respondentlərimizin yalnız 38 faizi çalışdıqları şirkətlərdə audit komitəsinin olduğunu qeyd etmişdilər. Araşdırma zamanı müəyyən olundu ki, yerli şirkətlərin 22 faizində audit komitəsi yaradılmamışdır.

“Müəssisənizdə aşağıda sadalanan qurumlardan hansı fəaliyyət göstərir” sualına respondentlərin 67 faizi müşahidə şurası — deyər cavab vermişdir. Araşdırmadakı məlumat şirkətlərin səkkiz faizində müşahidə şurası və ya audit komitəsinin, daxili audit və riskin idarə edilməsi departamentlərinin, qanunvericilik tələblərinə əmələtmə və hüquq departamentlərinin yaradılmadığını və riskin idarə edilməsi üzrə direktor vəzifəsinin olmadığını ortaya çıxarmışdır.

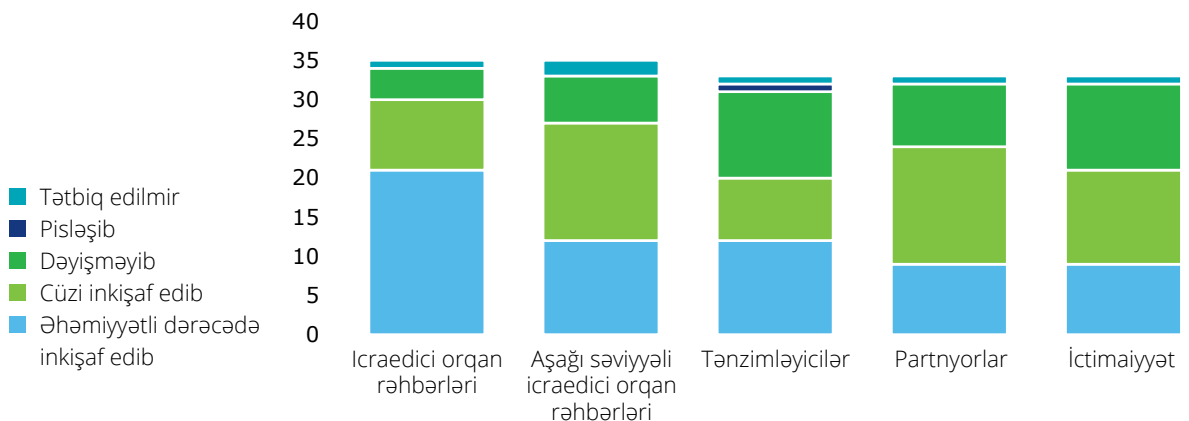
Qrafik 2. Araşdırılmış şirkətlərdə fəaliyyət göstərən qurumların faiz nisbəti



Müşahidə şurası və idarəetmə heyətinin fəaliyyəti üçün idarəetmə strukturu nə üçün lazımdır? İdarəetmə strukturu müşahidə şurasının və idarəetmə heyətinin rolunu və vəzifələrini müəyyən etməyə və mühüm məsələlərin rahat şəkildə tənzimlənməsini təmin edərək təkrar fəaliyyətlərin qarşısını almağa yardımçı olur. Bu məlumatlardan əldə olunan nikbin nəticələr göstərdi ki,

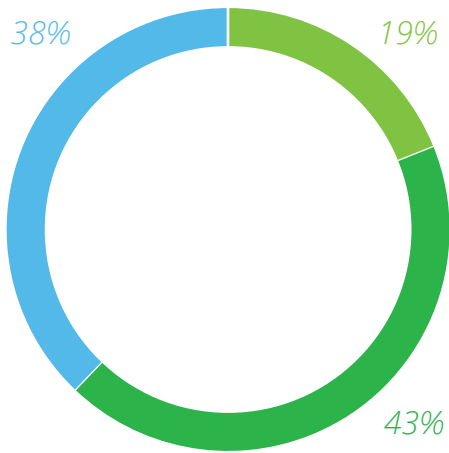
yerli şirkətlərin icraedici orqan rəhbərlərinin 21 faizi son beş il müddətində korporativ idarəetməyə əhəmiyyətli dərəcədə diqqət ayırır və bu yanaşma təkmilləşdirilmişdir. Lakin respondentlərin bəziləri hesab edir ki, son beş il ilə müqayisədə tənzimləyici qurumların korporativ idarəetməyə diqqəti zəifləmişdir.

Qrafik 3. Korporativ İdarəetmə sahəsində son beş ildə baş verən dəyişikliklər



Daxili nəzarət qaydaları istənilən şirkətin əsasını təşkil etməli və şirkətin əməliyyat effektivliyi ilə bağlı məqsədlərinin uğurla gerçəkləşdirilməsini təmin etməlidir. Rəyi soruşulanların yarısı daxili audit və müşahidə şurasının daxili nəzarət qaydalarının tətbiqinə cavabdeh olması fikri ilə ciddi şəkildə razılaşırlar ki, bu da korporativ idarəetmə konsepsiyasının tələblərinə uyğun deyildir. Digər tərəfdən araşdırmada iştirak edənlərin 73 faizinin fikrinə görə baş icraçı direktor və baş maliyyə direktoru kimi yuxarı səviyyəli rəhbərlik

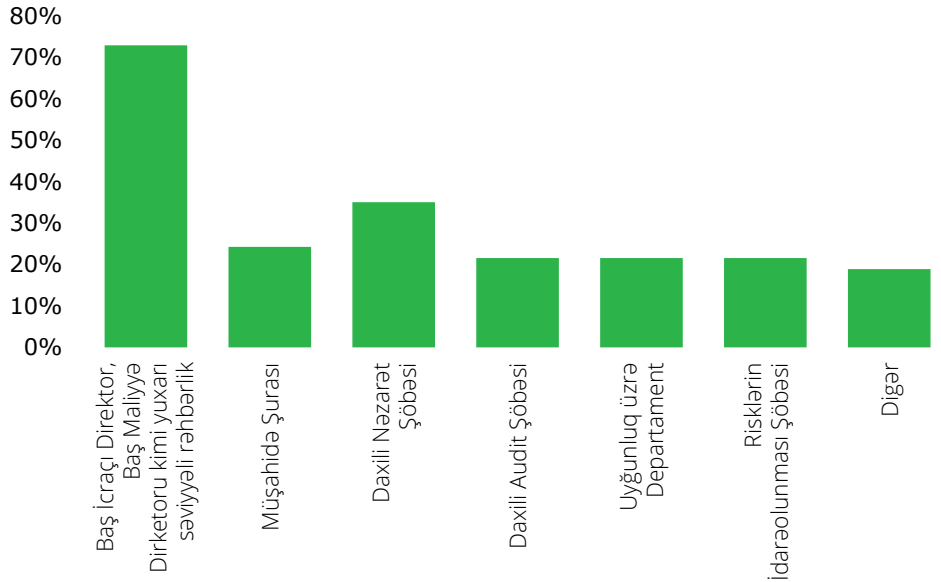
Qrafik 4. Daxili nəzarət /risklərin idarə edilməsi qaydalarının tətbiq faizi



- Bəli
- Bəli, siyasət müəyyən edilib
- Bəli, detallı tətbiq üsulları müəyyən edilib

