

OUTSOURCING

V. Kager, directeur F&A Yacht, H. de Graaf, senior account manager Yacht, E. Kolthof, business development Yacht, M. Hoeksema, Iris Adviesgroep.

De interne besturing van een SSC

25 tips voor het managen van een SSC

Vaak doen zich na de start van een shared service center (SSC) allerlei onvoorziene problemen voor, zoals cultuurschokken, weerstanden bij de medewerkers, ICT-problemen, enzovoorts. En een in het buitenland gevestigd SSC krijgt meestal te maken met afwijkende wet- en regelgeving. Juist dan komt het aan op leiderschap. Maar welk besturingsinstrument past bij welke ontwikkelingsfase van het SSC? En hoe meet men de kwaliteit, de effectiviteit en de efficiency?

HANS DE GRAAF, MENNO HOEKSEMA, VINCENT KAGER EN ERIK KOLTHOF

Is een SSC een bulkfabriek of een competence center? Moet het SSC worden georganiseerd als een machinebureaucratie of als een professionele bureaucratie? Hoe moet het SSC fysiek worden georganiseerd? Alles op één locatie, of is decentralisatie mogelijk? Is telewerken een optie? In dit tweede artikel over shared service centers staat de interne besturing van het SSC centraal.

Projectgroep 2 van het kennisnetwerk Financial Shared Services Centers (bestaande uit Desso Armstrong Waalwijk b.v. DHL finance Services b.v., TDG en Yacht) heeft het ontwikkelingstraject van een SSC aan de hand van vijf fasen beschreven op basis van eigen ervaringen. De ervaringen van de deelnemende SSC's zijn geïnventariseerd en met elkaar vergeleken, waarbij het 7S-model van McKinsey als stramien is gehanteerd. Uit deze systematische vergelijking zijn leerpunten voor de verschillende fasen gedestilleerd.

Vijf ontwikkelingsfasen

Men kan het ontwikkelingstraject dat een SSC gewoonlijk doorloopt beschrijven door het onderscheiden van vijf fasen:

0. initiatiefase (beginsituatie)

2. overlevingsfase (ook wel chaosfase genoemd)
3. consolidatiefase
4. ontwikkelfase

Initiatiefase

In de initiatiefase vinden de ideevorming en besluitvorming plaats die leiden tot de oprichting van het SSC. Men probeert systematisch inzicht te krijgen in de aanwezige financieel-administratieve capaciteit, inclusief belangrijke kengetallen:

- days of sales outstanding (DSO);
- aantal facturen per full time equivalent (fte);
- aantal fte, uitgesplitst naar leidinggevenden en medewerkers per afdeling;
- aantal fte, uitgesplitst naar tijdelijke en vaste medewerkers per afdeling;
- kwaliteitsindicatoren, zoals bijvoorbeeld aantal aanmaningen, aantal creditnota's enzovoorts.

Bij de oprichting van een SSC is het noodzakelijk een business case op te stellen, inclusief een nulmeting van de decentrale organisatie. Deze nulmeting bevat de indicatoren waar-



op in de loop van de tijd het succes van het SSC gemeten gaat worden. Er moet een plan van aanpak worden gemaakt, een projectorganisatie ingericht en een projectteam samengesteld.

Implementatiefase

In de implementatiefase vindt de vestiging en inrichting van het SSC daadwerkelijk plaats. Al eerder is aangegeven dat de initiatie- en de implementatiefase in de praktijk dikwijls niet volgens het boekje verlopen. Er is veelal sprake van ad hoc-aansturing van het SSC. Er moet van alles worden besloten en geregeld om het SSC te starten en van de grond te krijgen en om te bepalen hoe de personele bezetting zal worden ingevuld. Welke werkzaamheden en welke medewerkers gaan over naar het nieuwe SSC? Dit alles vindt dikwijls plaats onder grote tijdsdruk.

