

In dit hoofdstuk wordt het concept van een Shared Service Center (hierna SSC) toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op de ontstaansgeschiedenis en de belangrijkste redenen om een SSC in te voeren. Verder behandelt dit hoofdstuk welke activiteiten in een SSC kunnen worden ondergebracht en welke eisen er aan de producten van een SSC worden gesteld. Daarnaast worden enkele organisatorische gevolgen van de invoering van een SSC behandeld. Tot slot worden de verschillende rollen van de controller toegelicht.

2 Wat is een SSC?

ACHTERGROND SSC

De invoering van shared services is medio jaren tachtig van de vorige eeuw in de VS begonnen. In eerste instantie lag de nadruk vooral op arbeids-/verwerkingsintensieve financiële activiteiten. Vanwege kostenreductie en schaalvoordelen gingen grote ondernemingen ertoe over om de grote volumegedreven transactieprocessen die zij niet als kernactiviteiten beschouwden, voor het hele land samen te voegen. Johnson & Johnson wilde daarmee een kostenbesparing van 30 tot 50% bereiken. Andere pioniers van deze nieuwe structuur waren Baxter Healthcare, GTE, Xerox, Digital, IBM, Allied Signal en Monsanto. De voordelen die zij met de overstap naar shared services wisten te behalen, moedigden andere grote Amerikaanse bedrijven aan hun voorbeeld te volgen.

Kostenreductie en
schaalvoordelen

Toen het concept in een (qua taal, wetgeving en fiscale regelgeving) tamelijk homogene omgeving levensvatbaar was gebleken, wilden veel van deze bedrijven in Europa hetzelfde gaan proberen. Het merendeel van de eerste shared service organisaties in Europa is ontstaan bij Amerikaanse multinationals. Nu het begrip hier meer ingevoerd raakt, zijn ook Europese bedrijven ertoe overgegaan. Daarnaast zijn shared service-organisaties ontstaan die hun diensten zelfstandig aan de markt aanbieden, waardoor het mogelijk is bijvoorbeeld de administratie daar volledig onder te brengen (outsourcing).

Opkomst internet	De opkomst van shared services is mogelijk gemaakt door twee, elkaar wederzijds versterkende, ontwikkelingen. De eerste is de opkomst van het internet en daaraan gerelateerde toepassingen. Door grootschalige datacommunicatie kunnen gegevens van transactieprocessen plaatsonafhankelijk worden verwerkt. Ondersteunende bedrijfsfuncties kunnen zo worden ontkoppeld van de primaire bedrijfsprocessen. De tweede ontwikkeling is de
Geïntegreerde bedrijfssoftware	komst van geïntegreerde bedrijfssoftware, die de standaardisatie en uniformering van bedrijfsprocessen bevorderde. Dit had tot gevolg dat grote schaal- en efficiencyvoordelen en betere beheersing van werkstromen optraden. Beide ontwikkelingen tezamen maakten de opkomst van SSC's mogelijk, waarbij ondersteunende processen in gestandaardiseerde vorm op afstand in een SSC worden ondergebracht.

Voor het doel van dit boek hanteren wij de volgende omschrijving van een SSC:

‘een intern organisatieonderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieonafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een servicegerichte klant-leveranciers-verhouding.’

Deze omschrijving impliceert dat callcenters, facilitaire bedrijven, opleidingsinstituten en dergelijke buiten het bestek van dit boek vallen. Zij zijn immers geen deel van de backoffice, verlenen lokale gebouwgebonden ondersteuning of zijn niet IT-enabled.

Overigens is de bovengenoemde definitie breder dan onder het begrip van *accountinghouses*¹ wordt verstaan. Daarbij werd met name aandacht besteed aan het concentreren van de uitvoerende administratieve werkzaamheden. Bij het concept van het SSC staat het concentreren van werkzaamheden die bij verschillende businessunits worden uitgevoerd, centraal. Dat kan verder gaan dan alleen administratieve werkzaamheden (bijvoorbeeld het concentreren van de operationele inkoopfunctie past ook binnen de definitie van het SSC).