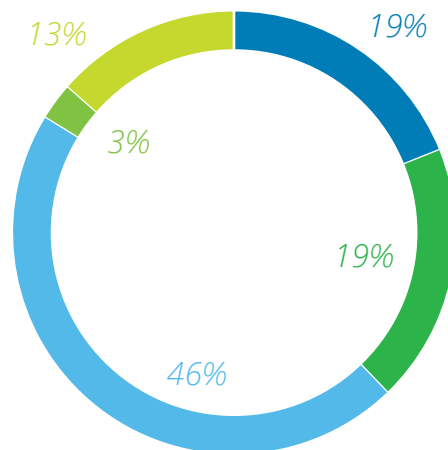
Sorğuda iştirak edən icraedici orqan rəhbərlərin 22 faizi müəssisədə daxili audit departamentinin mövcud olduğunu qeyd etsələr də, onlardan yalnız 18 faizi daxili nəzarət /riskin idarə edilməsi qaydalarına daxili auditorların nəzarət etdiyini bildirmişlər. Daxili nəzarət üzrə tələblərə əmələtmə ilə bağlı cavabların daxili nəzarət sisteminin tətbiqinə dair cavablarla ziddiyyət təşkil etdiyi diqqətə çarpır.

Qrafik 5. Müvafiq daxili nəzarətin tətbiqi faizi



Bu ziddiyyət sorğuda iştirak edən əksər şirkətlərdə daxili nəzarət qaydalarına əməl etmək məqsədilə hələ də daxili siyasət və prosedurların olmamasını üzə çıxarmışdı. Araşdırmamız zamanı məlum olub ki, Azərbaycandakı idarəçilik təcrübəsi qabaqcıl praktikalarla müəyyən məqamlarda ziddiyyət yaradır. Belə ki, araşdırma göstərdi ki, yerli şirkətlərin müəyyən qismində daxili audit departamentinin olmasına baxmayaraq daxili nəzarət/riskinin idarə edilməsi qaydaları üçün digər departamentlər məsuliyyət daşıyır.

Qrafik 6. Daxili nəzarət qaydalarına əməl etmə və risklərin idarə edilməsi



Korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi hər bir müəssisənin daxili məsələsi hesab olunur.

Bizim araşdırmamız müəyyən etdi ki, respondentlərin 40 faizi üçüncü tərəflərlə hər hansı biznes əməliyyatlarına cəlb olunmamışdır və bu səbəbdən də korporativ idarəetmə prinsipləri onlara şamil olunmur və ya üçüncü tərəflər üzrə hər hansı xüsusi idarəetmə prinsipi müəyyən olunmur.

- Biz inanırıq ki, işçilərimiz qaydalara riayət edir, lakin bu formal qiymətləndirilmə deyil
- Rəhbərlik tərəfindən yerinə yetirilir
- Daxili auditor tərəfindən yerinə yetirilir
- Kənar auditor tərəfindən yerinə yetirilir
- Digər şöbələr tərəfindən yerinə yetirilir



Hissə 2. Risk və qanunvericilik tələblərinə əməletmə

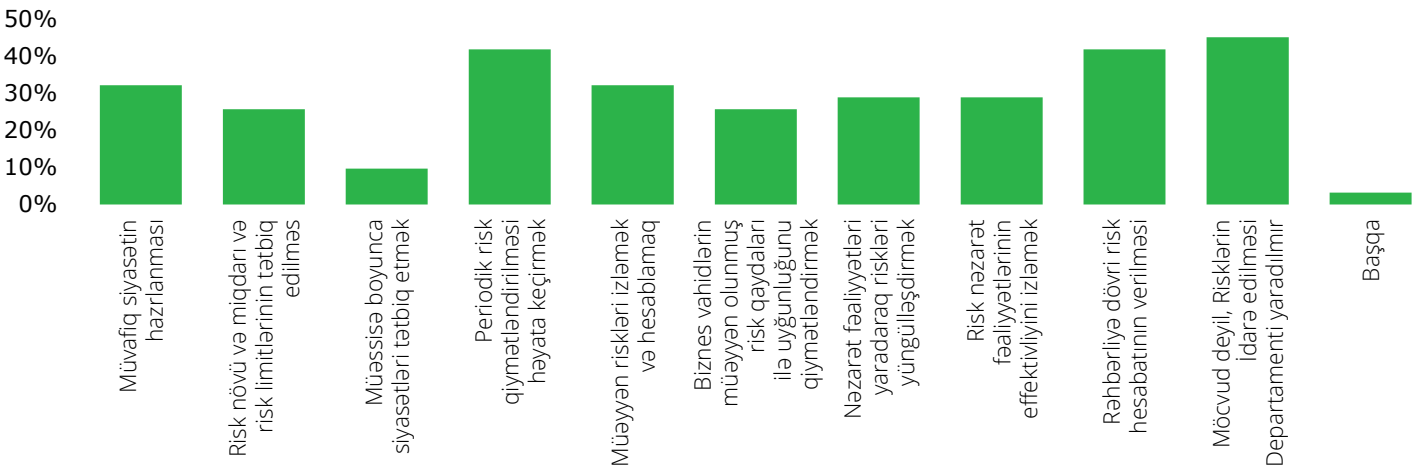
Qanunvericiliyə əsasən hər bir müəssisədə riskin idarə edilməsi qaydaları olmalıdır. Bu, İqtisadiyyat Nazirliyi tərəfindən qəbul edilmiş standartlarda aydın şəkildə qeyd olunub⁴. Bu standartlar şirkətə riskləri müəyyən etməyə, təhlil etməyə və monitorinqini aparmağa, habelə məqsədlərə effektiv şəkildə nail olmaq üçün şirkətin idarə edilməsinə kömək edir. Respondentlərin 60 faizdən çoxu bildirir ki, onların şirkətlərində riskin idarə edilməsi və/və ya daxili nəzarət qaydaları və prosedurları mövcuddur. Anlayışımıza və müşahidələrimizə əsasən, bu, korporativ idarəetmə sahəsindəki real vəziyyətin kiçik bir hissəsini əks etdirir. Bundan əlavə, şirkətlərin yarıdan az hissəsi (40 faizi)

riskin idarə edilməsi və/və ya daxili nəzarət konsepsiyasının artıq müəyyən edildiyini bildirmişdir. Bu fikirlər də dərin təhlil tələb edir. Əldə olunan digər nəticə göstərdi ki, bir sıra şirkətlər (19 faizə yaxın) riskin idarə edilməsi və/və ya daxili nəzarət qaydalarını tətbiq etməmişdir. Bu nəticədən belə qənaətə gəlmək olar ki, şirkətdə daxili nəzarət qaydalarının olmaması onu daxili və xarici mənbələrdən yarana biləcək müxtəlif risklərə məruz qoya bilər.

Bütün müəssisələrdən riskin idarə edilməsinə cavabdeh olan xüsusi departamentin və ya şöbənin yaradılması tələb olunur. Bu departament riskin müəyyən edilməsinə, ölçülməsinə və

qiymətləndirilməsinə cavabdehdir və onun məqsədi risklərin maliyyə nəticələrinə və şirkətin kapitalına edəcəyi mənfi təsiri azaltmaqdır. Sorğu zamanı iştirakçı şirkətlərin 45 faizində riskin idarə edilməsi departamentinin olmadığı müəyyən olunmuşdu. İştirakçıların on faizi müəssisənin nüfuzunun saxlanmasına riskin idarə edilməsi departamentinin cavabdeh olduğunu qeyd etmişdir. Şirkətlərin əksəriyyətində, riskin idarə edilməsi departamentinin öhdəliklərinin nisbətən zəif olmasına baxmayaraq, şirkətlərin 42 faizində riskin idarə edilməsi departamenti yaranmış risklər barədə vaxtaşırı olaraq baş rəhbərliyə hesabat verir.