Overlevingsfase

De overlevingsfase (of chaosfase) is de eerste periode na de feitelijke start van het SSC. Deze fase kan zich herhalen als gevolg van een overname of fusie, waardoor een of meer bestaande financieel-administratieve eenheden ook in het

Is een SSC een bulkfabriek of een competence center? Moet het SSC worden georganiseerd als een machinebureaucratie of als een professionele bureaucratie?

SSC moeten worden geïntegreerd. Dit is de fase waarin het allemaal moet gebeuren en waarin het leerproces plaatsvindt. In deze fase moet het SSC zich waarmaken.

Een nationaal SSC is minder complex dan een internationaal SSC

Er mogen geen (grote) achterstanden ontstaan en de kwaliteit moet minstens op peil blijven. Ook moeten vragen van afzonderlijke bedrijfseenheden worden beantwoord. Er moet vertrouwen ontstaan dat het nieuwe SSC uiteindelijk een verbetering zal zijn vergeleken met de uitgangssituatie. Verwachtingen van de directie ten aanzien van kostenbesparing en efficiencyverbetering moeten worden waargemaakt.

En dit alles met een nieuw gepositioneerde, organisatorische eenheid en met medewerkers die hun oude positie hebben (moeten) verlaten. Oude medewerkers die niet noodzakelijkerwijs direct gemotiveerd zullen zijn voor hun nieuwe baan en nieuwe medewerkers die nog niet (volledig) zijn ingewerkt.

Het is niet verwonderlijk dat aanvankelijk de achterstanden oplopen en de kwaliteit terugloopt. Heel basaal gaat het in deze fase om het overleven van het SSC. Men moet aantonen dat het allemaal beter kan. Alles draait om het vestigen van vertrouwen. De directie van het SSC is daar continu mee bezig. Het management zorgt dat het SSC, desnoods met behulp van *trial and error*, zo goed mogelijk loopt. Niet in paniek raken, is hierbij het devies. Het leren van gemaakte fouten staat centraal.

Uiteindelijk ontstaat gaandeweg een structuur en een gestandaardiseerd manier van werken. De achterstanden nemen af en de kwaliteit verbetert. De verhoudingen tussen medewerkers afkomstig van de overgenomen administraties en nieuwe medewerkers en het niveau van de medewerkers (opleidingsniveau, vakkennis, gemiddeld aantal jaren bedrijfservaring) worden steeds belangrijker.

Consolidatiefase

In de consolidatiefase is het bestaansrecht van het SSC niet meer aan de orde. Het is immers gebleken dat de administratie ook op de nieuwe manier uitstekend functioneert. De eerste voordelen op het gebied van schaalvergroting en efficiency zijn inmiddels behaald. De onrust is grotendeels verdwenen. Ook is het duidelijk geworden welke eisen op het gebied van efficiency en kwaliteit voortaan aan de financiële functie, in zijn geheel en aan de afzonderlijke onderdelen daarvan, worden gesteld. Het is zaak hier blijvend aan te voldoen.

Nu is het ook tijd geworden om intensief aandacht te besteden aan de relaties met de gebruikers c.q. cliënten van de diensten van het SSC, bijvoorbeeld door service level agreements (SLA's) met hen af te sluiten. Dit noodzaakt tot exacte definiëring en omschrijving van de geleverde diensten.

Tevens moet men inzicht in kosten en kostprijzen verkrijgen. Er moet een vertrouwensrelatie groeien tussen de directie van het SSC en de cliënten. De vorderingen op dit terrein kunnen worden afgelezen aan de mate van gedetailleerdheid waarin allerlei onderwerpen in de SLA's zijn geregeld. Hoe gedetailleerder het contract, hoe minder vertrouwen er heerst. *Trouble shooting* zal in deze fase veel minder tijd en energie van het management van het SSC vragen dan in de overlevingsfase. De managementinspanningen binnen het SSC zullen nu vooral betrekking hebben op effectieve en efficiënte inrichting van productie(processen) en organisatie. Buiten het SSC ligt het accent op het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties.

