

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Kontabilisti në biznes
Accountant in business

P3

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data 07.10.2023

CONTENT / PËRMBAJTJA

SESSION	MAXIMUM ASSIGNED	<u>-ATTENTION! THIS PART IS FOR SCAAK USE ONLY- MARKS AWARDED</u>
1. Problem 1	20	
2. Problem 2	20	
3. Problem 3	20	
4. Problem 4	20	
5. Problem 5	20	
Total	100	

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	<u>-Kujdes! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKÇAK- PIKËT E DHËNA</u>
1. Problemi 1	20	
2. Problemi 2	20	
3. Problemi 3	20	
4. Problemi 4	20	
5. Problemi 5	20	
Total	100	

Problemi 1

Qeverisja e korporatave është një çështje e rëndësishme për të gjitha organizatat. Megjithëse, qeverisja e korporatave diskutohet si diçka që i takon kompanive të mëdha dhe të regjistruara në bursë, qeverisja është një çështje që i takon të gjitha kompanive të inkorporuara, qofshin ato komerciale ose jo-fitim-prurëse, përfshirë këtu sektorin publik dhe organizatat jo-qeveritare.

Në bizneset e vogla, aksionarët (pra pronarët) ka shumë gjasa të jenë edhe drejtorët e vetë kompanisë. Pronarët dhe menaxherët janë të njëjtët persona, kështu që nuk ka asnjë problem. Në bizneset e mëdha, aksionarët (pra pronarët) nuk përfshihen domosdoshmërisht në menaxhimin e përditshëm të biznesit. Pronarët dhe menaxherët nuk janë të njëjtët persona dhe në këtë mënyrë mund të dalë në pah një konflikt i interesit.

KËRKOHET:

Debatet rreth rëndësisë që ka qeverisja e korporatës mbështeten mbi tre pikëpamje të ndryshme që kanë të bëjnë me pronësinë dhe menaxhimin e organizatave:

1. Sqaroni Teorinë e Kujdestarit. (7 pikë)
2. Sqaroni Teorinë e Agjencisë. (6 pikë)
3. Sqaroni Teorinë e Palëve të Interesuara. (7 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 1

1. **Teoria e Kujdestarit.** Disa qasje ndaj qeverisjes së mirë të korporatave e shohin menaxhmentin e një organizate si kujdestar të pasurive të saj, i cili është i punësuar dhe ka për detyrë të implementojë në mënyrë konsistente strategjinë e përgjithshme të organizatës. Sipas kësaj qasjeje, fuqia shihet si e lënë në dorë të kujdestarëve, të cilët janë menaxherët ekzekutivë.
Grupet e tjera të interesit kanë shumë pak ose aspak pjesë në menaxhimin e kompanisë dhe i përfitojnë informacionet relevante nëpërmjet mekanizmave të themeluar të raportimit; pasqyrat e audituara financiare, raportet vjetore, etj. Teknikisht, aksionarët ose pronarët kanë të drejtën të nxjerrin nga puna kujdestarët e tyre në qoftë se ata nuk janë të kënaqur nga kujdestaria e tyre, me anë të një vote në takimin e përgjithshëm vjetor.
2. **Teoria e Agjencisë.** Një tjetër qasje ndaj qeverisjes del në pah me anë të teorisë së agjencisë. Teoria e agjencisë është që menaxhmenti kërkon t'i shërbejë interesit të tij vetjak dhe kujdeset për performancën e kompanisë vetëm në rastet kur synimet e kompanisë rezonojnë ose janë të përbashkëta me synimet personale. Për shembull, menaxhmenti mund të menaxhojë biznesin në mënyrë të tillë që palët e interesuara të mos përfitojnë të gjitha ndërsa përmbushen kryesisht interesat vetjake të menaxhmentit.
3. **Teoria e Palëve të Interesuara.** Qasja e palëve të interesuara merr si bazë një pamje më organike të organizatës, duke i veshur asaj një jetë të vetën, duke u bazuar mbi konceptin e një personazhi të ndarë ligjor. Efektivisht, teoria e palëve të interesuara është një zhvillim i mëtejshëm i teorisë së kujdestarisë, e cila parashtron se menaxhmenti e ka për detyrë të kujdeset për kompaninë dhe jo vetëm për pronarët e saj, në termat e maksimizimit të vlerave të aksionarëve dhe në të njëjtën kohë të kujdeset edhe për komunitetin e gjerë të interesave ose për palët e interesuara.