Qrafik 7. Şirkətlərdə risklərin idarə edilməsi departamentinin öhdəlikləri



⁴ Korporativ idarəetmə standartları, İqtisadi İnkişaf nazirliyi, 2011 http://www.economy.gov.az/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=142&lang=az

Korporativ idarəetmə üzrə qabaqcıl praktikaları tətbiq edən istənilən şirkətdə, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar üçün məsuliyyət audit komitəsinin üzərinə düşür. Bu komitə şirkətlər əlaqəli tərəflərlə hər

hansı əməliyyatlar aparmazdan əvvəl öz razılığını verməlidir. Araşdırmamız müəyyən etdi ki, sorğuda iştirak edən şirkətlərin 32 faizində əlaqəli tərəflərlə əməliyyatları tənzimləyən proseduralar mövcud deyildir.

Hissə 3. Şuranın tərkibi və strukturu



Qabaqcıl praktikalara görə, müşahidə şurasının strukturu müəssisənin növündən, fəaliyyət göstərdiyi sənaye sahəsindən, strateji prioritetlərdən, müxtəlif səhmdarların sayından asılıdır. Konseptual olaraq, müşahidə şurasına üzvlərin sayı üç nəfərdən az, beş nəfərdən çox olmamalıdır.

Araşdırmamızın nəticələri göstərdi ki, sorğuda iştirak etmiş beş bankdan üçündə müşahidə şurasının hazırda beş üzvü vardır. Korporativ idarəetmə ilə bağlı qabaqcıl praktikalara əsasən, qeyd etmək lazımdır ki, üzvlərinin sayı üçdən az olan müşahidə şuralarının fəaliyyəti şirkət üçün effektiv hesab olunmur.

Həmçinin, qeyri-bank sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlərin müşahidə şuralarında üzvlərin sayı maksimum beşə çatır ki, bu da sorğu iştirakçısı olan belə müəssisələrin 35 faizini təşkil edir. Maraqlıdır ki, araşdırılan qeyri-bank müəssisələrinin 14 faizində hazırda müşahidə şurası fəaliyyət göstərmir.

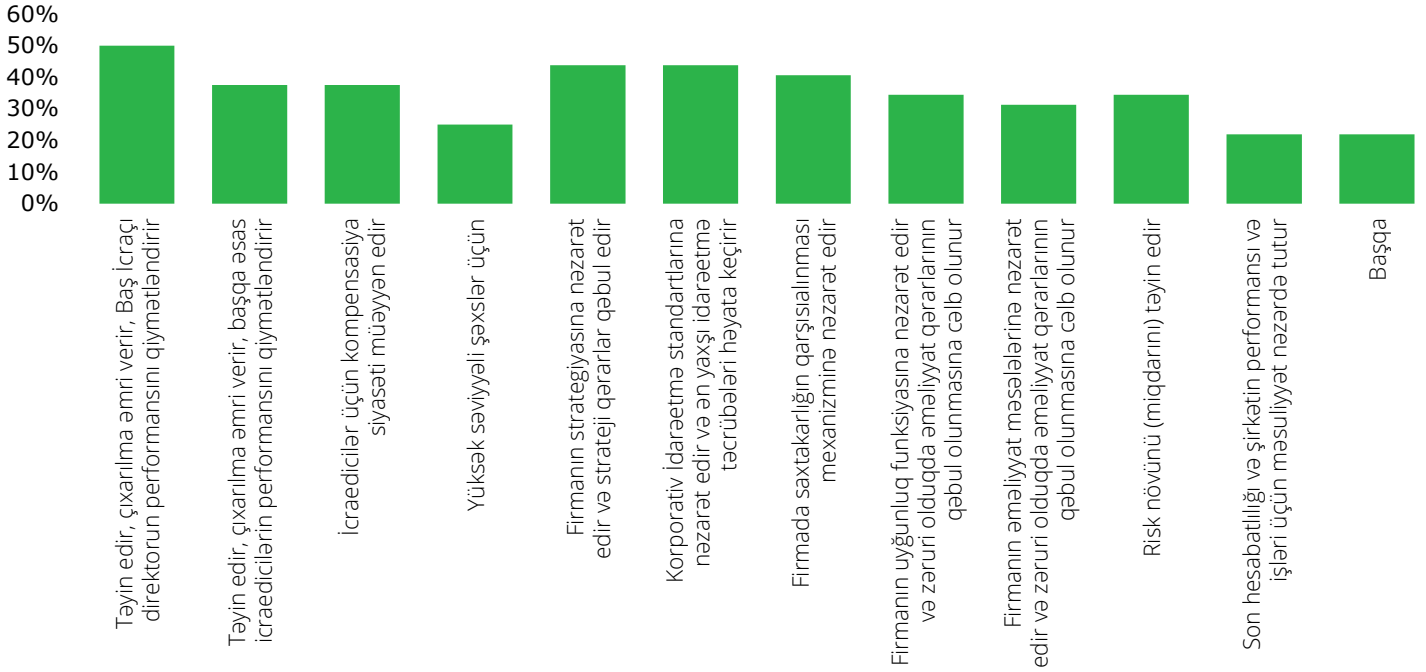
Müşahidə şurası şirkəti yalnız dəstəkləmək və istiqamətləndirmək məqsədilə deyil, eyni zamanda daxili strategiyalara uyğun idarə olunmasını təmin etmək məqsədilə şirkətin baş icraçı direktoru ilə yaxından əməkdaşlıq edir. Baş icraçı direktorun vəzifəsi müşahidə şurasının dəstəyi ilə şirkətin fəaliyyət effektivliyini artırmaqdır.

Sorğu zamanı respondentlərin yalnız 50 faizi bildirib ki, müşahidə şurası baş

icraçı direktoru vəzifəyə təyin etmək, vəzifədən azad etmək və onun fəaliyyətini qiymətləndirmək imkanına malikdir, baş menecerlər isə belə imkandan istifadə edə bilmirlər. Sorğu iştirakçılarının 43 faizinin bildirdiyinə görə, müşahidə şurası şirkətin strategiyasını idarə etmək səlahiyyətinə malikdir, həmçinin, strateji qərarlar qəbul edir, korporativ idarəetmə standartlarına nəzarət edir və idarəetmə ilə bağlı qabaqcıl metodları tətbiq edir. Araşdırma şirkətlərin 50 faizində müşahidə şurasının rolunun zəiflədiyini müəyyən etdi ki, bu da global praktikalara ziddir. Məsələn, müvafiq müşahidə şuralarının 25 faizi icraedici orqan rəhbərlərinin davamçıların planlaşdırılması üçün məsuliyyət daşıyır⁵.

