

Efficiency, hogere kwaliteit en meer toegevoegde waarde niet zonder slag of stoot te bereiken

Randvoorwaarden voor succesvolle shared services centers

Ondernemingen streven voortdurend naar hogere efficiency en hogere kwaliteit van dienstverlening. Ging de aandacht van het management hierbij in eerste instantie uit naar de operationele processen en de externe klant, de afgelopen tien jaar zijn in dit kader vooral de ondersteunende processen en de interne klant belicht. Dit alles heeft geleid tot de opkomst van een nieuw organisatieconcept: het shared services center. De begrippen efficiency en hogere kwaliteit worden bij dit organisatieconcept vaak in één zin genoemd. Is dat terecht?

Het shared services center (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid binnen de organisatie, die haar diensten aanbiedt aan de decentrale onderdelen van de onderneming op

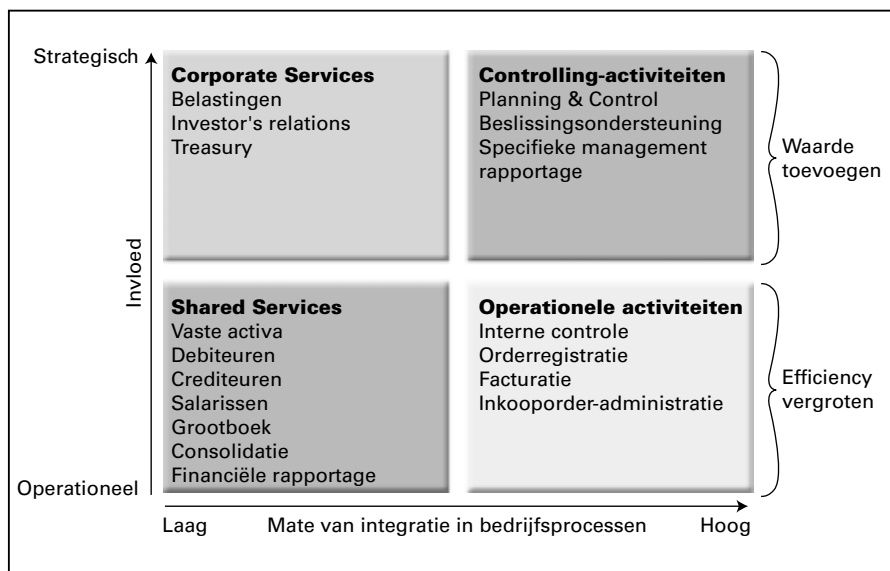
basis van Service Level Agreements. Shared services centers ontstaan vaak als gevolg van een herstructurering van de business. In de jaren negentig was een tijdlang de cellen- of busi-

ness-unitstructuur populair. Iedere cel was daarbij een complete resultaatverantwoordelijke organisatie (vaak niet groter dan vijftig fte) met daarin eveneens alle ondersteunende back-office-activiteiten. Inmiddels is men tot het inzicht gekomen dat deze organisatievorm erg kostbaar is en het organisatieveranderingen ook nog eens complexer maakt. Als reactie hierop zijn SSC's ontstaan, die concentratie van business-generieke ondersteunende activiteiten bieden zonder dat de voordelen van veel aandacht voor de decentrale organisatieonderdelen verloren gaan.

Voorbeelden van processen die zich lenen voor concentratie in een SSC zijn processen op het gebied van informatietechnologie, personeel en organisatie, klantenservice, inkoop en de financiële administratie. Ook zijn SSC's mogelijk voor ondernemings-specifieke processen, zoals hypotheekadministratie, vastgoedadministratie of operational audit-activiteiten. Dit artikel richt zich specifiek op financiële shared services centers. Het moge duidelijk zijn dat de randvoorwaarden en mogelijkheden die in dit stuk worden genoemd eveneens van toepassing zijn op SSC's op andere gebieden.

Kenmerken SSC-processen

Processen die zich lenen voor concentratie in een SSC hebben een tweetal gemeenschappelijke kenmerken. Ten eerste zijn deze processen met



Afbeelding 1. Kenmerken van processen binnen de financiële functie.

name operationeel van aard. Ten tweede kennen ze een relatief lage integratie met de operationele processen, waardoor ze eenvoudiger op afstand van de operatie zijn uit te voeren (zie afbeelding 1). De processen linksboven in het kwadrant zijn gecentraliseerd uit te voeren. Hierbij spreekt men eerder van centralisatie op corporatenniveau dan van concentratie in een shared services center. Zowel de corporate services processen als de shared services processen staan ter beschikking van de gehele organisatie. Het grote verschil tussen deze twee is dat de gegevens die door de processen in het SSC lopen, eigendom blijven van de decentrale eenheden, in tegenstelling tot de corporate services processen, waarbij de processen onder beheer van de centrale organisatie komen te liggen. De processen aan de rechterkant van de afbeelding kennen een hoge mate van integratie met de operatie en zullen dus in de meeste organisaties

ook fysiek dichtbij de operatie terug te vinden zijn.