¹ A. Molenkamp, J.W. Verriet en R.M.C. Wijnstekers, *Accountinghouses, een andere kijk op de financiële functie*, Controlling in de praktijk, nr. 29, Kluwer, 1998.

Na de eerste golf van vorming van SSC's is het nu de beurt aan de tweede generatie SSC's. De tweede generatie richt zich niet langer op de bulkverwerking van de massale transactieprocessen. De invoer van gegevens is in deze fase verlegd naar de lijn, de medewerkers en managers, alsmede de leveranciers en klanten. Via internet of intranet hebben zij allen rechtstreeks toegang tot de informatiesystemen van de onderneming. Hierbinnen worden de gegevens geautomatiseerd afgehandeld. Het SSC richt zich op de bewaking van de geautomatiseerde processen en grijpt alleen in als er fouten of problemen zijn. De medewerkers van het SSC hoeven niet meer fysiek bij elkaar te zijn geplaatst. De enige voorwaarde is de toegang tot internet. Naar verwachting is hierdoor een *extra* kostenvoordeel mogelijk van zo'n 50%.

Bewaking geautomatiseerde processen

Redenen voor invoering van een SSC

Bij de eerste SSC's was de focus primair het realiseren van kostenvoordelen. Vandaag de dag is dat nog steeds een belangrijke reden om hiertoe over te gaan. Het is echter zeker niet meer de enige reden om een SSC in te voeren. Uit verschillende onderzoeken zijn de volgende redenen voor invoering van een SSC naar voren gekomen:

- betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering en nauwkeurigheid van de informatievoorziening;
- het realiseren van kostenbesparingen;
- focus op kerntaken;
- betere carrièremogelijkheden van medewerkers;
- samenvoegen van activiteiten voor kritieke massa;
- fiscale of juridische overwegingen;
- standaard IT-infrastructuur en financiële instrumenten makkelijker in te voeren/ondersteunen;
- een aanloop voor mogelijke outsourcing.

In het kort worden de bovengenoemde redenen toegelicht.

Betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering en nauwkeurigheid van de informatievoorziening

De invoering van een SSC gaat vaak gepaard met een verdergaande uniformering en standaardisatie van de administratieve processen. Hierdoor krijgt men meer 'grip' op de processen. Onduidelijkheid over bijvoorbeeld de te hanteren definities van grootboekrekeningen komt te vervallen. Ook de verandering dat het SSC producten voortbrengt die aan bepaalde eisen moeten voldoen, zorgt voor een verbetering van de kwaliteit.

Standaardisatie administratieve processen

Daarbij vindt steeds meer een evaluatie van de dienstverlening van het SSC plaats, waardoor de toename van de kwaliteit inzichtelijker wordt gemaakt. De bundeling van lokale taken in een SSC heeft als bijkomend voordeel dat de continuïteit beter is geborgd. Ook bij vakanties en bij ziekte blijven er altijd genoeg medewerkers over. De schaalomvang maakt het eveneens mogelijk om meer specialisaties op te bouwen. Tot slot kan een deel van de optredende efficiencywinst worden aangewend om te investeren in kwalitatieve versterking, bijvoorbeeld door zwaardere, gespecialiseerde procesdeskundigen aan te trekken.

Het realiseren van kostenbesparingen

In de voorgaande paragraaf is reeds aangegeven dat na invoering van een SSC een kostenbesparing van 30 tot zelfs 50% mogelijk is. Dit komt door het optreden van schaalvoordelen en door het schrappen van dubbel uitgevoerde activiteiten. Ook op de kosten van IT kan worden bespaard, door de optredende centralisatie van systemen (minder lokale hardware en lagere beheerkosten). Verder kan op de personele en huisvestingskosten worden bespaard door een goedkope vestigingsplaats te kiezen. Uiteraard zijn al deze inschattingen sterk afhankelijk van de uitgangspositie van de organisatie. In de businesscase voor de mogelijke invoering van een SSC kan deze schatting worden uitgewerkt. Voor het uitwerken van een businesscase wordt verwezen naar hoofdstuk vier.