5 Mənbə: Maddə 91. Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətdə idarəetmə. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi <http://www.e-qanun.az/code/8>

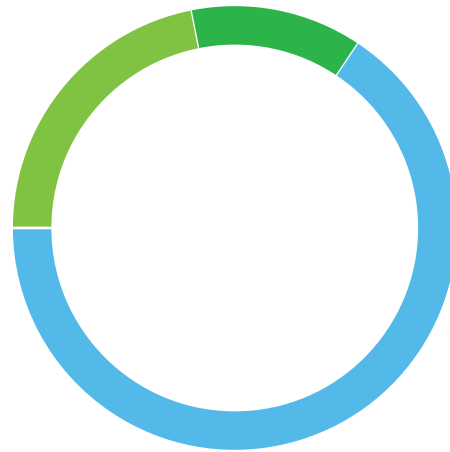
Qrafik 8. Müşahidə şurasının öhdəlik və vəzifələri



Müşahidə şurasının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə gəldikdə, sorğuda iştirak edənlərin 66 faizi son üç il ərzində şuranın öz fəaliyyətini rəsmi prosedür əsasında qiymətləndirmədiyini qeyd ediblər. Sorğu iştirakçısı olan müəssisələrin 22 faizi isə müşahidə şurasının fəaliyyətinin özü tərəfindən qiymətləndirildiyini bildirib. Respondentlərin yalnız 13 faizi müəssisədə müşahidə şurasının fəaliyyətinin müstəqil mütəxəssislər tərəfindən qiymətləndirildiyini qeyd edib.

Müəyyən üstünlüklərə malik üzvə müəssisələr etimadın qazanılmasında və qərarların qəbulunda müşahidə şurası üzvlərinə yardımçı olur, eyni zamanda belə görüşlər departamentlər arasında əlaqələr yaratmaq imkanı verə bilər. Araşdırma göstərdi ki, 43 şirkətdən altısında müşahidə şurası hər il dörd və ya beş üzvə müəssisələr keçirdiyi halda, sorğu iştirakçılarının yarı hissəsi hətta ildə bir dəfə də belə görüşlər keçirmir. Lakin 43 şirkətdən dördündə il ərzində bir və ya iki dəfə canlı müəssisələr təşkil olunur.

Qrafik 9. Son üç ildə müşahidə şuralarının öz fəaliyyətlərini qiymətləndirməsi



■ Bəli, ancaq özünü dəyərləndirmə yolu ilə
 ■ Bəli, müstəqil məsləhətçilər tərəfindən dəyərləndirmə yolu ilə
 ■ Xeyr

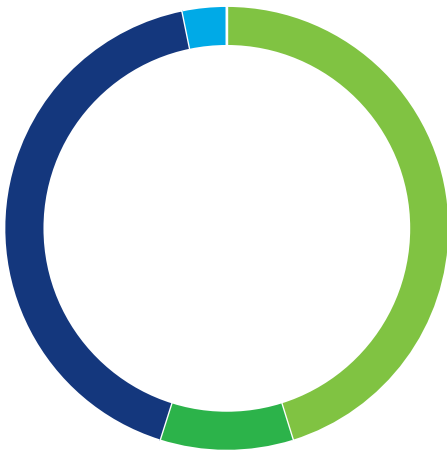
Müstəqil direktorlar rəhbərliklə səhmdarlar arasında çox mühüm əlaqədir. Müşahidə şurasında müstəqil fikirlərin bildirilməsi səsələnən hər bir fikirlə dərhal razılışmaq riskini azaldır.

Respondentlərin 37 faizi onların müəssisəsində müşahidə şurasına müstəqil direktor hesab ediləcək üzvün olmadığını bildirdilər. 13 respondent (26 faiz) bu suala cavab verməmişdir. Təəccüblüdür ki, iki şirkət yeddi müstəqil direktorun olduğunu, beş şirkət isə yalnız bir və ya iki müstəqil direktorun olduğunu bildirdilər. Üç şirkətin şurasında üç və ya beş müstəqil direktor fəaliyyət göstərir.

Mükafatlandırma və ödəmələr

Mükafatlandırma və ödəmələr komitəsi istənilən müəssisənin strateji məqsədlərə nail olmasında mühüm rol oynayır. Nəzəri olaraq, bu komitənin müstəqil qeyri-icraçı direktorlardan ibarət ən azı iki və ya üç üzvü olmalıdır.

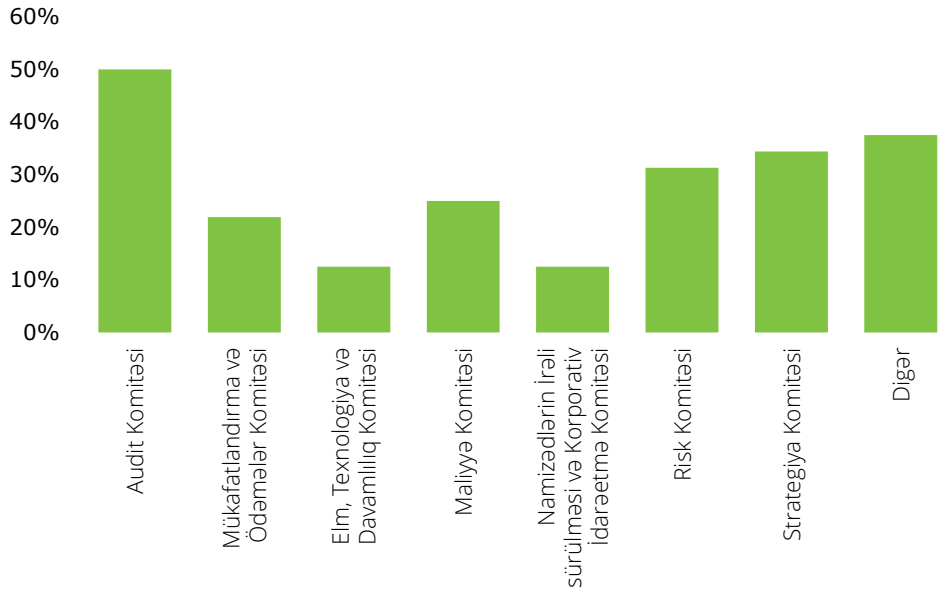
Qrafik 10. Müşahidə şurasında komitələrin faiz nisbəti



- Bəli, bütün işçilər üçün
- Bəli, yalnız yüksək səviyyəli rəhbər şəxslər üçün
- Xeyr
- Digər

Sorğu zamanı Azərbaycandakı müəyyən bankların və şirkətlərin mükafatlandırma və ödəmə siyasəti də araşdırılmışdır. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankının tələblərinə görə, bütün yerli banklarda yalnız mükafatlandırma və ödəmələr komitəsi deyil, həm də risk komitəsi fəaliyyət göstərməlidir. Lakin araşdırma zamanı müəyyən edildi ki, digər sənaye sektorunda (qeyri-bank) fəaliyyət göstərən yerli şirkətlərin təxminən 40 faizində müşahidə şurasının tərkibində

Qrafik 11. Mükafatlandırma və ödəmələr siyasəti mövcud olan şirkətlər



mükafatlandırma və ödəmələr komitəsi mövcud deyildir. Bankların yeddi faizində, o cümlədən digər şirkətlərin az bir hissəsinin müşahidə şurasında belə komitə fəaliyyət göstərir. Respondentlərdən bir neçəsi mükafatlandırma və ödəmələr komitəsinin əvəzinə namizədlərin irəli sürülməsi və korporativ idarəetmə komitəsinin olduğunu bildirir.

