

ВОДИЧ

ОЦЕНУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ОД КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

Оваа публикација е подготвена од страна на Марија Игнатова Гошева и д-р. Грегори Ф. Масен со великодушната поддршка на Агенцијата на САД за Меѓународен Развој (УСАИД)

Мислењата изразени во оваа публикација им припаѓаат на авторите и не ги изразуваат ставовите на Агенцијата на САД за Меѓународен Развој и Владата на Соединетите Американски Држави.



**ОЦЕНУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ОД КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ
Пилот Програм за Акционерски Друштва**

**Проект за корпоративно управување и
Закон за трговски друштва**

Септември 30, 2004

Содржина

Собирање на документи	5
Документи кои се однесуваат на основањето на друштвото	5
Документи кои се однесуваат на собранието на акционери	5
Документи кои се однесуваат на одборот на директори, извршните директори и менаџерскиот тим	6
Финансиски Документи	6
Документи кои се однесуваат на вработените	6
Деловни документи.....	7
Парница и арбитража.....	7
Хартии од вредност.....	7
Интелектуална сопственост	7
Поставувајте прашања за време на интервјуто и кога вршите истражување	9
Општи информации за друштвото	9
Колку друштвото се заложува за корпоративното управување	9
Одбор на директори (Избор и разрешување).....	10
Одбор на директори (Состаноци).....	11
Одбор на директори (Комисии).....	12
Одбор на директори (Евалуација).....	12
Одбор на директори (Надоместок).....	13
Објавување на информациите.....	13
Интернет.....	13
Пристап до информации.....	14
Комисија за ревизија и Ревизор	14
Собрание на акционери	15
Информација за корпоративното управување во Годишниот извештај.....	16
Акционен план за корпоративно управување	17
1. Поставување на целите	17
2. Проценка на целите.....	18
3. Идентификација на дејствијата кои се потребни за остварување на целта	18
4. Евалуација на Работата	18
6. Извршете проценка на Акциониот план за секое друштво? ..	19
7. Финализирање на Акциониот план.....	19

Што претставува оценувањето на потребите?

Оценувањето на потребите претставува процес на собирање и анализа на податоците добиени од различни извори, со цел да се донесат ефикасни одлуки или препораки за идните активности. Оценувањето на потребите најчесто значи утврдување на потребите на клиентите заради овозможување на правилен избор на едукација, консултантски услуги и други инвестиции. За да им се обезбедат на клиентите препораки, поткрепени со доволно информации, потребно е вистинските податоци да бидат собирани на правилен начин. Внимателно подготвениот процес на собирање на податоци и анализа, ја зголемува веројатноста дека ќе добиете точни и прецизни заклучоци за практиката на корпоративното управување на Вашиот клиент.¹

Собирање на документи

За оценувањето на потребите можете да искористите неколку документи. Во следната листа се наведени кои документи друштвото треба да ви ги обезбеди за вашата оцена на потребите, како дел од Пилот Програмат:²

Документи кои се однесуваат на основањето на друштвото

- Договорот за основање на друштвото;
- Документи кои се однесуваат на приватизацијата (доколку друштвото настанало како резултат на процесот на приватизација);
- Статутот на друштвото;
- Извод од регистрацијата на друштвото;
- Измените на статутот на друштвото.

Документи кои се однесуваат на собранието на акционери

- Правилници на собранието на акционери;
- Документи (повратници, известувања) со кои се потврдува дека акционерите биле навремено и соодветно известени за одржувањето на собранието на акционери;
- Барања поднесени од Комисијата за контрола, независниот надворешен ревизор, или акционерите за одржување на вонредно собрание на акционери;
- Список на акционери кои имаат право да учествуваат на собранието на акционери;
- Документи со кои се потврдува дека друштвото на акционерите кои имаат право да учествуваат на собранието на акционери, им овозможило да се запознаат со содржината на документите кои се однесуваат на собранието;

- Записници од собранието на акционери и од Комисијата надлежна за броење на гласови;
- Одлуките на собранието на акционери;
- Гласачките ливчиња кои биле користени на собранието на акционери.

