

Financial Shared Service Centers

TE STERKE FOCUS OP TECHNIEK SMOORT KWALITEITSVERBETERING EN KOSTENREDUCTIE

VOL MOED EN GOEDE HOOP IS EEN AANTAL ORGANISATIES ER DE LAATSTE JAREN TOE OVERGEGAAN DE FINANCIËLE ADMINISTRATIE ONDER TE BRENGEN IN EEN SHARED SERVICE CENTER. DE KWALITEIT VAN DE FINANCIËLE DIENSTVERLENING ZOU ERDOOR VERBETEREN, DE KOSTEN VERMINDEREN EN DE ALLERLAATSTE TECHNISCHE ONTWIKKELINGEN ZOUDEN SNELLER KUNNEN WORDEN TOEGEPAST DAN IN AFZONDERLIJKE KLEINERE EENHEDEN.

DE BALANS OPMAKEND MOETEN WE VASTSTELLEN DAT ER VAN DEZE HOOGGESPANNEN VERWACHTINGEN WEINIG IS UITGEKOMEN. LOGGER, DUURDER, ONBEHEERSBAARDER, LIJKT HET VAAK. SLAAN WIJ NA DE OPKOMST VAN HET SHARED SERVICE CENTER NU DE ONDERGANG GADE? WAS HET ALLEMAAL GEBAKKEN LUCHT? HËT MANCO VAN DE AFGELOPEN JAREN WAS VAAK EEN TE STERKE FOCUS OP DE TECHNIEK. ORGANISATORISCHE ASPECTEN KREGEN MINDER AANDACHT, TERWIJL JUIST ZIJ HET SUCCES OF HET FALEN BEPALEN.

Het afgelopen decennium hebben verscheidene multinationals besloten een aantal bedrijfsactiviteiten centraal onder te brengen. Voor een groot deel van de financiële activiteiten werden financial shared service centers (FSSC's) opgericht. Dat paste binnen het concept van decentraal management, waarbij de besluitvorming decentraal is komen te liggen, dicht bij het raakvlak met de externe omgeving. Een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol implementeren van decentraal management is dat het management zich volledig met de core business kan bezighouden en minder aandacht hoeft te besteden aan ondersteunende functies, waaronder de financiële. Deze organisatieverandering heeft gevolgen voor de relatie tussen de financiële afdeling en het lijnmanagement: concentratie van de financiële activiteiten vergroot de afstand tot de business. Om

de kwaliteit van de financiële activiteiten vanuit het business-perspectief te waarborgen, is meer aandacht nodig voor de relatie van klant en leverancier van financiële diensten. In de praktijk houdt dit in dat de financiële discipline meer klantgericht moet opereren en ook een evidente meerwaarde moet toevoegen aan het besturen van de core business. Het organiseren van financiële activiteiten in de vorm van een shared service center wordt gezien als een belangrijke stap in deze richting.

MOTIEVEN

Het verbeteren van de kwaliteit van de financiële dienstverlening is slechts één motief voor het opzetten van een FSSC. Andere redenen zijn:

- ~ Kostenbesparing door schaalvoordelen: hoge factuurvolumes laten verwerken door minder mensen dan in een decentrale organisatie;
- ~ Het verkrijgen van control: het FSSC wordt gezien als middel om control op de business te verkrijgen;
- ~ Het eenvoudig kunnen beschikken over de benodigde techniek: de continue technologische ontwikkeling voorziet organisaties van betere, completere en meer gebruikersvriendelijke systemen tegen een acceptabel kostenniveau.

Uit dit soort overwegingen is vanaf medio jaren negentig wereldwijd een groot aantal FSSC's ingericht. Maar de gewenste kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en betere control op de business bleven veelal uit. In sommige gevallen is dit aanleiding geweest om het FSSC te ontmantelen en de financiële functie weer decentraal te organiseren.

Was dat terecht? Kan het FSSC worden bijgezet in de rij van mislukte concepten? Of zijn er oorzaken aan te wijzen van het falen? En als die oorzaken kunnen worden weggenomen, verdient het FSSC dan een (nieuwe) kans?

Analyse van een aantal FSSC's leert dat het falen in veel gevallen te wijten is aan te weinig aandacht voor organisatorische aspecten en te veel aandacht voor de techniek. Dit impliceert dat een FSSC nog steeds kan worden beschouwd als een uitstekend concept, mits een aantal organisatorische kanten niet worden verwaarloosd. In dit artikel wordt ingegaan op de argumentatie die tot deze conclusie heeft geleid. Verder zal de rol die de CFO of de controller moet spelen bij het opzetten van een succesvol FSSC worden besproken.