Audit Komitəsi/ Audit Departamenti

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinin 91-ci maddəsinin 3.4-cü bəndində məhdud məsuliyyətli şirkətlərdə audit komitəsinin rolunun nədən ibarət olduğu öz əksini tapmışdır. Bu maddədə qeyd olunur ki, audit komitəsinin şirkətin (cəmiyyətin) maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini yoxlamaq və bu məqsədlə cəmiyyətin fəaliyyətinə aid olan bütün sənədləri əldə etmək hüququ vardır⁷.

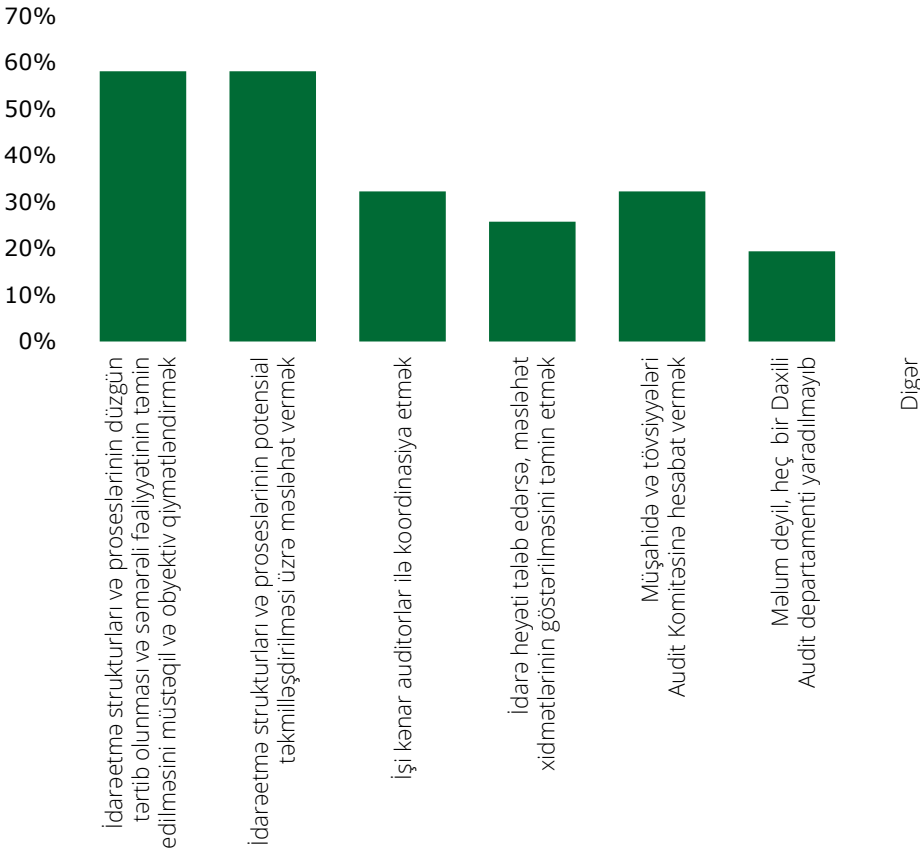
Daxili audit departamentinin rolu audit komitəsi/audit departamentinin vəzifələrindən fərqlidir. Yerli qanunvericilik baxımından, Azərbaycan Respublikasının Daxili audit haqqında 22 may 2007-ci il tarixli qanununda daxili audit departamentinin rolu təsbit olunmuşdur⁸. Faktiki olaraq, daxili audit departamenti şirkət daxilində müstəqil və obyektiv bir qiymətləndirmə qurumudur. Bu departamentin öhdəliklərinə gəldikdə isə, araşdırmamız müəyyən edib ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin 40 faizi idarəetmə strukturlarının və proseslərinin düzgün planlaşdırılmasını, eləcə də effektiv fəaliyyətini təmin etmək üçün müstəqil və obyektiv qiymətləndirmələr aparmır. Araşdırmamız zamanı əldə etdiyimiz nikbin nəticə göstərir ki, respondentlərin 58 faizi idarəetmə strukturları və proseslərinin gələcəkdə təkmilləşdirilməsi ilə bağlı tövsiyələrin verilməsini daxili audit departamentinin vəzifələrindən biri olduğu qənaətinədir.

6 Mənbə: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının "Banklarda korporativ idarəetmə standartları"nın təsdiq edilməsi barədə qərarı, iyun 2013 <http://www.cbar.az/assets/2473/korporativ.pdf>

7 Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi, Maddə 91-3.4 <http://www.e-qanun.az/code/8>

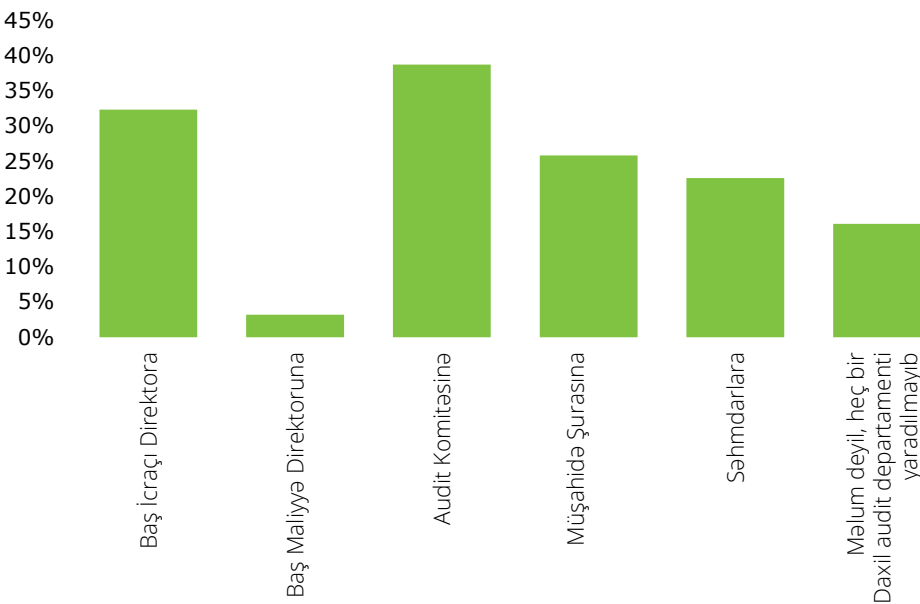
8 Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Daxili audit haqqında qanunu, 22 may 2007 <http://e-qanun.az/framework/13241>

Qrafik 12. Araşdırılmış şirkətlərdə daxili audit departamentinin məsuliyyətləri

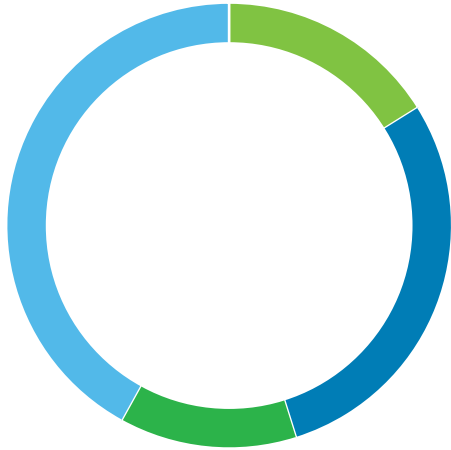


Sorğu zamanı müəyyən edilib ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin əksəriyyəti daxili audit departamentinin hesabatla bağlı vəzifələrini audit komitəsi, baş icraçı direktor və müşahidə şurası arasında bölüşdürmüşdür. Məsələn, araşdırılan şirkətlərin 32 faizində daxili audit departamenti baş icraçı direktora hesabat edir. Beynəlxalq maliyyə institutlarının və qabaqcıl praktikaların audit komitələri ilə bağlı tələblərinə görə, daxili auditorlar baş maliyyə direktoruna və ya baş icraçı direktora hesabat verə bilməzlər, çünki bu, daxili auditorların obyektivliyi üçün risk yarada bilər. Bundan əlavə, araşdırmanın nəticəsinə görə, daxili auditorların 22 faizi səhmdarlara hesabat edir ki, bu da qabaqcıl praktikaların tələblərinə ziddir.