Документи кои се однесуваат на одборот на директори, извршните директори и менаџерскиот тим

- Сите акти кои се однесуваат на одборот на директори (доколку такви има);
- Документи (повратници, известувања) со кои се потврдува дека директорите биле навремено и соодветно известени за одржувањето на состаноците на одборот;
- Документи во кои се наведени причините поради кои директорите не присуствувале на состаноците на одборот, доколку имало такви случаи;
- Записници од состаноците на одборот на директори;
- Примероци од извештаите и материјалите на презентациите одржани од членовите на одборот на директори;
- Одлуки донесени од одборот на директори;
- Акти на извршните директори и менаџерскиот тим на друштвото;
- Записници од состаноците на менаџерскиот тим;
- Одлуки кои биле донесени од извршните директори и менаџерскиот тим.

Финансиски Документи

- Изводи од сметката;
- Биланс на состојба;
- Месечни, квартални и годишни финансиски извештаи, биланс на успех и извештај за паричните текови;
- Примероци од бизнис плановите кои биле одобрени од собранието на акционери заедно со финансиските проекции.

Документи кои се однесуваат на вработените

- Работнички книшки на вработените во друштвото;
- Досиеја за секој вработен со лични податоци, име презиме, место на живеење, датум на започнувањето на работниот однос, работно место;
- Плата, измени во статусот на вработениот, евалуација и вреднување;

- Материјали и програми кои се однесуваат на обука на вработените (вклучувајќи и прирачници за вработените);
- Примероци од поединечните и колективните договори за работа (договори за засновање на работен однос, но и договори за прекин на истиот);
- Опис на работните обврски;
- Платни списоци;
- Опис на сите бенефиции кои друштвото им ги обезбедува на вработените (на пример право на одмор, здравствено осигурување, пензиско осигурување, бонуси и акции на вработените);
- Извештаи за сите придонеси кои ги дава друштвото во фондови како на пример државниот пензиски фонд, фондот за социјално осигурување, здравствено осигурување, и фонд за вработените.

Деловни документи

- Документи за заеми, купопродажни договори, залог, гаранции и други договори со кои друштвото директно или индиректно дава гаранција за заемите;
- Договори за закуп и документи за недвижности кои друштвото ги користи или се во негова сопственост;
- Договори со добавувачи, дистрибутери, транспортери и други договори кои друштвото ги склучило со трети лица;
- Оригинали од лиценци и патенти кои му се издадени на друштвото од надлежен државен орган.

Парница и арбитража

- Тужби поднесени од или против друштвото;
- Судски одлуки кои се однесуваат на друштвото;
- Други документи кои се однесуваат на спорови.

Хартии од вредност

- Доказ за регистрација на хартиите од вредност на друштвото;
- Акционерска книга;
- Извештаи кои се однесуваат на издавањето и движењето на хартиите од вредност на друштвото, вклучувајќи ги и проспектите.

Интелектуална сопственост

- Индустриска сопственост како патенти, индустриски дизајн, трговски марки, фирми;

- Авторски права во документирана форма, како на пример научни публикации (вклучувајќи монографии, тези, извештаи за научни истражувања), скици, технички цртеж, план за дизајн, аудио-визуелни композиции, архитектонски планови, компјутерски програми, бази на податоци и скици на интегрирани кола;
- Know-how како трговска, технолошка или друга доверлива информација;
- Договори за лиценца кои друштвото ги склучило за користење на патентирани пронајдоци, кои им припаѓаат на трети лица, и договори за лиценца со кои друштвото им дозволува на трети лица да користат негови патенти.

Интервју

Мошне важна стратегија за собирање на информации за корпоративното управување е интервјуирање на директорите и менаџерите на друштвото. Во оваа листа се дадени совети како да спроведете успешни интервјуа:³

