

5 keuzes die succes van uw financieel SSC bepalen

[\[Sluit venster \]](#)

Geplaatst op 17-02-2012 door De redactie

2500 x gelezen



De keuzes voorafgaand aan de opbouw van uw financieel Shared Services Center (SSC) zijn bepalend voor het succes van uw SSC. Te vaak ligt de focus op het migratieproces zelf en wordt er te weinig aandacht besteed aan de initiële keuzes die de structuur, scope en cultuur binnen uw SSC bepalen. In dit artikel 5 keuzes die, voorafgaand aan de migratie, de basis leggen voor het slagen van uw financieel SSC.

1. Sla een paal in de grond die aangeeft hoe de organisatie er over 1 of 2 jaar uitziet

U kunt ervoor kiezen uw financiële processen low-profile te migreren naar een SSC. Het is echter aan te raden om aan het begin van uw migratie traject een duidelijke paal in de grond te slaan die aangeeft hoe de organisatie er over 1 of 2 jaar gaat uitzien. Het neerzetten van een dergelijk 'baken' binnen de finance organisatie zorgt ervoor dat gedurende het migratie traject de kikkers (deelprojecten, stakeholders, toegezegde resources, etc.) in de emmer blijven zitten en gedurende de migratie niet verleid worden tot andere prioriteitstellingen.

De uitstraling van dit 'baken' kan gedurende het proces worden versterkt door in een vroeg stadium concrete successen en spin-off benefits te vieren. Praktijkvoorbeelden die zich hiervoor lenen zijn:

- Een Interview met een Shared Services Center Medewerker Inkoop die aangeeft dat zijn werk interessanter is geworden nu de standaard facturen voor 80% automatisch worden gecodeerd, en hij/zij haar aandacht kan richten op complexe facturen en het verbeteren van de onderliggende processen.
- Een uitspraak van de externe accountant die aangeeft dat het audit proces op debiteuren en provisies een stuk simpeler (en goedkoper) geworden is nu het accounting ledger en de omringende processen zijn geharmoniseerd en vooraf met de externe accountant zijn afgestemd.
- Positieve feedback van een leverancier die de betaling van zijn/haar facturen online kan volgen nu het AP proces is gecentraliseerd met gebruik van een systeem dat online toegang geeft aan leveranciers om registratie en betaling van facturen te volgen.

Alles over shared services in 1 dag

Hoe kunt u uw shared service center optimaliseren? Alex van Groningen organiseert in samenwerking met Accounting Plaza de succesvolle cursus Financial Shared Services, the next steps. In 1 dag bent u volledig op de hoogte van de laatste stand van zaken. Klik [hier](#) voor het programma en aanmelden.

De uitstraling van dit 'baken' wordt versterkt door het opzetten van communicatie plan dat de noodzaak, het doel en het stappenplan naar een SSC toe, helder uitlegt aan de organisatie. Dit plan bestaat concreet uit een aantal presentaties, toegesneden op stakeholders, aangevuld door een maandelijkse nieuwsmail met de meest recente vorderingen en een interview, ondersteund door een intranet site waar alle informatie op terug is te vinden.

2. Start met de migratie van relatief eenvoudige processen naar een SSO

Start uw migratietraject met relatief eenvoudige processen als document digitalisering en harmonisatie van de factuurcodering. Met deze processen wordt binnen uw organisatie kennis en vaardigheid opgebouwd in het migreren van processen en vertrouwen gecreëerd door een paar successen neer te zetten. Aansluitend is er voldoende kennis en goodwill beschikbaar om de processen te migreren die de bulk aan kostenbesparingen / procesverbeteringen met zich meebrengen.

3. Neem transactionele- én output gerelateerde KPI's op in uw SLA

Het gezamenlijke doel van een SSO en haar interne klant is het voeren van een effectief en kostenefficiënt financieel proces, vastgelegd in een SLA met KPI's als service-indicatoren.

Bij het opstellen van een SLA geeft de manager van een SSO de voorkeur aan transactionele KPI's die de inhoud van het proces meten.