Decentraal management wil vaak toch beschikken over eigen informatie

FALEN OF SLAGEN

De volgende faal- c.q. succesfactoren spelen een belangrijke rol:

Te weinig aandacht voor organisatorische aspecten verhindert een goed fundament. In veel gevallen wordt het opzetten van een FSSC uitsluitend gezien als het centraliseren van bepaalde activiteiten. In werkelijkheid is het veel meer dan dat. Het heeft grote gevolgen voor de manier waarop een organisatie is ingericht en de wijze waarop de (financiële) processen in de organisatie ver-

lopen. Met name de gevolgen van de veranderde relatie tussen de financiële functie en het decentrale management krijgen onvoldoende aandacht, terwijl een goede kwaliteit van deze relatie essentieel is voor het slagen van een FSSC. Deze verandering heeft haar weerslag op de onderlinge verhoudingen en op de wijze waarop het FSSC zelf is ingericht.

Slecht relatiemanagement veroorzaakt onrust, wat kan leiden tot additionele kosten. In de oude situatie, waarbij de financiële functie decentraal is ondergebracht, had het decentraal management het gevoel volledige zeggenschap te hebben over alle decentraal georganiseerde functies, waaronder ook de financiële functie. Dit resulteerde in de perceptie dat het management zelf bepaalde welke financiële informatie het wenste te delen met de rest van de organisatie.

In de nieuwe situatie is alle financiële informatie centraal beschikbaar, waardoor het decentraal management zich niet langer eigenaar voelt van deze informatie. Het voelt zich niet langer vrij in het nemen van beslissingen, omdat het veronderstelt dat de top van de organisatie te allen tijde in staat is zijn handelen te controleren via de centraal beschikbare informatie. Dit heeft tot gevolg dat de decentraal manager zich niet meer volledig eigenaar voelt van het door hem aangestuurde organisatieonderdeel. Deze angst kan ertoe leiden, dat het decentrale management de informatie vanuit het FSSC niet langer vertrouwt en wil blijven beschikken over zijn eigen informatie. Een slechte relatie tussen decentraal management en het FSSC versterkt deze angst. Om toch over eigen informatie te kunnen beschikken, worden decentraal financiële activiteiten ontplooid. Deze duplicatie zal eerder leiden tot een kostenstijging dan tot de gewenste kostendaling. Bij het inrichten van een FSSC is het van groot belang veel aandacht te besteden aan deze relatie en mogelijke angsten weg te nemen door duidelijk te communiceren wie eigenaar blijft van de informatie en wie toegang heeft tot deze informatie.

Een slecht functionerend management control-model veroorzaakt veel problemen. Het FSSC vervult net als ieder ander organisatieonderdeel een belangrijke rol in het implementeren van de strategie en daarmee in het realiseren van organisatiedoelstellingen. Het dient daarbij ook een belangrijke plaats te krijgen binnen het beheersingsmodel (management control-model) van de organisatie.

Net zoals het FSSC deel uitmaakt van het management control-model van de gehele organisatie, zo dient ook het FSSC zelf een beheersingsmodel te hebben voor zijn activiteiten.

In de praktijk is er te weinig aandacht voor het management control-model van het FSSC. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste is een voormalige staffunctie niet gewend zelf na te denken over een eigen management control-model. Ten tweede krijgen de financiële activiteiten zelf meer aandacht dan de nieuwe organisatie-

vorm. Dit kan leiden tot een falend controlmodel.

K.A. Merchant noemt in zijn boek *Modern Management Control Systems* (1998) drie belangrijke oorzaken van een slecht functionerend management control systeem binnen organisaties:

1. Lack of direction: geen duidelijke doelstellingen en strategie;
2. Motivational problems: ongemotiveerde medewerkers;
3. Personal limitations: onvoldoende gekwalificeerde medewerkers.

*De basis voor SLA's is vaak angst,
in plaats van vertrouwen*

MANAGEMENT CONTROL-PROBLEMEN

De management control-problemen binnen een FSSC zijn te herleiden tot een aantal factoren, die passen binnen de drie door Merchant verwoorde hoofdoorzaken. Op die factoren worden hieronder nader ingegaan.

Doelstellingen en strategie alsook prestatie meting zijn vaak niet expliciet. Eigen doelstellingen en eigen strategie, die congruent zijn met de algehele organisatiedoelstellingen en -strategie, ontbreken vaak binnen een FSSC. Hierdoor ontbeert het FSSC-management inzicht in de activiteiten die het moet ontplooiën, het weet niet wie zijn klanten zijn en welke kwaliteitseisen moeten worden gesteld.