Problemi 2

Përgjegjësia Sociale e Korporatave që njihet me shkurtesën (PSR/CSR) është iniciativa e korporatës për të vlerësuar dhe marrë përgjegjësi për efektet e kompanisë në mirëqenien mjedisore dhe sociale. Termi zakonisht zbatohet për të iu referuar përpjekjeve të korporatës që shkojnë përtej asaj që mund të kërkohej nga rregullatorët ose grupet e mbrojtjes së mjedisit.

Nga bizneset, sidomos nga bizneset e mëdha pritet përherë e më tepër të veprojnë si persona me përgjegjësi sociale. Ky është një koncept i keq – përkufizuar, por që duket sikur fokusohet mbi ofrimin e përfitimeve specifike ndaj shoqërisë në përgjithësi, të tilla si: donacionet bamirëse, krijimi ose ruajtja e vendeve të punës dhe shpenzimi i parave për përmirësimin ose ruajtjen e mjedisit.

Përgjegjësia sociale dhe sjella në mënyrë etike nuk janë e njëjta gjë. Ju duhet të mbani mend se secili biznes menaxhohet me objektivin e vetëm të maksimizimit të pasurisë së aksionarëve por që në të njëjtën kohë mund të menaxhohet në mënyrë etike nëse supozohet se biznesi ka përgjegjësi ndaj një game më të gjerë të palëve të interesuara. Nga ana tjetër, nuk ka dyshim se bizneset e mëdha janë sjellë pa përgjegjësi të plotë në të kaluarën dhe disa ende vazhdojnë të veprojnë në këtë mënyrë.

KËRKOHET:

4. Identifikoni dhe shpjegoni katër strategjitë e përgjegjësisë sociale. (10 pikë)
5. Përshkruani pikëpamjet kundër përgjegjësisë sociale sipas Milton Friedman. (10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 2

1. Strategjitë e përgjegjësisë sociale janë:

- a. **Strategjia pro-aktive.** Një strategji e cila ndiqet nga bizneset që janë të përgatitura të mbajnë përgjegjësi të plotë për veprimet e tyre. Një kompani e cila zbulon një gabim në produktet e saj dhe i tërheq produktet nga tregu pa pasur nevojë që kjo të bëhet me forcë dhe para se produktet në fjalë të shkaktojnë ndonjë dëmtim, thuhet se vepron në një mënyrë pro-aktive.
- b. **Strategjia e reagimit.** Këtu kemi të bëjmë me lejimin e asaj që një situatë të mbetet e pazgjidhur deri në kohën kur publiku, qeveria ose grupet e konsumatorëve e shohin atë dhe reagojnë ndaj saj.
- c. **Strategjia e mbrojtjes.** Kjo përfshin përpjekjet për të minimizuar ose shmangur obligimet shtesë që dalin në pah nga një problem specifik.
- d. **Strategjia e akomodimit.** Kjo qasje përfshin mbajtjen e përgjegjësive për veprimet e kryera, me mundësi të madhe gjatë kohës kur ndodh një nga ngjarjet e mëposhtme:
 - Inkurajimi nga grupe me interesa specifike
 - Perceptimi se paaftësia për të vepruar do të rezultojë në ndërhyrjen e qeverisë.

2. Milton Friedman argumenton kundër përgjegjësisë sociale të korporatave mbi bazat e mëposhtme:

- a. Bizneset nuk kanë përgjegjësi, vetëm njerëzit kanë përgjegjësi. Menaxherët e korporatave janë përgjegjës ndaj pronarëve të biznesit, nga të cilët janë të punësuar.
- b. Këta punëdhënës mund të kenë bamirësinë si një qëllim dytësor të tyre, por 'në përgjithësi [qëllimi i tyre] është bërja e sa më shumë parave të jetë e mundur ndërsa sillen në përputhje me rregullat themelore të shoqërisë, si ato të përfshira në ligje edhe ato të përfshira në zakonet etike.'
- c. Në qoftë se deklarata se menaxherët kanë përgjegjësi sociale ka një kuptim, 'ajo do të thotë që menaxheri në fjalë duhet të veprojë në mënyrë të tillë që nuk është në interes të punëdhënësit të tij.'
- d. Në qoftë se menaxherët bëjnë diçka të tillë, duke folur në përgjithësi, mund të themi se ata janë duke shpenzuar paratë e pronarëve për qëllime të tjera nga ato për të cilat janë autorizuar.