Een praktijkvoorbeeld van een transactionele KPI voor het voeren van een salarisadministratie is: "Na aanlevering van de salaristabel, standenregister, declaraties en additionele betalingen door P&O, zet de SSO binnen X dagen de salarisbetalingen + onderliggende systeemboekingen klaar voor verwerking". Een manager van een SSO wil zich doorgaans graag verbinden aan transactionele KPI's omdat deze de grenzen van haar verantwoordelijkheden exact aangeeft. Hiermee heeft een SSO het halen van het afgesproken service level geheel in eigen hand.

De interne klant (afdeling P&O) geeft de voorkeur aan een output KPI die de uitkomst van het proces meet. "Op dag X van elke maand zijn de salarissen door de SSO correct vastgelegd en voor betaling klaargezet in de boekhouding". De afdeling P&O heeft minder interesse in de inhoud van het proces en focust op de garantie dat de salarissen op tijd en correct door de SSO worden betaald."

In goede SLA's zijn beide soorten KPI's opgenomen. Transactionele KPI's zijn nodig om het proces en onderlinge verantwoordelijkheden helder te definiëren. Daarnaast waken output KPI's over de effectiviteit van het proces en zorgen ervoor dat beide partijen de pijn voelen als processen slecht lopen, met als gevolg dat beide partijen in goed overleg verbeteringen in deze processen doorvoeren.

#####

4. Selecteer in een vroeg stadium de toekomstige manager van uw SSO en begeleid deze persoon naar zijn/haar nieuwe rol

De toekomstige manager van uw SSO kan afstand nemen van de periodieke aanlevering van de cijfers en haar focus verleggen naar het beheren/verbeteren van de processen achter de financiële transacties. Terwijl het gangbaar is dat uw beste managers accounting/controllers doorstromen naar leidinggevende functies in uw Shared Services Organisatie, is het bij het opzetten van uw SSO nodig om in een vroeg stadium te inventariseren welke managers / teamleads binnen de organisatie de capaciteiten hebben om de omslag te maken van inhoudsgericht naar procesgericht, en vanaf het begin van de migratie deze managers / teamleads naar hun nieuwe rol te begeleiden.

Alles over shared services in 1 dag

Hoe kunt u uw shared service center optimaliseren? Alex van Groningen organiseert in samenwerking met Accounting Plaza de succesvolle cursus Financial Shared Services, the next steps. In 1 dag bent u volledig op de hoogte van de laatste stand van zaken. Klik [hier](#) voor het programma en aanmelden.

5. Deel de plannen voor een financieel SSO zo vroeg mogelijk met de uw organisatie

Ingrijpend nieuws als het opzetten van een SSO, gepaard met het opheffen van arbeidsplaatsen, mits goed onderbouwd, komt nooit te vroeg. Het geven van duidelijkheid in een vroeg stadium voorkomt sociale onrust en geeft meer ruimte aan natuurlijk verloop voordat werplekken daadwerkelijk worden gemigreerd, wat zich mede vertaalt in lagere afvloeiingskosten.

Het is belangrijk om de boodschap respectvol te brengen. De CEO/CFO doet zelf de aankondiging. Werknemers verwachten een heldere boodschap, geen details. Helderheid betekent ook dat het besluit "dat" de migratie naar een SSO vaststaat, en dat de focus vanaf nu ligt op "hoe" de migratie naar een SSO gaat plaatsvinden.

Bram de Vries van Perlat onderhoudt in samenwerking met Eyeon een kennisnetwerk waarbinnen multinationals (DSM; Philips NXP, Shell, ASML, KLM – Air France) halfjaarlijks samenkomen om onderling kennis uit te wisselen en de laatste ontwikkelingen het gebied van Financial Shared Services te bespreken.

» Dit artikel is op internet te vinden via <http://www.financieel-management.nl/content/view/16345>

© Alex van Groningen, Amstelveen 2012

Financieel-Management.nl is een uitgave van Alex van Groningen. Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om INTEGRAAL artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te veeleelvoudigen. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van Alex van Groningen de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites.