Het niet kunnen vaststellen van wat moet gebeuren maakt de uitkomsten van enige prestatie meting nutteloos. In de praktijk vindt prestatie meting plaats op hooguit enkele activiteiten, bijvoorbeeld het volume aan inkoopfacturen dat via het accounts payable-proces wordt verwerkt. Maar sturen op enkel dit volume verbetert de beheersing van het hele proces niet. Het zegt immers niets over kwaliteit, klantenwensen of de effectiviteit van het proces.

Doelstellingen en strategie van een FSSC dienen dus te allen tijde concreet te worden gemaakt en bij alle medewerkers bekend te zijn. Want zij zijn degenen die richting geven aan de activiteiten die moeten worden verricht. Een goede klant-leverancierrelatie zorgt voor een goed inzicht in wie de klanten zijn en wat hun behoeften zijn. Op basis hiervan kunnen de activiteiten binnen het FSSC goed worden beheerst.

Service level agreements krijgen te weinig aandacht. Het belangrijkste management control-middel binnen een FSSC is wel het service level agreement tussen het FSSC en zijn klanten. SLA's

worden reeds lange tijd gebruikt bij afspraken over IT-activiteiten, maar zijn net zo goed toepasbaar binnen het shared services-concept. Dit belangrijke document krijgt in veel FSSC's te weinig aandacht. Een SLA heeft als doel de verwachtingen van beide partijen vast te leggen en daarmee expliciet en meetbaar te maken. Belangrijk is dat een SLA wordt opgesteld op basis van vertrouwen.

In de praktijk blijkt de grondslag voor SLA's vaak niet wederzijds vertrouwen, maar angst te zijn. Gebrekkige communicatie tussen betrokken partijen veroorzaakt onzekerheid over wat de andere partij daadwerkelijk zal gaan doen. Over en weer worden posities afgedekt door kwaliteitseisen die de noodzakelijke samenwerking tussen de partijen bemoeilijken. Het FSSC heeft gegevens nodig vanuit de klant, alvorens deze klant de gewenste informatie te kunnen verschaffen. Naast angst kunnen andere, meer praktische zaken, het succesvol opstellen van SLA's bemoeilijken, zoals:

- ~ Invullen van het theoretisch kader. Vaak weet men wel wat er in een SLA moet staan, maar het concreet invullen wordt onvoldoende begeleid, hetzij door interne, hetzij door externe experts;
- ~ Snel groeiende organisatie. Organisatieveranderingen, zoals het opzetten van een FSSC, vinden vaak plaats onder enorme tijdsdruk, versterkt door de dynamische omgeving van de organisatie. Hierdoor wordt de aandacht vaak verlegd naar het aanpassen van interne processen en systemen en wordt het opstellen en afronden van SLA's naar de achtergrond gedrongen. Dit betekent dat wordt voorbijgegaan aan het belang van een goede SLA als belangrijke input voor het aanpassen van processen en systemen.
- ~ Meetpunten. De expliciete verwachtingen moeten het mogelijk maken om de prestaties van het FSSC te kunnen meten. Met name het vinden van relevante indicatoren alsook het verkrijgen van actuele data met betrekking tot deze factoren blijken in de praktijk meestal moeilijker te zijn dan van tevoren werd gedacht.
- ~ Dynamiek. Een SLA is niet iets dat je eenmalig opstelt. Het dient periodiek te worden aangepast door veranderingen in de externe (klanten) en interne omgeving van het FSSC. Vaak wordt een SLA eenmalig opgesteld en niet of nauwelijks dynamisch beheerd.

Motiveren medewerkers is moeilijk. Het niet duidelijk voor ogen hebben wat de doelstellingen van de organisatie zijn en hoe activiteiten hieraan bijdragen, kan leiden tot een verminderde motivatie bij de medewerkers. Demotivatie wordt ook veroorzaakt door de eentonigheid van de werkzaamheden.

Een groot deel van de beoogde kostenbesparingen wordt bereikt door het verbeteren van de efficiency en het realiseren van schaalvoordelen. Binnen een FSSC zijn deze schaalvoordelen nu eenmaal vooral te realiseren doordat op centraal niveau minder

Management control

Control (beheersing) is een belangrijke functie van management. Control-problemen kunnen leiden tot grote verliezen en mogelijk tot compleet falen van een organisatie. Control is de laatste schakel in het managementproces. Dit proces bestaat uit:

- ~ het stellen van doelen voor de organisatie;
- ~ het formuleren van de strategie;
- ~ het beheersen van de activiteiten door middel van control-systemen.