- Бидете искрени: јасно наведете зошто сакате да го интервјуирате лицето;
- Објаснете ја целта на пилот проектот;
- Бидете добро запознаени со предметот односно темата на истражувањето (понесете го законот со себе);
- Одредете време кое најмногу ќе ви одговара на вас но и на лицето кое ќе го интервјуирате;
- Немојте да доцните на интервјуата;
- Доколку сакате да го снимате интервјуто, побарајте дозвола од лицето кое ќе го интервјуирате;
- Снимајте го интервјуто во целост (доколку е можно);
- Започнете го први разговорот да го скршите ледот;
- Создадете конструктивна атмосфера (започнете го интервјуто со обична конверзација или шега);
- Поставувајте отворени прашања (избегнувајте прашања кои произведуваат само да или не одговори);
- Воспоставете директен визуелен контакт;
- Слушајте внимателно;
- Давајте охрабрувачки забелешки;
- Бидете пријателски настроени и почитувајте го лицето кое го интервјуирате;
- Забележувајте (земајте белешки за работите околу вас);
- Бидете стрпиви (интервјуто може да биде прекинувано, од гости на лицето кое го интервјуирате, деца, работа, телефонски повици и слично);
- Заблагодарете му се на лицето кое го интервјуирате.

Поставувајте прашања за време на интервјуто и кога вршите истражување

За да ги добиете потребните информации можете да поставувате голем број на прашања. Директорите и менаџерите најчесто немаат многу време и времето кое го имате на располагање треба да го искористите стратешки. За време на интервјуто или кога вршите истражување на документите на друштвото, можете да ги поставувате следните прашања.⁴ Обидете се за време на интервјуто да не поставувате прашања чиј одговор лесно можете да го најдете во документите на друштвото.

Општи информации за друштвото

- Кога било основано друштвото?
- Кои се главните дејности на друштвото?
- Дали друштвото е профитабилно?
- Колку вработени има друштвото?
- Колку акционери има друштвото?
- Колку обични акции има издадено друштвото?
- Колку приоритетни акции од секоја класа има издадено друштвото?
- Дали друштвото е дел од група (холдинг структура)?
- Која позиција ја има во групата (мајка или ќерка)?
- Каква е инвестиционата политика на друштвото (вложување со стекнување на сопственост, задолжување, домашни странски)?
- Дали друштвото објавило исплата на дивиденда во изминатите три години?
- Колкав бил износот (процентот) на исплатените дивиденди и каква била постапката за исплата?

Колку друштвото се заложува за корпоративното управување

- Што претставува корпоративното управување за друштвото и зошто му е тоа потребно?
- Дали подобрувањето на корпоративното управување е еден од приоритетите на друштвото?
- Дали во статутот на друштвото се вклучени сите одредби кои се предвидени како задолжителни во македонското законодавство?
- Дали статутот содржи одредби кои не се во согласност со македонското законодавство? Кои се тие?
- Дали друштвото има други акти? Кој ги донесува тие акти?
- Дали другите акти содржат одредби кои не се во согласност со македонското законодавство? Кои се тие?

- Дали друштвото има експлицитен и јасно образложен план за подобрување на корпоративното управување?
- Дали во друштвото има лице или тело кое е задолжено за политиката на корпоративното управување? До кого треба ова лице односно тело да поднесува информации?
- Дали против друштвото се донесени судски одлуки или се изречени други правни санкции, во врска со корпоративното управување?
- Дали друштвото има Кодекс (Принципи) на корпоративно управување?
- Дали друштвото има основано комисија на одборот која треба да биде одговорна за политиката на компанијата која се однесува на корпоративното управување?
- Дали во медиумите биле објавувани написи кои се однесуваат на праксата на корпоративното управување на друштвото? Дали тие биле позитивни или негативни?
- Дали друштвото е перципирано како едно од водечките во областа на корпоративното управување?
- Зошто друштвото учествува во пилот програмот?

Одбор на директори (Избор и разрешување)

- Дали постапката за избор и разрешување на членовите на одборот на директори е во согласност со македонското законодавство?
- Дали бројот на членови на одборот на директори е предвиден во статутот или пак се утврдува со одлука на собранието на акционери?
- Какви одредби содржи статутот во однос на бројот на членови на одборот на директори/одлука донесена на последното собрание на акционери? Од колку членови се состои одборот на директори?
- Дали моменталниот состав на одборот на директори е различен од претходниот состав во текот на изминатите три години во однос на бројот на членовите и самите членови? Наведете ги главните трендови во измените. Што ги предизвикало овие промени?
- Дали структурата на одборот на директори ја одразува сопственичката структура?
- Каков начин на гласање се применувал при избор на членовите на одборот на директори во изминатите три години (стандарден или кумулативен)?
- Колку независни директори има моментално во одборот на директори?
- Каков е критериумот за независност на членовите на одборот на директори кој се применува во друштвото дали е оној што е предвиден во законот за трговски друштва или е утврден од самото друштво?