Daarnaast is het ook mogelijk dat kostenbesparingen in gerelateerde processen optreden. Doordat het SSC bijvoorbeeld alle activiteiten rondom de financiële administratie uitvoert, is het mogelijk de sturing op de liquiditeiten te verbeteren. Sommige organisaties gaan er zelfs toe over om intern een bancaire functie op te zetten om op deze wijze de rentekosten te drukken.

Focus op kerntaken

De toepassing van het concept van een SSC zorgt ervoor dat de organisatie zich op haar kerntaken kan richten. Alle activiteiten die niet direct een bijdrage leveren aan de kerntaken, worden of geconcentreerd of zo mogelijk buiten de organisatie belegd. Daarbij levert de invoering van het SSC ook een bijdrage aan een transparantere organisatie. Het is mede door de invoering van een SSC mogelijk om vergelijkingen van kosten en kwaliteit van gespecialiseerde diensten met andere organisaties uit te voeren.

Betere carrièremogelijkheden van medewerkers

Verder is een overweging dat een SSC de mogelijkheid biedt om medewerkers in de ondersteunende processen betere doorstroommogelijkheden te geven. De invoering van een SSC gaat vaak gepaard met het verder professionaliseren van de betreffende dienstverlening en daarmee automatisch de medewerkers. Bijvoorbeeld bij het opzetten van een SSC voor facilitaire diensten, ontstonden ook nieuwe functies op dit terrein (zoals contentmanagers). Tevens zorgt het professionaliseren van de medewerkers dat de dienstverlening kwalitatief wordt verbeterd.

Samenvoegen van activiteiten voor kritieke massa

Binnen organisaties is heel specifieke kennis op lokaal niveau soms niet aanwezig (bijvoorbeeld juridische, fiscale kennis en organisatieadvieskennis). Door invoering van een SSC is het mogelijk deze kennis op te bouwen en organisatiebreed aan te bieden.

De toegenomen schaalgrootte leidt ertoe dat investeringen in IT-toepassingen eerder rendabel worden. Hierdoor kunnen nieuwe toepassingen in gebruik worden genomen, bijvoorbeeld toepassingen op het gebied van datawarehousing of scannen van documenten.

Fiscale of juridische overwegingen

De reden voor invoering van een SSC kan ook liggen in fiscale of juridische regels, die in sommige landen gelden. Daarbij kan worden gedacht aan fiscale regelingen, waardoor een organisatie behaalde winsten tegen gunstige belastingtarieven kan afrekenen. Ook voordelen op het gebied van arbeidsrecht kunnen organisaties doen besluiten zich in bepaalde landen te vestigen.

Standaard IT-infrastructuur en financiële instrumenten makkelijker in te voeren/ondersteunen

Door de bundeling van bepaalde administratieve activiteiten is de invoering van wijzigingen in systemen en financiële instrumenten eenvoudiger te realiseren. Dit komt enerzijds doordat de impact van de verandering gereduceerd wordt tot één organisatieonderdeel (het SSC) in plaats van de gehele organisatie. Anderzijds is het verandervermogen van het SSC als professionele (administratieve) dienstverlener hoger dan in de situatie dat de taken over de gehele organisatie verspreid zijn. Neem als voorbeeld de invoering van het baten-lastenstelsel bij een overheidsorganisatie. De invoering is eenvoudiger bij de organisatie

Hoger verander-
vermogen

die reeds een SSC voor de administratie heeft opgericht dan bij de organisatie waar de administratie nog op meerdere plaatsen is georganiseerd. Daarbij valt op dat de mate van professionaliteit bij het SSC beduidend hoger ligt dan bij de ‘lokale’ administraties.

