



# SHARED SERVICE CENTERS

Voor de interne ondersteunende processen



Adriaan  
Van Donk

Bij de inrichting van met name grote organisaties met meerdere bedrijfseenheden en of locaties doet zich altijd de vraag voor of de processen en activiteiten die niet tot het primaire proces behoren centraal of decentraal moeten worden ingericht. Het gaat dan om activiteiten en functies die niet direct product, klant- en of marktafhankelijk zijn, maar betrekking hebben op interne ondersteunende processen, zoals beheer en ontwikkeling van ICT, financiële administratie, controlling, personeelszaken of bijvoorbeeld salaris-administratie.

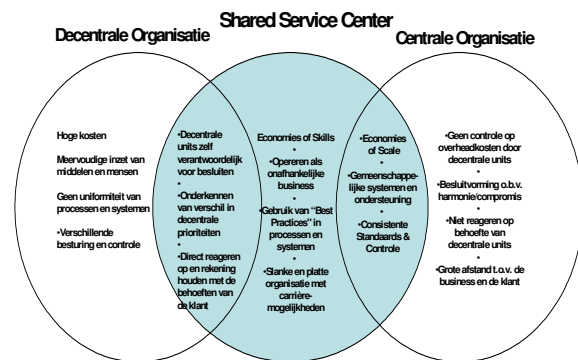
De "business driver" achter deze vraag is in een centraal model veelal efficiency en kosteneffectiviteit en in een decentraal model de "profit and loss verantwoordelijkheid" van een bedrijfseenheid. Bij een decentrale inrichting komt altijd als belangrijk nadeel naar voren de duplicatie van activiteiten en functies en het ontbreken van uniformiteit en standaardisatie.

In het begin van de jaren 90 is een nieuw inrichtingsconcept ontstaan onder naam "shared service center", ook wel afgekort tot SCC. Uitgangspunt bij het SSC is om zowel de efficiencyvoordelen van het centrale model te realiseren, maar de verantwoordelijkheid voor het resultaat toch op het niveau van de bedrijfseenheid te leggen.

## SSC vs (De)centralisatie

Een SSC kan worden gedefinieerd als een organisatiebrede bundeling van activiteiten en middelen uit bedrijfsonderdelen die dezelfde activiteiten uitvoeren, zodanig dat tegen lagere kosten en met een hoger service- en kwaliteitsniveau ondersteunende diensten worden geleverd aan het primaire proces. Doel hiervan is om de tevredenheid van de externe klant (lees: interne eigen organisatie) te verbeteren. Het begrip Shared Service Center is een organisatieinrichtingsmodel, dat voor (grote) organisaties de vraag beantwoordt: "Hoe

zorg ik er voor dat de interne ondersteunende processen effectief zijn en blijven en de afgesproken kwaliteit leveren tegen acceptabele en redelijke kosten?" Het SSC heeft dan ook de voordelen in zich van een decentrale en centrale organisatorische inrichting. In onderstaande afbeelding<sup>1</sup> is dit weergegeven.



<sup>1</sup> Ontleend aan "Shared services: adding value to the business units van Schulman, Hamer, Dunleavy en Lusk (1999)

Het grote verschil tussen een SSC en centralisatie is, dat binnen een SSC bundeling van activiteiten plaatsvindt en geen concentratie van bedrijfsfuncties.

Bij concentratie wordt een complete functie uit de decentrale organisaties gehaald inclusief de verantwoordelijkheid (financieel en inhoudelijk). Een SSC voert alleen werkzaamheden uit in opdracht van een business unit of hoofdkantoor veelal op basis van een SLA. De feitelijke verantwoordelijkheid voor de uitkomst c.q. de



# SHARED SERVICE CENTERS

Voor de interne ondersteunende processen

inhoud ligt net zoals in een decentrale organisatie bij de business units zelf. Op deze wijze wordt voor de decentrale business units niet alleen een efficiencyvoordeel bereikt, maar ontstaat in de decentrale business units ook meer tijd en ruimte voor het eigen primaire proces: het leveren van producten en diensten aan de markt.