Control-systemen hebben twee basisfuncties:

- ~ *Strategic control*. Deze functie dient ervoor te zorgen dat continu de vraag wordt beantwoord of de huidige strategie nog wel valide is;
- ~ *Management control*. Deze functie dient continu antwoord te geven op de vraag of de werknemers binnen een organisatie datgene doen wat van ze verwacht wordt.

De vraag of medewerkers handelen conform de verwachtingen, bestaat uit drie subvragen:

1. Begrijpen de medewerkers wat van hen wordt verwacht?
2. Zijn zij bereid hard te werken om datgene te realiseren wat van hen wordt verwacht?
3. Zijn zij capabel genoeg om het werk goed te kunnen doen?

Is het antwoord op een van deze vragen nee, dan moet het management zich afvragen hoe dit kan worden verholpen. Het implementeren van bepaalde management controls kan het management helpen. Deze management controls hebben een grote invloed op het gedrag. Het beïnvloeden van gedrag is noodzakelijk omdat het handelen van personen leidt tot succes of falen. Zo heeft het geen zin te praten over kostenbeheersing zonder rekening te houden met de mensen in een organisatie; het zijn immers de mensen die de kosten wel of niet beheersen; dat doen de kosten niet zelf!

Karakteristieken van goede management control zijn:

- ~ toekomstgericht. De toekomst is het belangrijkste, het verleden kan dienen als leidraad;
- ~ gericht op doelstellingen;
- ~ economisch gedreven: het is uiteraard niet zinvol meer kosten te maken voor implementatie van controls dan de baten die ze opleveren.

(bron: *Modern Management Control Systems*, K.A. Merchant, 1998)

mensen nodig zijn dan op lokaal niveau, bijvoorbeeld voor werkzaamheden als het verwerken van inkoopfacturen en bankafschriften en het aanmaken en verzenden van facturen. De eentonigheid van dit werk krijgt te weinig aandacht bij het maken van individuele arbeidsafspraken. Periodieke roulatie van deze werkzaamheden zou de eentonigheid enigszins kunnen verminderen.

Cultuurverschillen en taalproblemen verstoren de werkomgeving.

Mensen zijn op hun best als zij zich goed voelen in de omgeving waarin ze zich bevinden. Veel FSSC's, met name als activiteiten worden uitgevoerd voor meerdere landen, kenmerken zich door een multiculturele werkomgeving. Financieel specialisten uit verschillende landen worden samengevoegd in teams. Cultuureigen opvattingen over arbeidsethos, alsook de soms gebrekkige mogelijkheden te communiceren met collega's in het buitenland, kan het managen van deze activiteiten zeer bemoeilijken. Verschillen in arbeidsethos blijken bijvoorbeeld uit de begintijden van de werkdag, het punctueel verschijnen op vergaderingen en in de manier waarop collega's en managers worden benaderd en aangesproken. Communicatieproblemen zijn veelal terug te voeren op de verschillende moedertalen; het feit dat veel mensen Engels spreken lost dit probleem niet op. Met name de kennis van zakelijk Engels schiet te kort.

Gebrekkige communicatie en opvattingen over arbeidsethos maken het niet gemakkelijker

Het vinden van geschikt personeel is moeilijk. Een van de belangrijkste succesfactoren in iedere organisatie is wel het beschikken over hoog gekwalificeerd personeel. In een FSSC is dit niet anders, maar bovendien spelen hier specifieke zaken een rol. Goed gekwalificeerd personeel is schaars. Veel FSSC's vestigen zich in landen met een gunstig belastingklimaat, of met relatief lage loonkosten of andere specifieke voordelen. In Europa zijn met name Dublin en Amsterdam zeer geliefde plaatsen om een FSSC te stichten.

Deze voordelen hebben tot gevolg dat verschillende organisaties hun FSSC allemaal op dezelfde locatie willen vestigen. Dit leidt op die locatie tot een grote vraag naar financieel personeel, wat het vinden van gekwalificeerde mensen tegen redelijke kosten bemoeilijkt.