Een aanloop voor mogelijke outsourcing

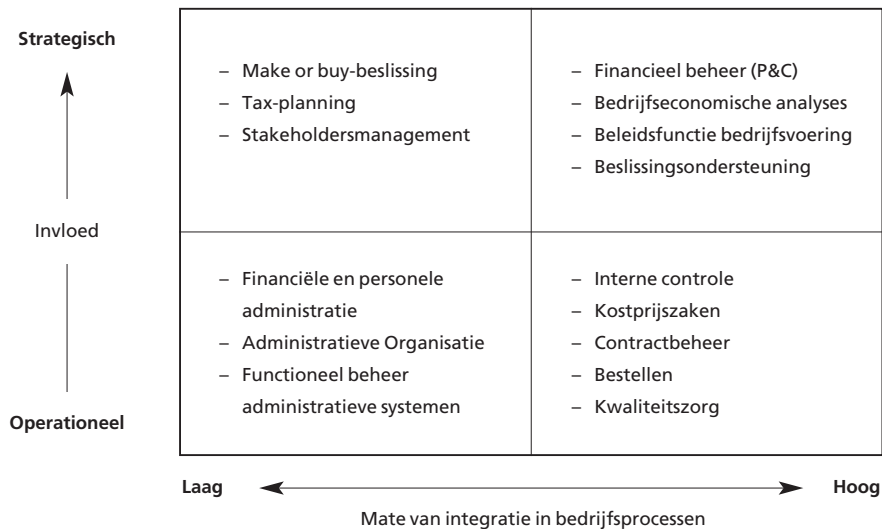
De vorming van een SSC kan – maar hoeft niet! – de eerste stap naar het outsourcen van de activiteit zijn. De bundeling van processen bij het SSC biedt gelegenheid om ervaring op te doen in de rol van opdrachtgever. Door producten en diensten te benoemen, kwaliteitseisen te stellen en inzicht op te bouwen in het verband tussen kosten en prestatie-eisen, worden de randvoorwaarden ingevuld om later de processen op verantwoorde wijze eventueel uit te besteden. De stap naar uitbesteding hoeft dan niet groot meer te zijn.

Vuistregel 1. Benoem voor u de belangrijkste argumenten om activiteiten te bundelen.

ACTIVITEITEN VAN EEN SSC

De activiteiten die zich lenen voor bundeling in een SSC zijn zeer divers. Daarbij is ook bepalend wat voor type activiteit het betreft. Bijvoorbeeld in welke mate is de activiteit geïntegreerd in het primaire proces of is er sprake van operationele of strategische activiteit. Afhankelijk van het type activiteit zal worden bepaald of het accent ligt op het verhogen van de efficiency of de kwaliteit. In figuur 1 is een voorbeeld van onderverdeling van activiteiten opgenomen.

De activiteiten die zich lenen voor bundeling in een SSC bevinden zich met name aan de linkerkant van de matrix. Daarbij zullen activiteiten die linksonder zijn benoemd in een sterk uitvoerend SSC terechtkomen met het accent op het behalen van efficiencywinsten. De activiteiten die linksboven staan benoemd, kunnen in een expert SSC terechtkomen. Daar zal de nadruk met name liggen op het bundelen van de aanwezige kennis en het verhogen van de kwaliteit. Het is overigens ook mogelijk om activiteiten aan de rechterkant van de matrix in een SSC te bundelen, maar dan zal extra aandacht moeten worden



Figuur 1. Onderverdeling activiteiten naar geschiktheid voor een SSC

besteed in welke mate de continuïteit van het primaire proces gewaarborgd is. Bijvoorbeeld het concentreren van de adviesfunctie op het gebied van de bedrijfsvoering is mogelijk, maar het moet wel dicht bij de lijn georganiseerd zijn.