### Voordelen van een SSC liggen op het vlak van: de efficiency

- "Economies of Scale" met betrekking tot de uitvoering van activiteiten
- "Economies of Skills": het bundelen en delen van expertise
- Een effectief en efficiënt gebruik van middelen en met name ICT.

### De effectiviteit

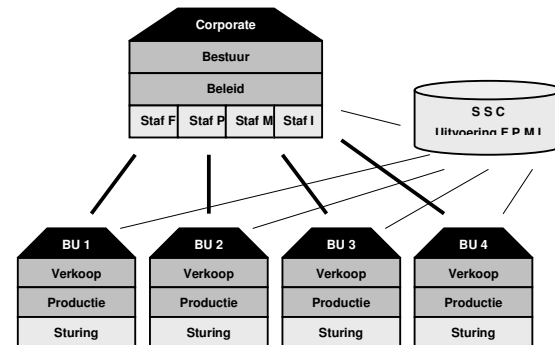
- Uniformering en standaardisering van processen en gegevensvastlegging
- Verbetering van kwaliteit van vastlegging van gegevens
- Het SSC kan meer inspelen op wensen en behoeften van de business units met betrekking tot de ondersteunende activiteiten (snelheid, doorlooptijd, kwaliteit)

### Kenmerken van een SSC

Een SSC is te beschouwen als "interne outsourcing" (ook wel genoemd: "insourcing") Het gaat hierbij om de bundeling van transactieverwerkende processen en een concentratie van expertise die door de gehele organisatie kan worden gebruikt.

- Een SSC is een op zichzelf staand organisatieonderdeel;

- Een SSC is gericht op dienstverlening aan interne klanten;
- Een SSC is gericht op uitvoering van ondersteunende activiteiten;
- Een SSC is procesgeoriënteerd en gericht op continue verbetering daarvan
- Een SSC maakt gebruik van "best practices" bij procesinrichting en ondersteuning met ICT



Decentrale organisatie met een SSC

### De praktijk

In de praktijk blijkt dat "shared service centers" efficiency verbeteren, resulterend in lagere kosten per transactie en kortere doorlooptijden. Door Pricewaterhouse Coopers is in 2000 en 2001 een wereldwijde benchmarking gedaan (Financial Management Benchmarking Programme van PwC). In onderstaande tabel zijn voor enkele financiële functies de bevindingen weergegeven uit de rapportage van PwC.

Financiële functie	Kosten niet SSC	Kosten wel SSC
Verwerken betalingen (crediteuren)	\$ 9.50 per factuur	\$ 5.50 per factuur
Verwerken ontvangsten (debiteuren)	\$ 8.00 per betaling	\$ 4.00 per betaling
Grootboekadministratie	\$ 6.02 per journaalpost	\$ 1.40 per journaalpost



Op dit moment hebben in Europa naar schatting 50% van de multinationals een bepaalde vorm van een shared service center ingericht. Daarmee worden besparingen bereikt van tussen 25 – 40 % op de operationele kosten van de functies die daarin zijn ondergebracht. In veel gevallen gaat het om financiële functies, economies of scale” laat de praktijk ook zien, dat ook andere voordelen daadwerkelijk worden behaald, zoals: De praktijk wijst ook uit, dat de opzet en implementatie van een “shared service center” veel tijd en geld kost. In de meeste gevallen blijkt dat de investering in een SSC zich in een periode van 3 jaar terugverdient.

## **SSC en ERP**

In een SSC gaat het om “operational excellence” van de uit te voeren activiteiten. Een goede ICT-infrastructuur is hierbij een voorwaarde om te komen tot een efficiënte gegevensuitwisseling.

In de praktijk blijkt dat een herziening van de IT-ondersteuning – en dan met name de inzet van een ERP-applicatie-omgeving\* (ERP-software: een volledige geïntegreerde applicatie bestaande uit financiële administratie, inkoop, logistiek en productie) – vaak samengaat met de inrichting van een SSC. De vorming van een SSC kan betekenen dat meerdere

ICT-platforms moeten worden geïntegreerd. Systemen zijn een kritisch infrastructureel onderdeel van Shared Services succes. De implementatie van ERP-software dwingt een organisatie haar processen en procedures kritisch te bekijken en opnieuw te definiëren. Resultaat hiervan is onder andere uniformering en standaardisering van bedrijfsprocessen. Op

dat moment is de stap naar de inrichting van een SSC eenvoudiger en sneller te maken.