Te weinig aandacht voor de sociale impact van een FSSC op de medewerkers. Wanneer er een grote organisatieverandering plaatsvindt, zoals het opzetten van een FSSC, betekent dit in de praktijk doorgaans dat de medewerkers wordt gevraagd zich te vestigen in een andere stad of zelfs in een ander land. De organisatie is geneigd ervan uit te gaan dat de mensen, die men graag wil behouden, hiertoe bereid zijn. Maar voor veel mensen is deze stap sociaal gezien te groot, met als gevolg dat ze de organisatie verlaten en op zoek gaan naar een nieuwe baan in de buurt van hun oude werkomgeving. Nadelig effect hiervan is dat met het vertrek van dit personeel veel kennis voor de organisatie verloren gaat.

Management control-model, en niet de techniek, moet informatie bepalen

IT EN INFORMATIEBEHOEFTE

Technologische ontwikkelingen vormen een belangrijke enabler voor het FSSC. Dit draagt ertoe bij dat veel organisaties de voorwaarden die de techniek stelt hanteren als het uitgangspunt voor de inrichting van het FSSC. Te veel aandacht voor de technische mogelijkheden, inclusief mooie 'wannahaves', en onvoldoende aandacht voor juist die informatie die nodig is om de organisatie goed te besturen, kan zeer nadelige gevolgen hebben. Het risico op onjuiste, onvolledige en niet-tijdige informatie tegen veel te hoge kosten is dan groot. De informatiebehoefte moet worden bepaald door het management control-model, niet door de techniek.

Wil de techniek in dienst staan van de informatievoorziening, dan dient de IT-organisatie in lijn te zijn met de rest van de organisatie. Voorwaarden hiervoor zijn, dat de informatiebehoefte daadwerkelijk wordt vastgesteld op basis van het beheersingsmodel en dat de IT-organisatie een integraal onderdeel vormt van de totale organisatie. We lopen de belangrijkste punten van dit aspect hieronder na.

De informatiebehoefte dient te worden bepaald door het management control model. De strategie geeft weer hoe de leiding de doelstellingen van de organisatie denkt te bereiken. Het realiseren van de doelstellingen vereist een coördinatiemechanisme, dat ervoor zorgt dat alle leden binnen een organisatie die acties ondernemen, die leiden tot realisatie van deze doelstellingen.

Dit mechanisme is het management control-model van de organisatie.

Financiële informatie speelt een belangrijke rol in het plannen en coördineren van activiteiten, het nemen van beslissingen en het beïnvloeden van gedrag van medewerkers.

De informatie die het FSSC zijn klanten verstrekt, dient in lijn te zijn met de gewenste mate van management control. Belangrijk bij het definiëren van de informatiebehoefte is, dat deze getoetst wordt aan de criteria van goede management control. De informatie moet ondersteuning bieden voor het nemen van beslissingen voor de toekomst, die zullen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Uiteraard dient ervoor te worden gewaakt dat de kosten die voor deze informatievoorziening worden gemaakt, niet groter zijn dan de baten. De aan de management control getoetste informatiebehoefte vormt de belangrijkste input bij selectie en implementatie van benodigde systemen.

IT- inbreng op het hoogste niveau ontbreekt. De snel toenemende automatisering van verscheidene bedrijfsprocessen in de jaren tachtig en negentig vergrootte de roep om IT-vertegenwoordiging op strategisch niveau. Dit resulteerde in de introductie van een chief information officer (CIO). Door het uitblijven van snelle successen van IT-mogelijkheden op strategisch niveau is deze functie in veel organisaties verdwenen of ondergebracht bij de CFO.

Gartner omschrijft de verantwoordelijkheden van een CIO als volgt:

- ~ Business technology planning;
- ~ Technologieoverdracht, met name gericht op interactie met klanten;
- ~ Applicatieontwikkeling;
- ~ IT-infrastructuur en IT-architectuur;
- ~ Sourcing;
- ~ Partnerships met leveranciers en adviseurs;
- ~ Klanttevredenheid;
- ~ Training voor optimaal gebruik van IT.

Er zijn maar weinig groepen met zo'n herkenbare cultuur als de groep van IT'ers

In dit lijstje ontbreekt het *identificeren van de informatiebehoefte*. De verantwoordelijkheid voor IT op het hoogste niveau is nu in veel organisaties bij de CFO neergelegd. Hoewel dit anders

doet vermoeden, heeft het niet altijd geleid tot een betere afstemming van de techniek op de informatiebehoefte. Met name cultuurverschillen tussen IT'ers en financials, alsook de plaats van de IT-organisatie binnen het grote geheel zijn hier debet aan. Om te komen tot een goed werkende informatievoorziening ontkomen we niet aan techniek. Het slechten van muren, ontstaan door cultuurverschillen, en het goed nadenken over de inrichting van de organisatie en de plaats van IT daarin, dienen voortdurend op de agenda te staan van het topmanagement.