Qrafik 13. Daxil audit departamentinin hesabat verdiyi qurumlar və rəhbər şəxslər

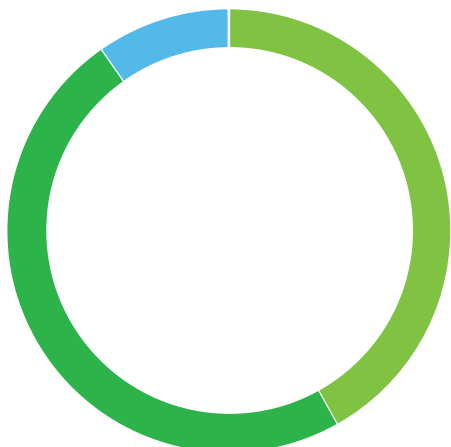


“Şirkətinizdə daxili audit departamenti fəaliyyət göstərmədiyi halda, daxili audit layihələrinin icrası üçün kənar məsləhətçilər cəlb edirsinizmi?” sualına cavablar əsasında müəyyən edilib ki, yerli şirkətlərin 16 faizi belə layihələr üçün kənar məsləhətçilərin xidmətindən istifadə etmir. Respondentlərin 42 faizi kənar mütəxəssislərlə əməkdaşlığın onlara şamil olunmadığını, 13 faizi isə müntəzəm şəkildə kənar mütəxəssislərin dəstəyindən istifadə etdiklərini bildiriblər.

Qrafik 14. Daxili audit layihələrinin icrası üçün kənar məsləhətçilərin cəlb olunması

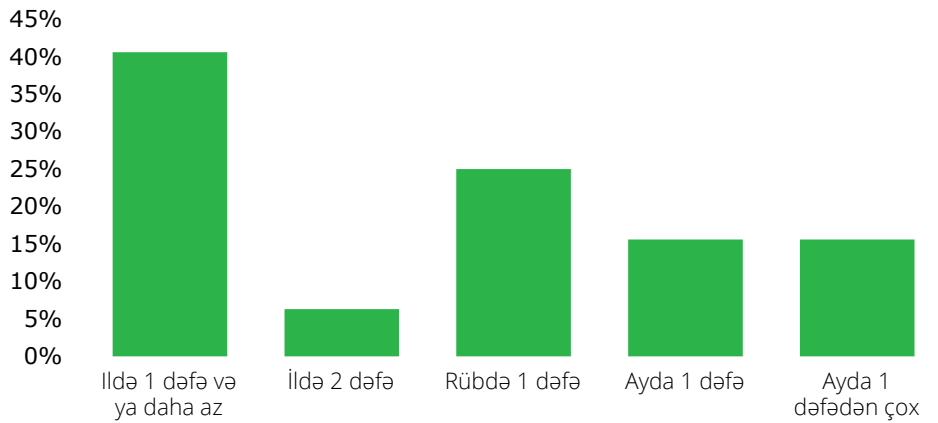
■ Xeyr
 ■ Bəli, bəzən
 ■ Bəli, daimi olaraq
 ■ Aid deyil

Şirkətlər, daxili audit departamentinin müəssisənin gözləntilərinə və qabaqcıl praktikalara müvafiq fəaliyyət göstərüb-göstərməməsini müəyyən etmək üçün vaxtaşırı qiymətləndirmə aparır. Respondentlərin 49 faizi daxili audit departamentinin fəaliyyətinin vaxtaşırı daxili qaydada qiymətləndirildiyini qeyd edib, icraedici orqan rəhbərlərindən ibarət 42 faiz respondent isə müvafiq departament üzrə qiymətləndirmənin aparılmadığını bildirib.

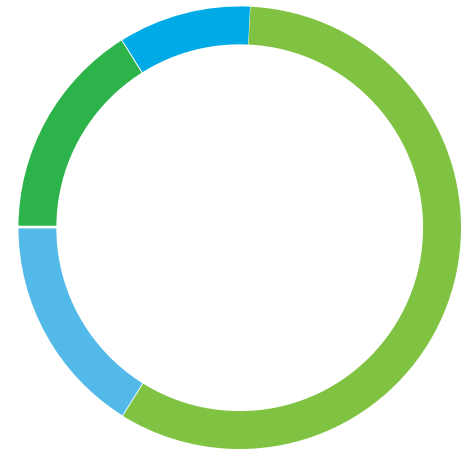
Qrafik 15. Daxili audit departamentinin iş fəaliyyətinin şirkətin qaydalarına uyğun olub-olmamasının qiymətləndirilməsi

Dünyada tətbiq edilən qabaqcıl praktikalara uyğun olaraq, son illərdə dünya səviyyəsində audit komitələri həm kənar, həm də daxili auditorlarla ünsiyyət quraraq daha çox nəzarətə sahib olmuşlar. Buna səbəb isə audit komitəsi üzvləri arasında

üzbəüz müsahibələrin tez-tez keçirilməsidir. Sorğu nəticəsində müəyyən olundu ki, şirkətlərin təxminən 41 faizində audit komitəsinin üzbəüz müsahibələri ildə bir dəfə və ya daha az keçirilir.

Qrafik 16. Araşdırılmış şirkətlərdə müşahidə şurası tərəfindən keçirilən illik üzbəüz görüşlər

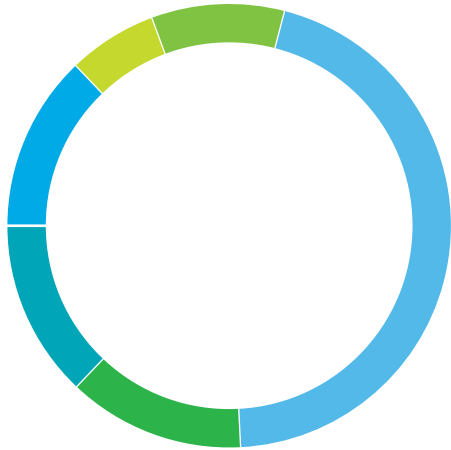
İcraedici orqan rəhbərlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mümkün qədər şirkətin ümumi təşkilati dəyərlərinə uyğun olmalıdır. Qabaqcıl praktikaların tələblərinə görə, şirkətlərdə icraedici orqan rəhbərlərinin fəaliyyətinin ən azı ildə bir dəfə qiymətləndirilməli olmasına baxmayaraq, araşdırma hər bir müəssisənin qiymətləndirmə prosesinə fərdi qaydada yanaşdığını göstərir. Şirkətlərin 42 faiz hissəsində proseslər qabaqcıl praktikalara uyğun aparılmır və onlar qiymətləndirməni ildə bir və ya iki dəfə aparır, yaxud ümumiyyətlə qiymətləndirmə aparmır. Şirkətlərin 16 faizi icraedici orqan rəhbərlərinin fəaliyyətini ildə bir neçə dəfə qiymətləndirir və narahatlıq yaradan məsələlərlə bağlı müzakirələr aparır.