Randvoorwaarden en succesfactoren

Je kunt nog zo graag een shared services center willen, de implementatie ervan moet goed worden overwogen en is ook niet meteen gerealiseerd. Alvorens een shared services center in te richten, dient het management zich bezig te houden met vragen als: "past een SSC in het besturingsmodel van onze organisatie?" en "past het binnen onze cultuur om delen van de ondersteunende processen weg te halen bij de operatie?" Organisaties die niet eerst goed nadenken over het antwoord op dit soort vragen, zijn minder succesvol bij het invoeren van een SSC. Naast genoemde 'zachte' factoren, dient een organisatie aan een aantal 'hardere' voorwaarden te voldoen, voordat de voordelen van een SSC ten volle zijn te benutten. De belangrijkste hiervan staan in

afbeelding 2. Twee punten waarop het voeren van de financiële administratie in een SSC duidelijk afwijkt van het voeren van een 'gewone' financiële administratie zijn de expliciete klant-leverancierrelatie met de interne klanten en de ophanging van het SSC binnen de organisatie. Hierna gaan we kort in op deze aspecten.

Voor veel managers van een financiële administratie is het expliciet aandacht besteden aan interne en externe klantenservice een nieuw proces. Maar nieuw of niet, het is wel essentieel voor het slagen van een shared services center. Doordat de processen op afstand plaatsvinden en afstemming niet meer dagelijks op informele wijze kan plaatsvinden, zal het SSC veel aandacht moeten besteden aan een het opzetten van goede communicatiekanalen met de decentrale eenheden, bijvoorbeeld via Service Level Agreements (SLA's). Om te kunnen werken met SLA's met interne klanten dienen de processen zodanig te zijn ingericht dat het mogelijk is om op objectieve wijze prestaties te meten en vast te leggen in key performance indicators (KPI's). Belangrijk aandachtspunt bij het afsluiten van SLA's is bovendien te benadrukken dat deze overeenkomsten voor twee partijen gelden. De aanleverende partij is immers ook gehouden aan een zekere discipline, zoals het juist en volledig invullen van inkoop aanvragen. Alvorens SLA's te kunnen afsluiten zal per KPI een norm worden bepaald. Deze prestatie meting kan het startpunt vormen voor verdere efficiencyverhoging. Voor de meeste financiële processen zijn goede benchmarkcijfers beschikbaar. Door het afzetten van de prestaties van het SSC tegen deze benchmarks kan de SSC-manager zijn organisatie aanzetten tot hogere prestaties.

Robuust IT-platform	Vereiste service-levels voor interne en externe klanten	Helder gedefinieerde processen	Duidelijke organisatie en managementstructuur	Kwaliteit
Gemeenschappelijk IT-platform	Gedefinieerde klant- en productgroepen	Helder vastgelegde end-to-end processen	Heldere structuur en verantwoordelijkheden	Helder eigendom van kwaliteit van gegevens
Voldoende integratie met operationele systemen	Service-levels voor iedere klantgroep vastgesteld	Processen gestandaardiseerd over onderdelen heen	Duidelijke taken en bevoegdheden	Service-levels gedefinieerd en vastgelegd
Robuuste interfaces	Processen toegespitst op het halen van service-levels	Discipline bij het houden aan processen (bv. compleetheid van budget en forecast)	Heldere goedkeuringsprocedures	Nadruk op 'Right first time'-minimaliseren van fouten
Eén grootboekstructuur	Gestandaardiseerde manier van definiëren en monitoren van service level agreements	Toepassing van best practices	Aansturing sterk directief	Prestatiemelding aanwezig en gemonitord
Data-architectuur reflecteert business architectuur		Voldoende controls over input en output	Centrale coördinatie en prioriteitstelling over onderdelen heen	Uniforme procedures bv. verschillende rapportagedata uit dezelfde bronnen
Single data entry: gegevens worden op één punt ingevoerd, bv. inkoopfacturen		Output per proces gedefinieerd	Structuur volgt processen	Werken met continu verbeterprogramma
		Proceseigenaar aangesteld en behoeften van procesklant geïdentificeerd		Identificatie en proactieve reductie van niet-waarde-toevoegende activiteiten

Afbeelding 2. Voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om een shared services center te kunnen inrichten.