Problemi 3

Në përgjithësi, mashtrimet mund të përkufizohen si 'deprivim me anë të mashtrimit'. Në një çështje gjyqësore, mashtrimet u përkufizuan si 'një përfaqësim i gabuar i fakteve të bëra me njohuri të plotë për sa i takon qenies së tyre të rreme, ose pa pasur besim në vërtetësinë e tyre, ose pa i kushtuar rëndësi faktit, nëse ato janë të sakta ose të gabuara'. Në kontekstin e një korporate mashtrimet mund të bien në një nga dy kategoritë kryesore: *largimi i fondeve ose pasurive nga biznesi* ose *keqpërdorimi i qëllimshëm i pozicionit financiar të një biznesi*.

KËRKOHET:

1. Identifikoni dhe përshkruani së paku PESË nënkategori të mashtrimeve në kuadër të *largimit të fondeve ose pasurive nga biznesi*. (10 pikë)
2. Identifikoni dhe përshkruani së paku PESË nënkategori të mashtrimeve në kuadër të *keqpërdorimit të qëllimshëm të pozicionit financiar të biznesit*. (10 pikë)

[Totali: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit - 3

1. Largimi i fondeve ose pasurive nga biznesi:

- 1.1. **Vjedhja e parave të gatshme.** Punonjësit me qasje ndaj parave të gatshme mund të tundohen t'i vjedhin ato. Një nga shembujt më kryesorë është vjedhja nga arka e parave të vogla. Shumat e vogla që merren shpesh mund të mos vihen fare re.
- 1.2. **Vjedhja e stoqeve.** Në mënyrë të ngjashme, punonjësit mund të vjedhin artikuj të stoqeve. Shembulli më i parëndësishëm i këtij rasti janë punonjësit që vjedhin materiale zyre nga zyra, megjithëse në të njëjtën kohë mund të marrin edhe artikuj më të mëdhenj e të shtrenjtë. Këta shembuj janë llojet jo-të sofistikuar të mashtrimeve, të cilat në përgjithësi nuk zbulohen për shkak të mos qenies së tyre materiale. Në përgjithësi, mashtrime të tilla me mundësi të madhe do të jenë edhe jo-domethënës dhe nuk kanë ndonjë ndikim serioz mbi rezultatet ose performancën afatgjatë.
- 1.3. **Mashtrimet me pagat.** Punonjësit brenda ose edhe jashtë departamentit të pagave mund të kryejnë mashtrime me pagat. (A) punonjësit e jashtëm të departamentit mund të falsifikojnë fletët e tyre të paraqitjes në punë, për shembull duke pretenduar punë jashtë orarit për orët që në fakt ata nuk kanë punuar me të vërtetë. (B) pjesëtarët e departamentit të pagave kanë mundësinë të llogarisin me qëllim gabim fletëpagesa të caktuara të pagave, ose për shkak se aplikojnë norma më të mëdha të pagave ose sepse ndryshojnë orët e punës ndaj të cilave aplikohen këto norma. (C) në mënyrë alternative, mund të shtohet një anëtar i sajuar i personelit tek lista e pagave. Personi që kryen mashtrimin krijon një llogari bankare me emër të rremë dhe përfton vetë pagesat shtesë të parave të gatshme. Kjo ndodh më shumë në organizatat e mëdha me një numër të madh të personelit, kur menaxhmenti nuk i njeh personalisht të gjithë punonjësit.
- 1.4. **Teprimi dhe shkallëzimi.** Kjo është një nga metodat më të mirënjohura të mashtrimeve me librin e shitjeve. Në fakt, teprimi dhe shkallëzimi është vjedhja e parave të gatshme ose arkëtimeve nga çeqet. Vendosja e arkëtimeve të tjera, jo domosdoshmërisht nga i njëjti klientë, kundrejt borxheve të papaguara fsheh vjedhjen.
- 1.5. **Klientët e rremë.** Kjo është një metodë shumë më e përpunuar e vjedhjes së stoqeve. Krijohen

porosi të sajua dhe mallra që shiten me kredi. 'Klientët' më pas nuk paguajnë për mallrat dhe kostot eventualisht fshihen nga librat si një borxh i keq. Që të funksionojnë këto lloje të mashtrimeve, punonjësi duhet të ketë përgjegjësi për porositjen e mallrave bashkë me autoritetin për të miratuar një klient të ri për shitje me kredi.