Qrafik 17. İcraedici orqan rəhbərlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

■ Dəyərləndirilmir
 ■ İldə bir dəfədən çox
 ■ İldə bir dəfə
 ■ İldə bir dəfədən az

İdarə heyətinin baş icraçı direktorun fəaliyyətini qiymətləndirmək hüququna malik olmadığını nəzərə alsaq, baş icraçı direktor üçün qiymətləndirmə prosesinə kim cavabdehdir? Sorğudan məlum oldu ki, şirkətlərin 13 faiz hissəsində belə qiymətləndirmə bütünlükdə idarə heyəti tərəfindən aparılır. Bu kifayət qədər problemlidir və qabaqcıl praktikalara uyğun deyil. Bununla belə, şirkətlərin 62 faizində qabaqcıl praktikaların tələblərinə tam əməl olunur.

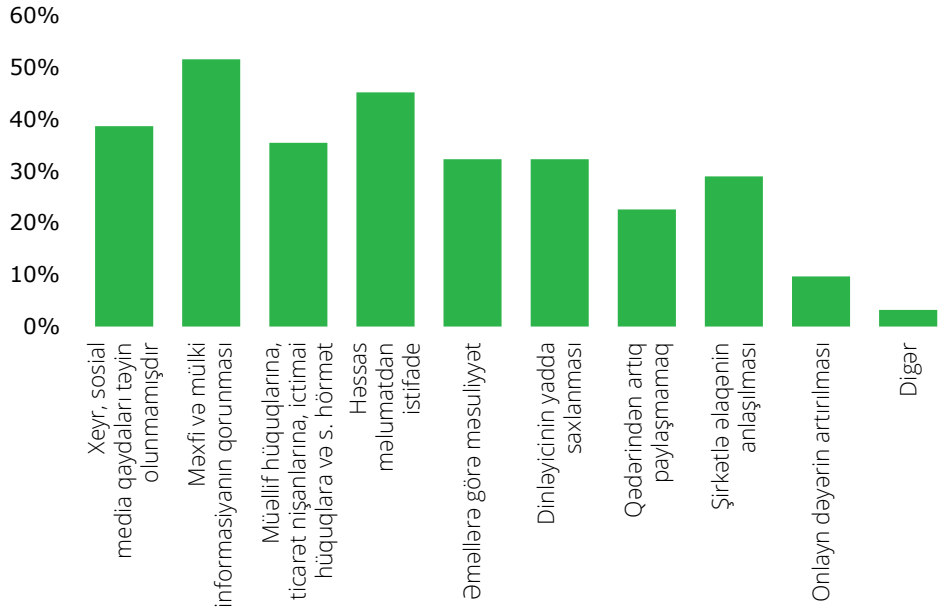
Qrafik 18. Baş icraçı direktorun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində məsul qurumlar



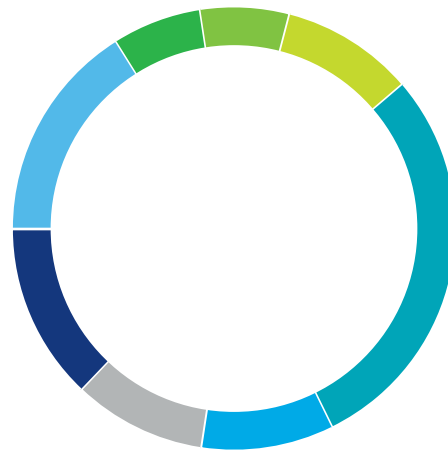
- Bütün idarə heyəti
- Kompensasiya Komitəsi
- Namizədlərin İrəli sürülməsi və Korporativ İdarəetmə Komitəsi
- Müşahidə Şurası
- Müstəqil sədr və ya yüksək səviyyəli müstəqil direktor
- Digər

İstənilən şirkətdə sosial media baş verən tendensiyalardan xəbərdar olmaq üçün vacib bir alətdir. Lakin siyasət və prosedurlar aydın şəkildə müəyyən edilmədikdə əngəllər yaranır. Sorğu iştirakçılarının 52 faizinin bildirdiyinə görə, müəssisənin sosial media ilə bağlı qaydalarında (işçilərin sosial mediada, (məs., Facebook, LinkedIn və s.) davranışı ilə bağlı şirkətin gözləntilərini əks etdirən qaydalar) məxfi və şirkətə aid məlumatların qorunması nəzərdə tutulur. Respondentlərin 50 faizindən az hissəsi qeyd edib ki, həssas məlumatlardan istifadə onların müəssisəsi üçün olduqca mühüm məsələdir.

Qrafik 19. Şirkətlərdə sosial media qaydaları



Qrafik 20. Şirkətlərdə etika və uyğunluq məsələlərinə cavabdeh qurumlar



- Baş Direktor
- Baş Risk Direktoru
- Baş Uyğunluq Direktoru
- Daxili Audit Direktoru
- Ümumi Məsləhətçi
- İnsan Resursları nümayəndəsi
- Hüquq Departamenti nümayəndəsi
- Heç biri
- Digər

Şirkətlərin 29 faiz hissəsində insan resursları departamenti etika və nəzarət məsələlərinin müşahidə şurasına hesabat edilməsi üçün məsuliyyət daşıyır ki, bu da qabaqcıl praktikaların tələblərinə uyğun deyil. Qabaqcıl praktikalara uyğunluqla bağlı digər bir çatışmazlıq bir çox şirkətlərdə nəzarət rəhbərinin məsuliyyətinin azalmasıdır və onların yalnız təxminən 6.6 faizi qeyd olunan məsələləri müşahidə şurasına hesabat edirlər.

İstinadlar

1. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatasının nümayəndə heyəti ilə görüşü, 12 aprel 2016-cı il <http://en.president.az/articles/19272>
2. Maddə 91. Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətdə idarəetmə. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi <http://www.e-qanun.az/code/8>
3. Korporativ idarəetmə standartları, İqtisadi İnkişaf nazirliyi, 2011 http://www.economy.gov.az/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=142&lang=az
4. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının "Banklarda korporativ idarəetmə standartları"nın təsdiq edilməsi barədə qərarı, iyun 2013 <http://www.cbar.az/assets/2473/korporativ.pdf>
5. Azərbaycan Respublikasının Daxili audit haqqında qanunu, 22 may 2007 <http://e-qanun.az/framework/13241>

Müəlliflər



Nuran Kərimov

nkerimov@deloitte.az

Nuran Kərimov Deloitte Azərbaycanın İdarəedici partnyorudur. Onun beynəlxalq və yerli şirkətlərə, fiziki şəxslərə müxtəlif vergi və əlaqəli biznes məsələləri üzrə məsləhətini verilməsi sahəsində böyük təcrübəsi vardır. Nuran Azərbaycandakı şirkətlər üçün beynəlxalq korporativ strukturlar və həmçinin xarici transmilli təşkilatların Azərbaycandakı şirkətlərə investisiya qoyuluşlarının strukturlaşdırılması daxil olmaqla, korporativ strukturların hazırlanması ilə bağlı çoxlu sayda layihələrdə iştirak etmişdir.