- Дали во одборот има членови кои се вработени во друштвото или нивни претставници?
- Колку извршни директори има моментално во одборот на директори?
- Колкав е бројот на неизвршни директори?
- Дали претседателот на одборот на директори е вработен во друштвото?
- Колку директори вршат директорски функции во други друштва? Колку директорски места држат тие?
- Дали во статутот е предвидена проширена листа на информации за кандидатите за членови на одборот, во споредба со она што е предвидено во законот: во однос на возраста, претходното работно искуство, квалификациите, членство во одбори на други друштва, бројот на акции на друштвото кои кандидатот ги поседува?
- Кој ги номинира кандидатите за членови на одборот на директори?
- Кои од овластувањата кои може да се пренесат на одборот на директори согласно законот, се пренесени со статутот?
- Дали некои од овластувањата на менаџерскиот тим му се пренесени на одборот на директори (на пример одобрување на одреден тип на зделки, создавање на друштва ќерки)?
- Дали друштвото има менаџерски тим?
- Колку членови има менаџерскиот тим? Кои функции постојат?
- Кој ги избира/назначува членовите на менаџерскиот тим?
- Кои се главните функции кои ги врши менаџерскиот тим?

Одбор на директори (Состаноци)

- Какви постапки се предвидени во однос на организирањето на состаноците на одборот, колку често се одржуваат состаноците, начин на утврдување на дневниот ред и претходно известување?
- Дали генералниот директор и членовите на менаџерскиот тим му поднесуваат извештај на одборот на директори и колку често го прават тоа?
- До кој степен се разработени процедурите за свикнување и одржување на состаноците на одборот, во актите на друштвото?
- Колку често се одржуваат состаноците на одборот на директори?
- Кој има право да бара свикнување на состанок на одборот на директори?
- Кој го предлага дневниот ред на состаноците на одборот на директори?
- На кој начин и колку време пред одржувањето на состанокот на одборот се известуваат членовите на одборот на директори?
- Дали дневниот ред и дополнителните материјали им се доставуваат на членовите на одборот пред одржувањето на состанокот?

- Колкав е кворумот за состаноците на одборот?
- Дали биле одржани состаноци на одборот без да има кворум?
- Дали друштвото има правила кои се однесуваат на третманот на писмените изјаснувања на членовите на одборот кои биле отсутни на собранието на одборот?
- Каква е постапката за донесувањето на одлуки на состаноците на одборот на директори (просто или квалификувано мнозинство)?
- Дали во статутот е предвидено дека претседателот на одборот ќе го има одлучувачкиот глас?
- Дали друштвото води записници од состаноците на одборот на директори? Каде и за кој временски период?
- Кој ги води записниците од состаноците на одборот, а кој ги потпишува?
- Дали на состаноците се практикува поединечно гласање и дали е тоа содржано во записниците?
- Дали се донесени одлуки на одборот на директори со писмена согласност? Колку често и по кое прашање?
- Дали се одржуваат посебни состаноци на неизвршните директори? Доколку е така кога биле одржани и кои прашања биле расправани?

Одбор на директори (Комисии)

- Дали во статутот на друштвото е предвидено основање на комисии?
- Дали во друштвото се основани комисии на одборот на директори?
- Кога и на чија иницијатива биле основани комисиите?
- Каков е составот на комисиите?
- Дали некој од неизвршните/независни директори е член на некоја од комисиите?

Одбор на директори (Евалуација)

- Дали друштвото спроведува обуки за корпоративно управување на членовите на одборот/менаџерите?
- Колку често се спроведуваат овие обуки (во текот на изминатите три години)?
- Дали друштвото има развиено систем за евалуација на работата на директорите? Кој го изготвил и одобрил таквиот систем?
- Колку често и кој ја спроведува евалуацијата на членовите на одборот?
- Како се врши евалуацијата (индивидуално или колективно)?
- Кои се главните индикатори?