Hieronder volgt verder een opsomming van activiteiten die zich onder andere lenen voor concentratie in een SSC:

- *financiën*: het verzorgen van de administratie, het beheren van het (sub)grootboek (onder andere vaste activa, debiteuren, crediteuren) alsmede de informatievoorzieningsfunctie (standaardrapportages en datamining);
- *personeel*: het verzorgen van de salarisadministratie, ziekteverzuim, registratie en -afhandeling, declaraties en dergelijke;
- *cash en treasury management*: liquiditeitenplanningen, financieel risicomanagement;
- *informatietechnologie*: het technisch en functioneel beheer van geautomatiseerde systemen;
- *in- en verkoop*: het beheren van de mantelovereenkomsten met leveranciers, het ondersteunen bij het factureringsproces richting klanten;
- *beheer activa*: het vastgoedbeheer en het wagenparkbeheer.

Voorwaarden

Naast het benoemen van de activiteiten die in aanmerking kunnen komen voor het concentreren in een SSC is ook van belang om vast te stellen welke voorwaarden aan het concentreren van deze activiteiten worden gesteld. Om het SSC in de grip te kunnen houden en ook een toetsing met de markt uit te kunnen voeren, is het noodzakelijk dat de producten van het SSC aan een aantal criteria voldoen. Deze zijn:

- *representativiteit*: het product of de dienst moet voor een klant herkenbaar zijn. Dit betekent dat de klant het product ook moet kunnen koppelen aan de doelstellingen van de organisatie;
- *meetbaarheid*: het product/de dienst moet in kwantitatieve grootheden worden vastgesteld. Daarbij is het ook mogelijk om een koppeling te leggen met de geleverde input voor het product;
- *uniformiteit*: het product/de dienst moet zoveel mogelijk gestandaardiseerd zijn. Dit houdt in dat de definitie van het product geen ruimte biedt voor een gedifferentieerde invulling. Dit criterium is ook van belang voor het kunnen opstellen van een eenduidig kostprijsmodel, waarin de toerekening van de geleverde inspanning (mens en middelen) naar de eindproducten van het SSC centraal staat.
- *integraal*: het product moet een afgerond geheel zijn. Daarbij is het mogelijk om heldere en meetbare kwaliteitseisen te benoemen en de naleving daarvan vast te stellen.

Voorbeelden van een product van een SSC zijn een afgehandelde inkoopfactuur of een geleverde (ICT-)werkplek.

Niet alle ondersteunende bedrijfsprocessen lenen zich voor het op afstand onderbrengen bij een SSC. Sommige kunnen beter ‘on-arms-length’ blijven. Dit zijn de processen die aan lokale verschillen onderhevig zijn, die bijvoorbeeld een goede voeling met de markt of nauwe interactie met de klanten en leveranciers vereisen. Bepalende factor is of de afstand zodanig groot wordt, dat daardoor de effectiviteit van de het proces afneemt. Daarnaast moeten, vooral bij internationale SSC’s, nog tal van problemen worden opgelost met betrekking tot juridische en fiscale vraagstukken, verslagleggingstelsels en dergelijke.²

² M. van Delft Westerhof, *De kunst van het concentreren*, september 2003.

Vuistregel 2. Benoem welke activiteiten voor bundeling in aanmerking komen en deel de argumenten die u bij vuistregel 1 hebt benoemd toe aan deze activiteiten.

CONCENTRATIE, CENTRALISATIE³ OF OUTSOURCING

De invoering van een SSC mag niet worden verward met het opzetten van een centrale stafafdeling. Bij het opzetten van een SSC spreken we van het *concentreren* van activiteiten, terwijl bij het opzetten van een centrale afdeling sprake is van het *centraliseren* van activiteiten. Bij het centraliseren van de werkzaamheden zien we dat naast de uitvoering ook de verantwoordelijkheid overgaat naar de ontvangende partij. Deze krijgt dan een beslissingsbevoegdheid of gaat zelfs de rol van politieagent vervullen. Een voorbeeld van het centraliseren van activiteiten is het beheren van stambestanden.