Ontwikkelfase

De ontwikkelfase breekt aan wanneer het SSC een zekere mate van routine heeft ontwikkeld en vertrouwen uitstraalt. Het SSC functioneert binnen het bedrijf of concern immers temidden van een netwerk van goede relaties. Dan kan energie vrijkomen om de verkregen schaalvoordelen niet alleen te benutten voor efficiencyverbetering en kostenreductie, maar ook voor het ontwikkelen van competenties die anders extern zouden moeten worden ingekocht. Terwijl de reeds bestaande doelstellingen worden gewaarborgd, kunnen nu ook nieuwe worden geformuleerd. Naast 'meer van hetzelfde' worden nieuwe wegen ingeslagen.

Het SSC kan zich ontwikkelen tot een expertisecentrum, dat naast de uitvoerende administratieve werkzaamheden ook adviesklussen voor zijn rekening neemt, knelpunten oplost en specifieke diensten verleent ten behoeve van bepaalde bedrijfseenheden. Kortom: het SSC voorziet in heel uiteenlopende informatiebehoeften. Dit ontslaat de afzonderlijke bedrijfseenheden echter niet van hun eigen (planning & control)verantwoordelijkheden. Het SSC neemt namelijk geen controlverantwoordelijkheden van de bedrijfseenheden over. Uiteraard kunnen bedrijfseenheden wel werkzaamheden onder hun eigen verantwoordelijkheid door het SSC laten uitvoeren. Belangrijk is ook dat de rol van de BU-controllers verandert. De nadruk verschuift van financial accounting naar planning & control. Het SSC-management zal nu ook moeten beschikken over meer inhoudelijke competenties.

7 S-model

Projectgroep 2 heeft gebruikgemaakt van het 7 S-model van McKinsey. Om een verandering effectief te kunnen realiseren, dient er een evenwichtige relatie te zijn tussen strategie, structure, systems, style, skills (kennis, vaardigheden en attitudes), staff en shared values. Aan de hand van deze zeven competentiegebieden heeft de projectgroep per SSC de ervaringen en leerpunten geïnventariseerd. De ontwikkelfase is buiten beschouwing gelaten, omdat het momenteel nog te vroeg is om hiervoor leerpunten te formuleren.

Ervaringen met SSC's

Initiatiefase

- Een nationaal SSC is duidelijk minder complex dan een internationaal SSC. Dit wordt veroorzaakt door cultuurverschillen en afwijkende wet- en regelgeving. Het maakt

Deelnemers kennisnetwerk Financial Shared Services Centers

ABB bv
Accounting Plaza
Arbo Unie b.v.
DSM Industrial Services - Chemelot (DSM)
Desso Armstrong Waalwijk b.v.
DHL finance Services b.v.
Electrabel Nederland N.V.
Ericsson Telecommunicatie B.V., Business Support Centre
Mexx International bv
NUON
TPG Post
TDG
Yacht Group Nederland
Iris Adviesgroep (begeleiding)