Medebepalend voor een scherpe relatie tussen het SSC en de interne

klanten is de organisatorische ophanging van het SSC binnen de organisatie. Het SSC dient zeer duidelijk te worden gepositioneerd als een dienstverlenend organisatieonderdeel dat op basis van de hiervoor genoemde SLA's haar diensten aanbiedt aan de interne klanten. Hierbij is het van belang dat deze positionering zowel wordt gedragen door het financieel management van de organisatie, de financieel directeur, het management van het SSC als het management van de decentrale organisatieonderdelen. In de praktijk komt het vaak voor dat over deze positionering onvoldoende is nagedacht, waardoor makkelijk conflicten kunnen ontstaan.

Efficiency en kwaliteit

Een belangrijk punt in een shared services center dat ook in hoge mate bijdraagt aan efficiencyverbetering is de standaardisatie van processen. Deze standaardisatie betekent dat de processen die binnen het SSC plaatsvinden op een en dezelfde manier zijn ingericht. Het betekent echter ook dat de processen binnen de decentrale business-units zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd. Standaardisering van processen houdt in dat automatisering ervan eenvoudiger is. Een goede IT-ondersteuning is essentieel bij het concentreren van processen in een shared services center. De huidige IT-applicaties maken het mogelijk om processen over een grote afstand te laten verlopen. Investerings in grote IT-projecten zijn beter te rechtvaardigen als de processen in een SSC worden samengebracht en het ondersteunende systeem dus slechts een keer hoeft te worden geïmplementeerd in plaats van op een aantal locaties. Technologieën zoals workflowmanagement en geïntegreerde systemen als ERP zijn vervolgens in te zetten als een middel om verdere efficiencyverbetering te bewerkstelligen. Concentratie, standaardisatie en verregaande automatisering van admi-

nistratieve processen zorgen ervoor dat ook op de punten interne controle en het opleveren van financiële rapportages de kwaliteit van de financiële functie omhoog gaat. Zo kunnen business-rules en interne controles voor een groot deel worden verankerd in IT-applicaties, is het door de grotere eenheden eenvoudiger om functiescheiding te bewerkstelligen en zal het gebruik van standaardformulieren, procedures en werkinstructies toenemen. Bovendien biedt het concentreren van de financieel-administratieve

***Een SSC dient zeer
duidelijk te worden
gepositioneerd***

processen de mogelijkheid tot het standaardiseren en verbeteren van de financiële rapportages. De financiële administratie werkt met één grootboekstructuur en alle transacties worden op dezelfde manier verwerkt. Ook zal het eenvoudiger zijn de rapportage aan te passen aan nieuwe standaarden zoals de IFRS (International Financial Reporting Standards).

Een verdere kwaliteitsverbetering via SSC's is te behalen uit het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers. Bij kleine administraties kan het voorkomen dat een medewerker naast zijn taken op de financiële administratie ook nog andere taken binnen het bedrijf heeft. Door het concentreren van de processen in een SSC bestaat de mogelijkheid om procespecialisten aan te trekken of de eigen medewerkers hiertoe op te leiden.

Buiten het shared services center

Het weghalen van routinematige activiteiten bij decentrale onderdelen heeft grote gevolgen voor de decen-

trale financiële processen. Controllers hoeven zich niet meer te richten op het controleren van de administratieve verwerkingsprocessen, op het opstellen van standaardrapportages of op het managen van medewerkers op de financiële administratie. Zij kunnen zich volledig richten op activiteiten die waarde toevoegen aan de organisatie, zoals het maken van financiële planningen, het doen van analyses bij financiële en managementrapportages, het onderbouwen van strategische beslissingen met kosten-batenanalyses en het bieden van inzicht in marges per product en klant.

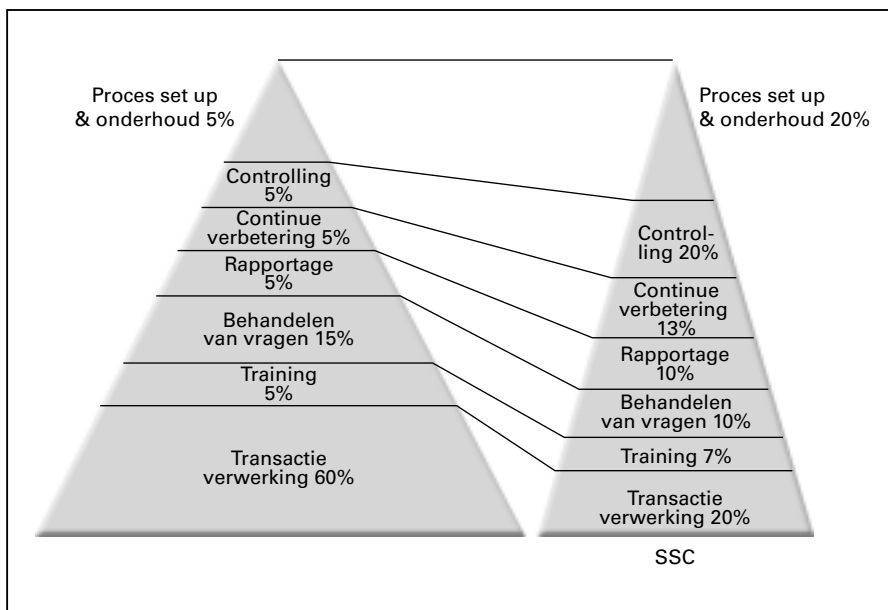
In de praktijk komt het regelmatig voor dat controllers na de invoering van het SSC toch weer zelf decentrale financiële administraties op gaan bouwen. Dit gaat allereerst ten koste van de efficiency van de financiële processen, omdat taken op twee plaatsen worden uitgevoerd. Bovendien keer de controller weer terug naar zijn oude managementtaak, waardoor hij minder aandacht kan besteden aan controlling-activiteiten.