Nuran Kərimov Deloitte MDB-nin Direktorlar Şurasının üzvü və Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatasının vitse-prezidentidir.



Tural Hacıyev

thajiyev@deloitte.az

Tural Deloitte Azərbaycan ofisində Məsləhət xidmətləri üzrə direktordur. O, Deloitte-də fəaliyyətinə 2003-cü ildən başlamış, korporativ idarəetmə və risklərin idarə edilməsi, o cümlədən təşkilati və əməliyyat effektivliyinin təmin edilməsi layihələri üzrə ixtisaslaşmışdır. Onun müştəriləri holding və birbaşa investisiya şirkətlərini, universal bankları və sığorta şirkətlərini əhatə edir. Tural bir neçə peşəkarlar assosiasiyalarının və işçi qruplarının üzvü, Azərbaycanda Etika və Uyğunluq üzrə Şəbəkənin yaradıcılarından biridir. Onun məqalələri Azərbaycan Risk Peşəkarları Assosiasiyasının dövrü nəşrlərində tez-tez çap olunur. O, 2013-2015-ci illərdə Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatasının İnformasiya və Rabitə Texnologiyaları Komitəsinə rəhbərlik etmişdir. Son illər ərzində Tural çoxlu sayda holdinglər və ailə ofisləri üçün hədəf əməliyyat modellərinin müəyyən olunması, korporativ strukturun optimallaşdırılması, banklar üçün texniki platformanın müəyyən edilməsi və proqram təminatının seçilməsi daxil olmaqla, Azərbaycanda biznesin transformasiyası ilə bağlı 50-dən artıq layihəyə rəhbərlik etmişdir. Həmçinin, o, birləşmə və udulma üzrə əməliyyatlar və outsorsinq layihələri üçün kompleks yoxlamalar (əməliyyat, biznes, İR və maliyyə baxımından) həyata keçirmiş, birləşmədən sonrakı tətbiqlə bağlı fəaliyyət planlarına uyğun olaraq, transformasiya işləri üzrə (korporativ strukturun transformasiyası, əməliyyat və idarəetmə üzrə transformasiya daxil olmaqla) hədəflərin təmin edilməsinə dəstək göstərmişdir. Tural 2007-ci ildən İnformasiya Sistemləri üzrə Sertifikatlı Auditorudur (CISA) və iqtisadiyyat üzrə bakalavr və magistr diplomlarına sahibdir.



Günel Əhmədova

gahmadova@deloitte.az

Günel Deloitte Azərbaycanda marketing, araşdırma və kommunikasiyalar üzrə baş mütəxəssisdir. Onun media, kommunikasiyalar, ictimaiyyətlə əlaqələr və bazar araşdırmaları sahəsində Azərbaycanda və Böyük Britaniyada mühüm iş təcrübəsi vardır. Günel media, telekom və enerji sektorunda Avropada və Azərbaycanda bir sıra layihələrdə iştirak etmiş, MDB-də, o cümlədən, Rusiya və Qazaxıstanda neft və qaz, telekommunikasiya sektorunda və nəqliyyat sənaye bazarlarında araşdırma aparmışdır. Öz karyerası müddətində o, çoxlu sayda Azərbaycan və İngilis iqtisadçı ekspertləri ilə müsahibələr aparmış, 80-ə yaxın məqalə dərc etmiş, Londonda Böyük Britaniyanın Azərbaycandakı səfirliyinin dəstəyi ilə 4 qısa kiçik filmin çəkilişinə rəhbərlik etmişdir. Günel Bakı Dövlət Universitetinin Jurnalistika və Kommunikasiya üzrə bakalavr və magistr dərəcəsinə almışdır. Həmçinin o, Böyük Britaniyanın Vestminster (University of Westminster) universitetinin beynəlxalq əlaqələr və global dəyişikliklər üzrə magistri olmuşdur. O, media üzrə təlimçi olmuş və Bakı Dövlət Universitetində jurnalistika və kommunikasiya üzrə bir il mühazirə oxumuşdur.

Təşəkkürlər

Araşdırma heyəti

Tural Hacıyev, Oleq Şvirkov, Günel Əhmədova, Kənan Salayev, Vüsal Məmmədzaadə, Nigar Mövsümlü, Sona Heydərlı, Şırın Bədəlbəyli

Xüsusi təşəkkürlər

Göstərdiyi davamlı dəstəyə və bu hesabatın ərsəyə gəlməsində böyük roluna görə Deloitte Azərbaycanın İdarəedici Partnyoru Nuran Kərimova

Peşəkar tərcümə işinə görə Deloitte Azərbaycanın Tərcümə heyəti, xüsusilə Vüsalə Cəfərova və Lalə Abbasovaya təşəkkür edirik.



deloitte.az

Deloitte Haqqında

Deloitte adı Böyük Britaniyanın qanunvericiliyi əsasında qeydiyyatdan keçərək zəmanətlə məhdudlaşdırılmış Deloitte Touche Tohmatsu Limited şəbəkəsinə daxil olan üzv şirkətlərdən birinə və ya bir neçəsinə və əlaqədar müəssisələrinə aid ola bilər. DTTL və bu şəbəkəyə daxil olan hər bir üzv şirkət ayrı-ayrılıqda hüquqi şəxslər və müstəqil müəssisələrdir. DTTL (həmçinin, "Deloitte Global") müştərilərə xidmətlər göstərmir. DTTL və ona üzv şirkətlər barədə ətraflı məlumat üçün www.deloitte.com/about sahifəsinə daxil olun.

Deloitte müxtəlif sənaye sahələrində çalışan dövlət müəssisələrinə və özəl müştərilərə audit, konsaltinq, maliyyə məsləhəti, risklərin idarə edilməsi, vergi və digər əlaqədar xidmətlər göstərir. Dünya üzrə 150-dən çox ölkədə və ərazidə müştərilərini beynəlxalq səviyyəli imkanlar, yüksək keyfiyyətdə xidmətlər və ən çətin iş məsələlərinin həlli üçün lazımı ideyalar ilə təmin edən əlaqəli üzv şirkətlər şəbəkəsi ilə Deloitte, Fortune Global 500® üzrə beş şirkətdən dördünə öz xidmətlərini göstərir. Deloitte-in təxminən 225,000-dən artıq peşəkar mütəxəssisinin təklif etdiyi fərq yaradan həllər haqqında ətraflı məlumat üçün bizi Facebook, LinkedIn və ya Twitter sahifəmizdə izləyin.

Bu məlumatda yalnız ümumi informasiya əks olunur və Deloitte Touche Tohmatsu Limited şirkətlərindən, onun üzv şirkətlərindən və ya əlaqədar müəssisələrdən (birlikdə "Deloitte Şəbəkəsi") hər hansı biri bu məlumat vasitəsilə peşəkar məsləhətləşmə və ya xidmətlər təmin etmir. Maliyyə fəaliyyətinizə və ya müəssisənizə təsir göstərə biləcək hər hansı qərarlar qəbul etməzdən və ya tədbirlər görməzdən əvvəl peşəkar mütəxəssis ilə məsləhətləşmək daha məqsəda uyğundur. Deloitte Şəbəkəsinə daxil olan heç bir müəssisə bu məlumatı istinad edən hər hansı şəxsin məruz qaldığı zərərə görə məsuliyyət daşımır.