25 tips voor het managen van een SSC

1. Het uitvoeren van een nulmeting in de initiatiefase is essentieel. Zij moet betrekking hebben op alle organisatorische eenheden en werkzaamheden die naar het SSC overgaan. De nulmeting bestaat onder meer uit kengetallen (kostenniveaus, personeelssterkte et cetera), waarvoor de directie doelstellingen heeft geformuleerd of gaat formuleren.
2. Ook voor de start van een SSC geldt: een goede voorbereiding is het halve werk.
3. Een projectmatige aanpak verdient de voorkeur en reeds in deze fase moet de projectorganisatie worden ingericht.
4. Op de vraag wat beter is, eerst automatiseren (alles onder één systeem laten werken) en dan organisatorisch integreren, of eerst integreren (mensen en systemen naar SSC halen) en dan pas automatiseren, is geen eenduidig antwoord te geven. Dit geldt eveneens voor het moment van standaardisering en uniformering van werkmethoden, processen en procedures.
5. Uit een oogpunt van kostenreductie verdient het de voorkeur de implementatie snel en in één stap uit te voeren. Uit een oogpunt van continuïteit van de processen is een gefaseerde implementatie beter.
6. In de overlevingsfase is het stellen en bewaken van prioriteiten met betrekking tot doelen noodzakelijk. Wat prevaleert: de continuïteit van processen, kostenreductie, efficiencyverbetering, of kwaliteitsverhoging?
7. Hoe dichter het SSC bij de corporate-onderneming staat, hoe groter de kans op weerstanden op decentraal niveau. Besteed daarom veel aandacht aan communicatie.
8. Maak binnen het SSC de overgang van decentrale naar functionele (procesgerichte) structuur.
9. Neem voldoende tijd voor de voorbereiding en training van medewerkers bij de start van het SSC.
10. Realiseer dat de IT-ontwikkeling belangrijker wordt naarmate het SSC groter is of wordt.
11. Het SSC kan zelf ook gebruikt worden als strategisch instrument (voor het doorbreken van bestaande machtsverhoudingen).
12. In de overlevingsfase zijn voor de staf pioniersgeest en doorzettingsvermogen belangrijke succesfactoren. Het SSC-management moet wel over dergelijke competenties beschikken.
13. Het aantrekken van nieuw personeel moet zorgvuldig gebeuren. Men zal een flink beroep moeten doen op tijdelijk personeel en gedetacheerden.
14. Maak bij het ontwikkelen van carrièreperspectieven voor medewerkers onderscheid tussen bulkwerk en projectmatig werk.
15. Denk aan een uniforme stijl van leidinggeven.
16. Tijdens de overlevingsfase staat de HRM-functie aanvankelijk nog in de kinderschoenen. De functie is vooral gericht op het aantrekken van voldoende mensen. Begin desondanks in deze fase al met het maken van functieomschrijvingen, competentieprofielen enzovoorts.
17. Mensen die voortaan in een SSC werken roepen al snel: 'vroeger was het allemaal beter'. Probeer dit beeld zoveel mogelijk te nuanceren en te corrigeren. Creëer een customer focus.
18. Leer de medewerkers in het SSC zich te identificeren met de cultuur en imago van het grotere geheel waar het SSC deel van uitmaakt
19. De hoge tijdsdruk in de overlevingsfase kan als een catalysator werken voor cultuurveranderingen. Benut de *sense of urgency* maximaal.
20. Breng in de consolidatiefase strategische doelen met betrekking tot kostenbeheersing, efficiencyverbetering, kwaliteitsverhoging en relatie-ontwikkeling met cliënten duidelijker in beeld.
21. Maak aan het begin van de consolidatiefase duidelijk hoe ver uniformering en standaardisering moeten gaan. Realiseer u dat een vergaande standaardisering de noodzakelijke aandacht voor afzonderlijke interne klanten kan bemoeilijken.
22. Zorg dat organisatie en personele bezetting (inclusief eventuele personeelsreductiedoelstellingen) in de consolidatiefase definitief hun beslag krijgen.
23. Zorg voor een juiste mix tussen opleidings- en ervaringsniveaus van medewerkers. Bouw personeelsplannen en bied mensen carrièreperspectieven.
24. Leg in de consolidatiefase de nadruk op uniformiteit, efficiency en effectiviteit. Managers moeten uitblinken in financieel-administratief vakmanschap, eenduidigheid en duidelijkheid. Een strakke stijl van leidinggeven werpt ook in deze fase zijn vruchten af. Leidinggevendenden van de afdelingen moeten vooral een sturende en controlerende rol vervullen. Afdelingshoofden hebben een belangrijke taak in het leiden en begeleiden van de medewerkers.
25. Realiseer u dat doelen soms kunnen conflicteren. Kostenreductie en kwaliteitsverhoging zijn niet vanzelfsprekend consistente doelen, die altijd gelijktijdig kunnen worden gerealiseerd. Dit vereist veel managementaandacht.

nogal uit of een SSC alleen Europees werkt of bijvoorbeeld ook onder Amerikaanse vlag opereert.