- 1.6. **Marrëveshjet e fshehta mashtruese me klientët.** Punonjësit mund të hyjnë në marrëveshje të fshehta me klientët për të mashtruar biznesin duke manipuluar çmimet ose cilësinë ose sasinë e mallrave të dorëzuar. (A) për shembull, një menaxher ose drejtor i shitjeve mund të reduktojë çmimin që i shiten mallrat një klienti në këmbim të një favori personal. Në mënyrë alternative, punonjësi mund të fshijë një borxh nga librat ose të regjistrojë një dëftesë kreditimi në këmbim të një shërbimi financiar. (B) në një tjetër veprim të marrëveshjeve të fshehta mashtruese, punonjësi mund të dëshirojë të nënvlerësojë faturat ose të regjistrojë më pak mallra të dorëzuara në fletdorëzim në krahasim me ato që janë dorëzuar në të vërtetë. Përsëri, klientët me mundësi të madhe do t'i ofrojnë punonjësit një stimul financiar në këmbim të diçkaje të tillë.
- 1.7. **Dorëzimi i mallrave ose shërbimeve të paqena.** Në këtë punë zakonisht përfshihet personeli i lartë i cili e faturon firmën për mallra ose shërbime që kjo e fundit nuk i ka marrë kurrë në dorëzim. Një shembull i tillë do të ishte, ofrimi i shërbimeve për këshillim.
- 1.8. **Pagesa e mallrave të cilat nuk janë marrë.** Personeli mund të hyjë në marrëveshje të fshehta me furnitorët të cilët lëshojnë fatura për sasi më të mëdha të mallrave në krahasim me ato që janë marrë aktualisht në dorëzim.
- 1.9. **Manipulimi i rakordimeve bankare dhe librave të arkës.** Shpesh teknikat më të thjeshta mund të mbulojnë mashtrimet më të mëdha. Përsëritjet e gabuara të zërave dhe përdorimi i debitimeve dhe kreditimeve kompensuese për të bërë rakordime janë shpesh metoda të sigurt se aktivitetet mashtruese nuk zbulohen.
- 1.10. **Shitja e pasurive ndaj punonjësve.** Mund të jetë e mundur që punonjësit të mund të blejnë pasuritë e një kompanie për përdorim personal. Në këtë situatë, mund të ketë vend për manipulimin e vlerës së pasurisë në libra në këtë mënyrë që punonjësi të paguajë më pak se sa vlera e tregut për atë pasuri. Diçka e tillë mund të arrihet duke rritur zhvlerësimin e pasurisë përkatëse.

2. Keqpërdorimi i qëllimshëm i pozicionit financiar të një biznesi:

- 2.1. **Mbivlerësimi i stokeve.** Stoqet janë një fushë veçanërisht tërheqëse për menaxherët që kërkojnë të rrisin vlerën e pasurive neto në mënyrë artificiale. Ka një gamë të gjerë të mënyrave me anë të të cilave stoqet mund të vlerësohen në mënyrë të padrejtë për qëllim të pasqyrave financiare.
- 2.2. **Mund të mos vihen në zbatim politikat për borxhet e parikuperueshme.** Llogaritë e vjetra të arkëtueshme të cilat është e qartë se nuk do të paguheshin duhet të fshihen nga librat. Megjithatë, duke mos e vënë në punë këtë politikë, menaxhmenti mund të shmangë efektet negative që do të ketë politika në fjalë mbi fitimet dhe pasuritë neto.
- 2.3. **Shitjet e rreme.** Këto mund të infiltrojnë në pasqyrat financiare me anë të disa mënyrave.
- 2.4. **Manipulimi i ngjarjeve në fund të vitit.** Datat e prerjes i ofrojnë menaxhmentit të vërë 'perde në dritare' mbi pasqyrat financiare. Shitjet që janë bërë pak para fundit të vitit mund të mbi-faturohen me qëllim dhe më vonë në fillim të vitit pasardhës të lëshohen dëftesat për kreditim bashkë me kërkimin e faljes përkatëse.
- 2.5. **Nënvlerësimi i shpenzimeve.** Është e qartë se, paaftësia për të regjistruar saktësisht të gjitha shpenzimet do të rrisë shifrat e raportuara të fitimit.
- 2.6. **Manipulimi i shifrave të zhvlerësimit.** Si një shpenzim që nuk ka ndonjë efekt mbi rrjedhjet e parave të gatshme, shifrat e zhvlerësimit mund të manipulohen shumë thjeshtë.