Одбор на директори (Надоместок)

- Дали друштвото има склучено договори со членовите на одборот? Каков вид на договори за работен однос или облигационен?
- Дали имало ситуации во кои е утврдена одговорност на членови на одборот? Дајте пример.
- Колку изнесува надоместокот на членовите на одборот?
- Од што зависи надоместокот (успешноста на друштвото, личниот придонес на директорот на работењето на одборот на директори)?
- Дали друштвото има систем на бонуси за членовите на одборот?
- Кој го изготвил и одобрил овој систем? Опишете го системот.
- Дали друштвото ги објавува информациите за надоместокот на секој од членовите на одборот?

Објавување на информациите

- Дали друштвото го објавило актот со кој се регулира пристапот до информациите на друштвото? Кој има пристап?
- Кој во друштвото е одговорен за навремено објавување на задолжителните информации и извештаи? Кој го назначува ова лице и на кого тоа му поднесува извештај?
- Дали се преземени правни дејствија против друштвото/неговите менаџери во однос на неусогласеност со законите кои регулираат објавување на информации / пристап на акционерите до информации во текот на изминатите три години?
- Дали друштвото било казнето за неусогласеност со правилата за објавување на информации?
- Дали бил изготвен проспект за издавање на акциите? Доколку да, каква била постапката за објавувањето на информациите и каде бил објавен просpektот? Дали просpektот бил објавен на веб страната на друштвото?
- Дали друштвото ја објавило листата на поврзаните лица?
- Дали членовите на одборот на директори и менаџерите на друштвото ги објавуваат информациите за купувањето / продажбата на акции на друштвото директно или преку поврзани лица; зделките со заинтересирана страна, нивните договори со друштвото или поврзаните лица, заеми добиени од друштвото или поврзаните лица; роднини вработени во друштвото? Доколку е така, каде и како?

Интернет

- Дали на веб страната на друштвото има посебен дел за информации на акционерите?

- Дали на страната е даден текстот на главните акти на друштвото - статутот, записниците од собранието на акционери и состаноците на одборот на директори, проспектите за издавање на акции, годишните извештаи?
- Дали на страната се објавени информации за развојната стратегија на друштвото, вклучувајќи ја и неговата реорганизација?
- Дали страната содржи информации за акционерската структура?
- Дали на страната се објавени информации за составот на одборот на директори со информации за членовите на одборот?
- Дали на страната се објавени информации за активностите/одлуките на одборот на директори?
- Дали друштвото има програма/план за средби со акционерите, прес конференции, прес објави, издавање на брошури?
- Дали на страната/во годишниот извештај се објавени финансиските извештаи?

Пристап до информации

- На кој начин им е овозможен пристап на акционерите до документите на друштвото во просториите на друштвото, преку Интернет или по пошта?
- Дали е можно да се добијат копии од документите, колку време е потребно за да се добијат истите и колку тоа чини?
- Дали записниците од собранието на акционери и состаноците на одборот на директори се целосно објавени, односно заедно со дополнителните материјали на кои се повикуваат записниците?
- Дали друштвото одговара/дава информации врз основа на барање на акционерите за поширок круг на прашања од оние кои согласно законот се задолжителни, на пример за финансиските извештаи и финансиската состојба на друштвото?

Комисија за ревизија и Ревизор

- Дали друштвото има Комисија за ревизија или пак едно лице ја врши функцијата на комисијата?
- Дали во Комисијата за ревизија има независни членови и барем еден експерт по финансии?
- Дали актите на Комисијата за ревизија и записниците од состаноците им се достапни на акционерите?
- Дали на веб страната на друштвото се објавуваат информации за Комисијата за ревизија односно ревизорот?
- Кој е ревизор на друштвото?
- Дали во текот на изминатите три години бил сменет ревизорот? Зошто?

- Дали мислењето на ревизорот било објавено и покрај тоа што истото било негативно?
- Дали присуството на ревизорот (негов застапник) е задолжително на собрание на акционери?
- Дали друштвото води сметководство согласно со меѓународно признаените стандарди?

