

Checklist Beoordelen beheerskaders

Met behulp van de strategische en managerial control-modulen van KAD+ wordt de beheersing van de organisatie als geheel (ofwel de beheerskaders) geëvalueerd. Daarbij wordt gekeken naar de strategische uitgangspunten van de organisatie en naar de organisatorische beheerskaders waarin deze zijn vertaald. De beoordeling hiervan richt zich met name op de aanwezigheid, de consistentie, de operationalisatie en de toegankelijkheid.

Strategische uitgangspunten

- zijn de doelgroepen, het product/dienstenpakket en de doelstellingen c.q. kritische succesfactoren (KSF'en) van de organisatie vastgesteld?
- sluiten de doelen en KSF'en goed aan bij de strategie van de organisatie?
- zijn de doelstellingen en KSF'en meetbaar gemaakt met behulp van concrete indicatoren en normen?
- zijn de financiële doelen en KSF'en (consistent) uitgewerkt in interne KSF'en op basis waarvan meer direct is bij te sturen (bijvoorbeeld met behulp van de Balanced Business Scorecard)?
- zijn de strategie en KSF'en bij alle medewerkers bekend?
- beschikt de organisatie over adequate managementinformatie om de realisatie van de doelen te bewaken?

Zoals blijkt uit het bovenstaande worden de strategische uitgangspunten niet inhoudelijk beoordeeld door de auditor. Dus vragen als 'Moet de organisatie niet overgaan tot diversificatie?', 'Zou de organisatie niet moeten concurreren op andere factoren?' blijven in het onderzoek buiten beschouwing. Deze vragen zijn de verantwoordelijkheid van het management.

Organisatorische beheerskaders

Hiervoor geldt dezelfde werkwijze als bij de beoordeling van de strategische uitgangspunten. Daarbij is het belangrijk om op dit moment, als dat niet eerder is gedaan, het bedrijfsmodel van de organisatie in kaart te brengen. Dit model is een belangrijk hulpmiddel voor de beoordeling van de organisatiestructuur en verantwoordelijkheidsstellingen.

De beoordeling richt zich met name op de volgende vragen:

- Besturingsprincipes
 - past de wijze van aansturing en de stijl van leiding geven (nog) bij de aard en de omvang van de organisatie?
 - past de wijze van aansturing en de stijl van leiding geven bij de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - zijn de medewerkers bekend met de normen en waarden ('do's en dont's') van de organisatie?
- Organisatiestructuur
 - sluit de organisatiestructuur aan bij de strategische uitgangspunten, rekening houdend met het bedrijfsmodel?
 - sluit de organisatiestructuur aan bij de besturingsprincipes?
 - zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor iedereen vastgelegd en duidelijk?
 - zijn er overlappingen in taken en zijn alle taken (gegeven het bedrijfsmodel) verdeeld?
 - sluiten verantwoordelijkheden en bevoegdheden op elkaar aan (kunnen de managers de realisatie van hun taakstelling daadwerkelijk beïnvloeden)?

- is er een goede communicatie- en overlegstructuur (zodat iedereen van voldoende informatie wordt voorzien om de taken effectief en efficiënt uit te kunnen voeren) en sluit deze aan op de organisatiestructuur?
- zijn er voldoende waarborgen voor samenwerking?
- bestaat er in de personele samenstelling (kwalitatief en kwantitatief) voldoende zekerheid voor een goede uitvoering en voor continuïteit van de werkzaamheden?
- Centrale richtlijnen
 - zijn voor de kritische functies of aspecten centrale richtlijnen vastgesteld?
 - wordt ook getoetst op de naleving hiervan?
 - sluiten de centrale richtlijnen aan bij de besturingsprincipes en verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - is iedereen bekend met de richtlijnen en zijn zij voor iedereen duidelijk?
- Verantwoordelijkheidsstelling
 - zijn de verantwoordelijkheden gedefinieerd in de vorm van resultaten (bijvoorbeeld in de vorm van 'resultaatgebieden')?
 - zijn verantwoordelijkheden benoemd voor afgeronde processen (en daaruit voorkomende producten/diensten)?
 - is voor iedereen duidelijk wat zijn bijdrage is aan de totaliteit van de organisatie?
 - zijn de te behalen resultaten geoperationaliseerd in de vorm van maatstaven en indicatoren?
 - sluiten deze resultaten (en maatstaven) aan bij de strategische uitgangspunten van de organisatie c.q. de doelen op een hoger niveau in de organisatie?
- Planning & control-cyclus
 - is er een systematiek voor het stellen van doelen, het bewaken van de realisatie en het afleggen van verantwoording?
 - sluit deze aan bij de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden?
 - wordt zowel aandacht besteed aan de te bereiken resultaten als de daarvoor benodigde middelen?
 - is er voldoende managementinformatie om de realisatie van de doelen te bewaken?