Shënim: janë kërkuar vetëm pesë nënkategoritë.

Problemi 4

Personaliteti është karakteristika e përgjithshme e mendimeve, ndjenjave dhe mënyrës së sjelljes së një individi. Ai krijohet nga një shumëllojshmëri faktorësh, si të vetvetishëm e të trashëguar edhe të mjedisit. Në mënyrë që të identifikojnë, përshkruajnë dhe shpjegojnë ndryshimet midis njerëzve, psikologët përdorin konceptin e personalitetit.

KËRKOHET:

1. Shpjegoni dy përbërësit e përshkrimit të personalitetit: tiparet dhe llojet. (10 pikë)
2. Personalitetit i një individi duhet të jetë në përputhje me kërkesat e punës së tij ose të saj në tre mënyra. Identifikoni dhe shpjegoni këto tre mënyra. (10 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit – 4

1. Përpjekjet për të përshkruar 'përbërësit' e personalitetit, ose mënyrës se si njerëzit janë të ndryshëm, fokusohen mbi dy koncepte të gjera: tiparet dhe llojet.
 - a) Karakteristikat e personalitetit janë cilësitë e personalitetit të një individi të cilat janë relativisht të qëndrueshme dhe që shkaktojnë një tendencë për t'u sjellë në një mënyrë specifike. Për shembull, mund të themi se dikush është impulsiv.
 - b) Llojet e personalitetit janë grupime të ndara të karakteristikave të personalitetit, të cilat pasqyrojnë preferencat psikologjike të individëve. Në qoftë se të themi dikush është një 'ekstrovert', për shembull, jemi duke sugjeruar se ai person është i shoqërueshëm, ekspresiv, implusiv, praktik dhe aktiv.
2. Personalitetit i një individi duhet të jetë në përputhje me kërkesat e punës së tij ose të saj në tre mënyra:

Përshtatshmëria	Komentet
Me detyrën	Lloje të ndryshme të personalitetit i përshtaten llojeve të ndryshme të punëve. Një person që duket se nuk është i shoqërueshëm dhe i tërhequr do ta gjejë punën e shitjeve, e cila përfshin shumë bashkëveprime sociale dhe është shumë stresuese – si diçka që nuk i përshtatet.
Me sistemet dhe kulturën menaxheriale të organizatës	Disa njerëz e urrejnë kontrollin, për shembull, por të tjerët duan të kontrollohen dhe varen nga ai në për situata të ndryshme në punë, për arsye se ata e shohin përgjegjësinë si një kërcënim.
Me personalitetet e tjera në skuadër	Përplasjet e konflikteve janë një burim kryesor i konflikteve në punë. Një personalitet i fokusuar ndaj arritjeve, për shembull, mund të xhindoset dhe mos shkojë mirë me tipat e shlodhur socialë që punojnë (ose që nuk punojnë) me të.

Problemi 5

Vlerësimi është pjesë e sistemit të menaxhimit të performancës, përfshirë vendosjen e synimeve, monitorimin e performancës, planifikimin e dhënies së përshtypjeve dhe reagimeve dhe planifikimin e përmirësimit.

Vlerësimet duhet të kenë si bosht një standard të përbashkët, në mënyrë që të mund të bëhen krahasime midis individëve: nga ana tjetër, ato duhet gjithashtu të mbulojnë kritere të kuptimta të performancës, duke mbajtur parasysh variablat kritike në secilën punë. Vlerësimi mund të përdoret për të shpërblyer por në të njëjtën kohë edhe për të identifikuar potencialet. Si pjesë e menaxhimit të performancës ai mund të përdoret për të kuptuar se cilat janë nevojat për përmirësim dhe trajnim e zhvillim.