Собрание на акционери

- Дали собранието на акционери на друштвото се организира во согласност со постоечката законска регулатива?
- Дали акционерите ги користат своите права да предлагаат точки на дневниот ред (да предлагаат свои кандидати за избор во органите на управување на друштвото)?
- Дали предложените точки на дневниот ред од акционерите биле одбиени? Зошто и од кого?
- Дали дневниот ред на собранието по неговото одобрување од одборот на директори бил изменет?
- На кој начин и кога се известуваат акционерите за одржувањето на собранието на акционери?
- Дали формата на известувањето е во согласност со барањата предвидени во законот?
- Дали текстот на известувањето е јасен и прецизен?
- Дали постапката за утврдување на листата на акционери кои имаат право да учествуваат на собранието на акционери ги исполнува условите предвидени во законот?
- На кој начин им се обезбедуваат на акционерите материјалите кои се однесуваат на дневниот ред на собранието?
- Дали акционерите имаат пристап до дополнителни материјали кои се однесуваат на точките од дневниот ред, покрај материјалите предвидени со закон?
- Дали сите акционери имаат слободен пристап до материјалите кои се однесуваат на точките на дневниот ред на собранието?
- Дали можат сите акционери кои се иматели на акции со право на глас да учествуваат и гласаат на собранието на акционери?
- Дали локацијата на која се одржува собранието на акционери е достапна до сите акционерите?
- Кој врши регистрација на акционерите на собранието на акционери?
- Дали има случаи кога регистрацијата била одбиена? Кога и по кои основи? Дали одбивањето било обжалено пред суд од акционерот односно неговиот полномошник? До кој степен и колку било тоа успешно?

- Дали акционерите имаат право да поставуваат прашања на собранието на акционери? Дали акционерите го користат ова право во пракса?
- Дали гласачките ливчиња се во согласност со законодавството?
- Дали акционерите имаат право да користат електронски средства за комуникација при гласањето (вклучително Интернет)?
- Кој е одговорен за броење на гласовите на собранието на акционери?
- Каква е постапката за броењето на гласовите на собранието (на пример дали има независни набљудувачи)?
- На кој начин, кога и кој ги известува акционерите за резултатите од гласањето и за одлуките кои се усвоени од собранието на акционери?
- Дали постојат случаи кога резултатите од гласањето биле оспорувани од акционерите?

Информација за корпоративното управување во Годишниот извештај

Меѓународните правила за корпоративно управување препорачуваат на акционерите да им се обезбеди лесен пристап до информации за членовите на одборот на директори. За да се задоволат очекувањата на домашните но и на странските инвеститори најголем дел од информациите за друштвото кои треба да се запишат во соодветниот регистар, треба да бидат вклучени во посебен оддел на годишниот извештај на друштвото, притоа водејќи сметка за приватноста на членовите на одборот на директори. Станува честа пракса друштвата во своите годишни финансиски извештаи да вклучуваат посебни информации за корпоративното управување. Овие информации ги подготвува одборот на директори, со цел да се информираат акционерите за главните практички на корпоративното управување во друштвото. Во информацијата за корпоративното управување најчесто се наведуваат следните податоци за одборот на директори за изминатата фискална година:

- Опис на мисијата и активностите на одборот на директори;
- Бројот, местото на одржување и времетраењето на состаноците на одборот;
- Колку често членовите на одборот присуствувале на состаноците на одборот;
- Имињата на членовите кои присуствувале на помалку од половина од состаноците на одборот на директори;
- Бројот на состаноците одржани со извршниот директор и членовите на менаџерскиот тим;
- Како се известуваат членовите на одборот на директори за состојбите во друштвото и како вид на информации добиваат од извршниот директор и менаџерскиот тим;

- Колку (надворешни) и посети на лице место биле остварени од членовите на одборот на директори;
- Каква е раководната структура на одборот на директори (дали претседателот на одборот е и главен извршен директор на друштвото);
- Како се евалуира работењето на извршниот директор и на менаџерскиот тим;
- За кои прашања одборот на директори спроведувал тајно гласање;
- Составот на комисиите на одборот и опис на активностите на овие комисији;
- Колку пати одборот на директори се среќавал со независниот надворешен ревизор?
- Надоместокот кој им бил исплатен на членовите на одборот на директори. Посебно се наведува платата и делот кој се утврдува врз основа на остварувањата во работењето;
- Дали членовите на одборот на директори добиле надоместок и дали им било платено и за состаноците на кои не присуствувале;
- Бројот на акции на друштвото кои ги поседуваат членовите на одборот на директори и бројот на акции кои тие ги купиле од друштвото;
- Мислењето на одборот на директори за внатрешниот систем на контрола на друштвото.