- De ervaringen met een projectmatige aanpak tijdens de initiatie- en implementatiefase waren positief.
- De taakstelling tussen SSC's varieerde. Soms bleef facturering nog een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.
- Bij alle SSC's binnen de projectgroep heeft bij de start geen of een onvoldoende nulmeting plaatsgevonden.
- Bij sommige SSC's heeft men eerst processen, procedures en IT gestandaardiseerd en is men vervolgens overgegaan tot implementatie. Elders heeft men ervoor gekozen eerst te implementeren (reorganisatie financiële functie) en daarna te standaardiseren.

Implementatiefase

- Met het oog op kostenbesparing vond de implementatie soms in een keer plaats. Als daarentegen de continuïteit van de processen prevaleerde, koos men bewust voor een gefaseerde implementatie.
- Een functionele structuur van het SSC droeg het meest bij aan standaardisatie van processen, efficiencyverbetering en kostenreductie.
- Als gevolg van de reorganisatie werd men binnen het nieuwe SSC geconfronteerd met cultuurverschillen.
- Men stuitte op weerstanden vanuit decentrale organisatorische eenheden.
- De steun vanuit de directie of bedrijfsleiding bleek onmisbaar.
- Er vond relatief veel instroom van personeel met onvoldoende kennis en vaardigheden in het SSC plaats.

Overlevingsfase

- De kosten na de start van het SSC daalden soms niet, maar stegen zelfs.
- Vanwege de grote behoefte aan nieuw personeel werd het werk soms zo ingericht dat het door ongeschoold personeel kon worden uitgevoerd. Ook probeerde men de efficiency te verhogen door het bestaande werk met steeds minder mensen te doen.
- In andere gevallen probeerde men bij een gelijke capaciteitsomvang steeds meer werk binnen te halen door decentrale administraties in het SSC te integreren.
- De noodzaak van een uniform IT-platform werd sterk gevoeld en meestal ook gerealiseerd.

Consolidatiefase

- Bij de verdere ontwikkeling van het SSC moest men een strategische keuze maken voor een verdere kostenreductie of kwaliteitsverbetering.
- De verantwoordelijkheden van het SSC-management waren niet altijd helder: is er sprake van een profit center of cost center en wordt er wel of niet afgerekend met de interne klant?

Virtueel SSC?

De ontwikkelingen op ICT-gebied maken een virtueel SSC mogelijk, waarbij fysieke verplaatsing van medewerkers naar het nieuwe SSC, met alle kosten en weerstanden van dien, overbodig maakt. In de praktijk heeft de projectgroep

nog geen voorbeelden van virtuele SSC's aangetroffen. Voorshands lijkt niet alleen organisatorische maar ook fysieke concentratie de aangewezen weg om optimaal van de schaalvoordelen van het SSC te kunnen profiteren. Een gedecentraliseerd virtueel SSC zou wel eens moeilijker aan te sturen kunnen zijn, dan een op één plaats geconcentreerde eenheid. Centralisatie is bovendien een voorwaarde om succesvol aan integratie en een gemeenschappelijke cultuur te kunnen werken. Om maximaal te kunnen profiteren van de schaalvoordelen van een SSC is een zekere kritische massa nodig. Dit betekent een zekere minimumomvang in absolute zin. Men moet immers over voldoende capaciteit kunnen beschikken voor de ongestoorde bedrijfsvoortgang. Bij de huidige stand van techniek, kennis en ervaring wordt deze minimumomvang van een SSC geschat op circa 25 fte.

Conclusie

De verschillende fasen waarin een SSC zich bevindt, vragen duidelijk om verschillende accenten in de voor het SSC benodigde managementcompetenties. Het is niet vanzelfsprekend en zelfs niet waarschijnlijk dat één enkele persoon alle competenties, die in de verschillende fasen nodig zijn, in huis heeft of kan ontwikkelen. Een tijdige wisseling van de wacht (per ontwikkelingsfase) kan dit probleem ondervangen. Ondanks de operationele werkdruk waaronder het SSC gebukt gaat, moet er altijd voldoende aandacht zijn voor het overbruggen van cultuurverschillen. **-C**

advertentie