E-shared services centers

Het shared services-concept is tegenwoordig breed geaccepteerd en er is een groot aantal organisaties dat het concept met succes heeft toegepast. Inmiddels ontstaat een tendens om deze bestaande shared services centers door te ontwikkelen tot de tweede generatie shared services centers, ook wel de e-shared services centers genoemd.

Wat zijn de kenmerken van zo'n modern e-shared services center?

1. Toepassing van internettechnologieën kan leiden tot significante verbetering in dienstverlening en prestaties van het SSC. Een dergelijk businessmodel levert een nog betere lange-termijnbijdrage aan efficiencyverbetering doordat processen fundamenteel worden herontworpen;
2. Inkoop-, verkoop- en andere processen lopen grotendeels via internet



Afbeelding 3. Door de inrichting van een SSC zal de tijdsbesteding binnen de financiële functie veranderen.

en de daaraan gekoppelde IT-systemen van de organisatie. Veel brongegevens, waaronder inkoop- en verkooporders, worden niet meer door de administratie ingevoerd, maar door de inkopers en de klanten;

3. Controle op de juiste verwerking in de IT-systemen en de koppeling met internet worden juist veel belangrijker. Dit alles betekent dat er minder maar hoger opgeleide werknemers nodig zijn, die in plaats van documenten in te voeren het geautomatiseerde proces bewaken en zich alleen richten op datgene wat er fout gaat;
4. Het shared services center als organisatieonderdeel krijgt een meer virtueel karakter omdat de traditionele scheidingslijn tussen de processen in het SSC en de rest van de organisatie verdwijnt door de integratie van het administratief proces met de front-office en de klanten en leveranciers.

Onder invloed van deze ontwikkelingen zal de verdeling van de tijdsbesteding binnen de financiële functie veranderen (zie ook afbeelding 3). Het aandeel van de transactieverwerkende activiteiten, waar traditioneel

meer dan de helft van de financiële medewerkers zich mee bezighoudt, zal door de verregaande automatisering drastisch afnemen. Organisaties zullen, zeker in de eerstkomende ja-

De toekomst van de financiële functie ligt een stap verder dan SSC's

ren, veel meer tijd gaan besteden aan het zodanig opzetten en beheren van de financieel-administratieve processen dat deze de maximale efficiency voor de organisatie bereiken.

De controlling-activiteiten zullen ook een substantieel groter aandeel van de financiële activiteiten van een organisatie gaan uitmaken. Het shared services center kan, met een goede IT-ondersteuning, alle mogelijke gegevens voor het management leveren. Het is de taak van de controller om hieruit die informatie te filteren die daadwerkelijk van belang is om de organisatie te besturen.

Outsourcing als toekomstmuziek

De toekomst van de financiële functie ligt mogelijk nog een stap verder dan shared services centers, namelijk bij het (gedeeltelijk) uitbesteden van de financiële functie. Uitbesteding of outsourcing van de financiële administratie aan een professioneel administratiekantoor biedt organisaties de mogelijkheid om zich volledig te richten op core-processen en competenties. Natuurlijk dient een organisatie bij uitbesteding van de financiële functie wel terdege stil te staan bij randvoorwaarden hiervoor, zoals betrouwbaarheid, veiligheid en snelheid van verwerking van gegevens. Ook de in dit artikel besproken shared services centers kunnen niet zonder deze randvoorwaarden. Pas als aan deze voorwaarden is voldaan kan een SSC, zo hebben we kunnen constateren, tot voordelen leiden als efficiency, hogere kwaliteit en meer toegevoegde waarde voor de business.



Onno Ghijsen Cohen

Onno Ghijsen Cohen is consultant binnen de unit World Class Finance van Atos KPMG Consulting. E-mail: onno.ghijsencohen@atos-kpmgconsulting.nl.