Kërkesat e detyrës:

1. Çfarë është menaxhimi i performancës? (5 pikë)
2. Çfarë është vlerësimi 360 shkallë? (5 pikë)
3. Cilët hapa do të përfshiheshin në një qasje sistematike ndaj menaxhimit të performancës? (10 pikë)

[Total: 20 pikë]

Zgjidhja e problemit 5

1. Menaxhimi i performancës është: një metodë e përfutimit të rezultateve më të mira duke menaxhuar performancën brenda për brenda një kornize të dakorduar të synimeve, standardeve dhe kërkesave për kompetenca. Ky është një proces që krijon një të kuptuar të përbashkët rreth asaj që duhet të arrihet dhe një qasje ndaj menaxhimit dhe zhvillimit të njerëzve në mënyrë që të arrihet diçka e tillë.
2. Disa firma kanë krijuar vlerësimet 360 shkallë (ose vlerësimet nga burime shumëfishe) duke mbledhur përshtypjet dhe reagimet mbi performancën e një individi nga burimet e mëposhtme.
 - (a) Menaxheri i menjëhershëm i personit.
 - (b) Njerëzit që raportojnë ndaj punonjësit që po vlerësohet, mbase të ndarë në grupe.
 - (c) Kolegët: shumica e njerëzve bashkëveprojnë me të tjerët brenda për brenda një organizate, qoftë si anëtarë të skuadrës ose si marrës ose ofrues të shërbimeve. Ata mund të ofrojnë përshtypje dhe reagime të dobishme.
 - (d) Klientët: në qoftë se njerëzit që merren me shitjet e dinë se çfarë mendojnë klientët për ta, ata mund të jenë të aftë të përmirësojnë teknikat e tyre.
 - (e) Menaxheri personalisht: të gjitha format e vlerësimit 360 shkallë kërkojnë që njerëzit të vlerësojnë veten. Atë që 'e shikojnë veten njësoj si të tjerët përballohen me më pak surpriza'.
3. Një qasje sistematike ndaj menaxhimit të performancës mund të përfshij hapat e mëposhtëm:

Hapi 1. Nga plani i biznesit, identifikohen kërkesat dhe kompetencat e kërkuara për të përmbushur atë.

Hapi 2. Përpilimi i një marrëveshjeje për performancën, përkufizimi i pritshmërisë së individëve ose skuadrave, duke mbuluar standardet e performancës, treguesit e performancës dhe aftësitë dhe kompetencat që i nevojiten njerëzve.

Hapi 3. Përpilimi i një plani të performancës dhe zhvillimit me individin. Këtu mbahen shënime veprimet që nevojitet të ndërmerren për të përmirësuar performancën, normalisht duke mbuluar zhvillimin në punën aktuale. Këto diskutohen me punonjësin dhe, zakonisht mbulojnë:

 - Fushat e performancës për të cilat individi mendon se i nevojitet t'i zhvillojë

- Atë që individi dhe menaxheri bien dakord se nevojitet për të përmirësuar performancën
- Iniciativat për zhvillim dhe trajnim

Hapi 4. Menaxhimi i vazhdueshëm i performancës gjatë gjithë vitit, jo vetëm me anë të intervistave të vlerësimit që bëhen për të hequr qafe departamentin e personelit. Menaxherët mund të rishikojnë performancën aktuale, me anë të rishikimeve të ndërmjetme që nuk janë edhe aq zyrtare në periudha të ndryshme të vitit.

- a) Performanca e lartë përforcohet me anë të lavdërimeve, fjalëve të mira dhe rritjes së përgjegjësisë. Performanca e ulët duhet të rezultojë në instruktime ose këshillime.
- b) Planet e punës azhurnohen sipas nevojës.
- c) Trajtimi i problemeve të performancës, për të identifikuar se cilat janë ato, themelimi i arsyeve për mungesa, ndërmarrja e veprimeve për të vënë nën kontroll (me të përshtatshëm burimet) dhe ofrimi i përshtypjeve dhe reagimeve.

Hapi 5. Rishikimi i performancës. Në një periudhë të caktuar çdo vit, duhet të rishikohet suksesi kundër planeve, por e gjithë çështja është të vlerësohet ajo që do të ndodhë në të ardhmen.