Акционен план за корпоративно управување

Акциониот план за корпоративно управување се состои од седум чекори: поставување на целите, проценка на целите, утврдување на дејствијата кои се потребни за остварување на целта, утврдување на начинот на евалуација на дејствата, утврдување на временската рамка за дејство, утврдување на изворите на средства (човечки, финансиски и технички), финализирање на планот, и евалуација на резултатите.⁵

1. Поставување на целите

За да бидете успешни, Вашиот тим треба да идентификува јасни цели кои ќе ви служат како насоки во работата при остварувањето на целите на пилот проектот. Поставените цели треба да бидат остварливи и да не се преамбициозни. Истите треба да се мерливи (на пример одредени активности да бидат реализирани во определен период), за да можете да знаете дали сте ги постигнале истите. Поставете ги следните прашања:

- Што сакате да постигнете како тим во друштвото?
- На пример, поставената цел е: Да им се помогне на директорите да ги разберат своите нови одговорности според новиот Закон за трговски друштва;

- Пример на цел: Да се организира работилница или анализа на статусот на друштвото во однос на одговорностите на директорите.

2. Проценка на целите

Проценувањето помага за утврдување дали целта е соодветна или не. Тоа може да резултира во потврдување на целта, напуштање на истата или нејзино ревидирање. Поставете ги следните прашања:

- Дали целта е компатибилна со целите на пилот проектот?
- Дали средствата кои ги имате на располагање (фондовите, опремата, луѓето) се доволни за остварување на целта? Доколку не, дали е можно да се најдат дополнителни средства? Дали сте разговарале со CG&CL Проектот?
- Кои проблеми би можеле да се појават во обидите да се оствари целта?

3. Идентификација на дејствијата кои се потребни за остварување на целта

За да се остварат целите, потребно е да се идентификуваат задачите кои треба да се спроведат. Наведете ги како чекори. Поставете ги следните прашања:

- Колку често треба да се посетува друштвото?
- Кои информации се потребни?
- Колку време е потребно за да се анализира информацијата?
- Дали информацијата е доверлива?
- Распределба на обврските?
- Како ќе се состави тимот?
- Дали добро го познавате Законот за трговски друштва?

4. Евалуација на Работата

Плановите за утврдувањето на степенот на остварувањето на целите преку преземените дејства треба да бидат вградени во акционен план. Поставете ги следните прашања:

- Како ќе дознаете дали сте ги постигнале целите?
 - Дали сте користеле формулари за евалуација во пилот програмот?
5. Договорете се за временската рамка

Во текот на идентификувањето на секоја од задачите, утврдете колку време е потребно и кога е потребно секоја од нив да се изврши. На овој начин ќе можете да утврдите дали распоредот во вашиот акционен план е навремен или истиот треба да се модифицира. Поставете ги следните прашања:

- Колку време ви е потребно за секоја од задачите? (Бидете внимателни да не ја потцените проценката)
- Кога секој одделен чекор ќе биде завршен?
- Што може да се постигне во текот на наредните шест месеци?

6. Извршете проценка на Акциониот план за секое друштво?

За да може да се оствари акциониот план, истиот треба да биде реалистичен. Мошне лесно е да се прецени што можете да направите, што би довело до разочарување и неуспех. Поставете ги следните прашања:

- Како ќе знаете дека секоја од задачите била остварена?
- Дали сте предвиделе можни прекинувања?
- Дали сте се обиделе да сработите премногу или премалку?

7. Финализирање на Акциониот план

Корегирајте го акциониот план. Побарајте фидбек од друштвото и коментари од колеги и од CG&CL Проектот, и доколку е потребно ревидирајте го.

¹ http://www.lifelines2000.org/prog_manager/pfm/section2.pdf

² Maassen/IFC Corporate Governance Manual (2000)

³ <http://www.ucs.mun.ca/~zharuna/interviews.html>

⁴ Karapetyan/IFC RCGP (2002)

⁵ <http://www.healthlink.org.uk/rcm/section1.html>