In de praktijk blijkt dat er organisaties zijn die kiezen voor een bedrijfsstrategie van een Shared Service Center en naar aanleiding daarvan ook een nieuwe ICT-strategie bepalen, waarin dan de hiervoor genoemde elementen centraal staan. Evenzo komt in de praktijk voor dat bedrijven een ICT-strategie kiezen, waarin een ERP-implementatie centraal staat, wat dan vervolgens leidt tot de implementatie van een Shared Service Center.

## **Verschillende inrichtingsmodellen**

De keuze van het SSC-model is afhankelijk van het doel dat een organisatie met een SSC wil bereiken, de mate waarin het profijtbeginsel wordt toegepast en de eventuele zelfstandigheid die een SSC wordt toegestaan.

## **Impact en Risico's**

De implementatie van een SSC is voor een organisatie complex en ingrijpend. Er vindt een volledige herziening van taken en verantwoordelijkheden plaats, zowel tussen een SSC en de business units en hoofdkantoor, alsook met en tussen medewerkers. De inrichting van een SSC vraagt veel van het veranderingsvermogen van de medewerkers en de organisatie als geheel. De impact van de inrichting van een SSC is nagenoeg gelijk aan de opzet van een nieuw bedrijf met een bekende interne markt.



# SHARED SERVICE CENTERS

Voor de interne ondersteunende processen

Basismodel	Service Model	Marktmodel	Bedrijfsmodel
Doel is betalen van Economies of Scale	Doel is betalen van Economies of Scale en verbetering van kwaliteit	Doel is een kosten effectieve (interne) leverancier van diensten	Doel is een zelfstandige organisatie met winsttoegrek
Kernbegrippen zijn kostenreductie en standaardisatie	Kernbegrippen zijn kostenreductie en serviceverbetering	Kernbegrippen klantbehoefte en markt oriëntatie	Kernbegrippen zijn keuzevrijheid (interne) Klanten en profijt beginsel
Bundeling van gelijksoortige processen	Bundeling van gelijksoortige uitvoerende processen en professionele en adviesdiensten	Bundeling van gelijksoortige uitvoerende processen en professionele en adviesdiensten	Bundeling van gelijksoortige uitvoerende processen en professionele en adviesdiensten
Alle kosten volledig in rekening brengen	Alle kosten volledig in rekening brengen	Hanteren van marktgeoriënteerde prijzen gebaseerd op (interne) afnamepatronen	Genereren van omzet en winst (continuïteitsstreven)
		Overcapaciteit extern verkopen	Meerdere organisaties als klant

<sup>2</sup> Ontleend aan "Shared Services: mining for corporate gold" van B. Quinn, R. Cooke en A. Kris (2000)

Het SSC moet worden beschouwd als een concept: het is een andere en nieuwe manier van samenwerken en organiseren van activiteiten met als doel dienstverlening aan de interne klant.

Shared services betekent per definitie gedeelde verantwoordelijkheid. Zonder samenwerking is een SSC-concept binnen een organisatie niet haalbaar.

## Onderzoek

In het kader van een verzelfstandigingsoperatie deed zich binnen een overheidsorganisatie de vraag voor of en zo ja een of meer bedrijfsvoeringsprocessen in een SSC ondergebracht zouden kunnen worden. Door VDVL is een onderzoek uitgevoerd met als doel een advies aan het management over de mogelijke inrichting van een SSC. Een van de competenties van VDVL is om in bestuurlijk complexe omgevingen succesvolle resultaten te boeken als het gaat om inrichting van processen en de daarbij benodigde ICT-ondersteuning.



Dit artikel is geschreven door een expert van VDVL, Adriaan van Donk

Heeft u vragen, opmerkingen of suggesties? Neem dan contact op met de redactie van Kennisportal.com:

T 0227 – 54 74 94

E REDACTIE@KENNISPORTAL.COM