Culturele verschillen tussen de techniek en de noodzakelijke informatie. Er zijn maar weinig groepen in een organisatie, die een zo sterke eigen, herkenbare cultuur kennen als de groep van IT'ers. Dit blijkt uit hoe binnen de organisatie over hen wordt gedacht:

- ~ 'IT'ers denken dat ze de business ondersteunen, maar ze doen het zoals zij vinden dat het moet';
- ~ 'IT'ers geven gebruikers van systemen vaak het gevoel dat ze dom zijn, wanneer ze het systeem niet begrijpen';
- ~ 'IT'ers zijn alleen in staat met vakbroeders te communiceren: hun jargon zorgt voor een grote kloof tussen hen en de rest van de organisatie'.

Dit soort culturele aspecten leidt er in veel organisaties toe dat de IT-functie wordt ondergebracht in een separate staffunctie en dus geen integraal onderdeel vormt van de business. Dat bemoeilijkt het afstemmen van de benodigde techniek op de informatiebehoefte.

Relaties opbouwen is ook hier weer van groot belang. Door de IT-afdeling nauwer in contact te brengen met haar (interne) klant, wordt de communicatie bevorderd. Net als bij de relatie tussen de klant en het FSSC leidt dit tot concretisering van wederzijdse verwachtingen en een goede werkrelatie.

DE CFO

Van een CFO of controller wordt meer verwacht dan alleen financiële kennis. Aangezien het inrichten van een FSSC met name de financiële functie raakt, is het niet verwonderlijk dat hij of zij hierin een grote rol speelt. Mede gelet op de hierboven beschreven aandachtspunten is er een aantal rollen die de CFO zou moeten vervullen, zoals:

Communicator. Het wegnemen van angst vereist zeer duidelijke communicatie. De CFO heeft dan ook goede communicatieve vaardigheden nodig om het management control-model en de daaraan gekoppelde informatiebehoefte begrijpelijk te maken voor alle medewerkers binnen de organisatie. Verder moet hij duidelijk kunnen verwoorden wat de plaats is van het FSSC in de organisatie en wat de gevolgen zullen zijn voor de organisatie.

Ontwerper. De CFO speelt een cruciale rol in het ontwerp van het management control-model met daaraan gekoppeld de informatiebehoefte, processen en organisatiestructuur. Hij is de ontwerper van het model en moet in staat zijn dit dynamisch te beheren. Hij is verantwoordelijk voor de gevolgen die het opzetten van een FSSC heeft voor de integratie van de informatiebehoefte.

Implementator. De implementatie van organisatieveranderingen vereist een projectmatige aanpak. Een CFO moet dan ook in staat zijn om organisatieveranderingen te initiëren en uiteindelijk te implementeren, zeker wanneer het de financiële functie betreft.

Manager. Omgeven door continue verandering dient de CFO ook in staat te zijn de financiële processen binnen de organisatie te blijven aansturen. Dit is zijn eerste verantwoordelijkheid. Gevoel voor sociale, culturele en psychologische aspecten zijn onmisbaar voor iedere manager en zeker ook voor de CFO of de controller.

CFO's spelen een belangrijke rol bij beoordelen mogelijkheden FSSC

De conclusie is dat een financial shared service center zeker de kwaliteit van de financiële dienstverlening sterk kan verhogen. Ook kostenreductie en een betere control kunnen een gevolg zijn, mits aan een aantal voorwaarden kan worden voldaan. Het is goed zich te realiseren dat het opzetten van een FSSC een niet te onderschatten organisatieverandering is, waarbij een groot aantal aspecten de aandacht opeist. Indien het (nog) niet mogelijk is aan die eisen invulling te geven, is het beter te wachten met het starten van een shared service center. Voor CFO's ligt een belangrijke rol in het beoordelen van de mogelijkheden om wel of niet aan een shared service center te beginnen. Als de beslissing positief is, dan zal de CFO degene moeten zijn die het invullen van de voorwaarden bewaakt.

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoeksrapport van de auteur: 'Informatiemanagement & Accountinghouses; wat beïnvloedt een succesvolle implementatie?'. Het rapport is integraal gepubliceerd op www.managementconsultant.nl.

Drs. K.J.L. Eijkemans RC MAC is als senior consultant verbonden aan Deloitte Consulting te Amsterdam. (keijkemans@dc.com)