Concentreren van
activiteiten

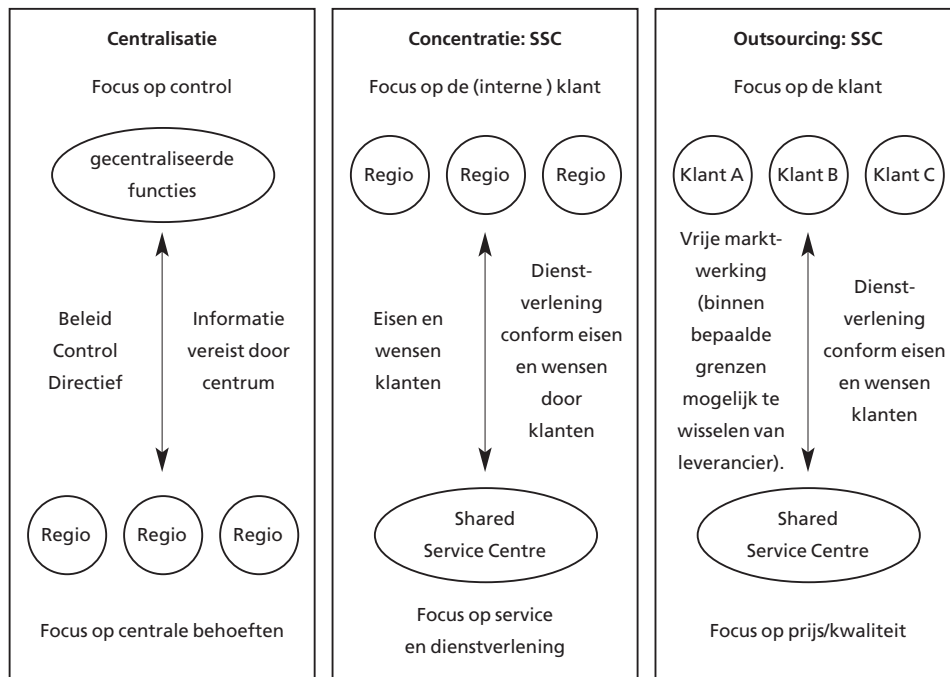
Bij het concentreren ligt de nadruk op het behalen van schaalvoordelen of het verhogen van de geleverde kwaliteit. Belangrijk element bij het concentreren is dat de activiteiten in opdracht van een klant worden uitgevoerd. Dit houdt in dat de eindverantwoordelijkheid en de beslissingsbevoegdheid bij de klant blijven en het SSC alleen verantwoordelijk is voor een goede en adequate dienstverlening. Illustratief daarvoor is dat de klant verantwoordelijk is voor een betrouwbare administratie en het SSC de factuurverwerking daarbinnen verzorgt. Aangezien de klant de eindverantwoordelijkheid draagt voor de administratie, moet hij goede afspraken met het SSC maken om deze eindverantwoordelijkheid waar te kunnen maken.

Eindverantwoordelijk-
heid bij klant

Bij het outsourcen blijft evenals bij het concentreren de eindverantwoordelijkheid bij de leverende partij. De afspraken rondom de dienstverlening met de klanten worden evenals bij een SSC in SLA vastgelegd. Belangrijk verschil is dat het SSC niet meer volledig is gefocust op één organisatie. Dit kan leiden tot een verdere verzakelijking tussen de klant en de leverancier. Daarnaast leert de ervaring dat een scherp geprijsd contract tot minimaal commitment bij de dienstverlenende partij leidt.

³ Delen van deze paragraaf zijn reeds eerder gepubliceerd in *Management Executive*, jaargang 1, nr. 2. 2003, 'Implementatie van Shared Service Centres' door Jos Buijs, Vincent van Doorn en Peter Noordam.

Schematisch is het onderscheid tussen het centraliseren, het concentreren en het outsourcen van activiteiten weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Onderscheid centraliseren, concentreren en outsourcen

De invoering van een SSC kan uiteraard ook een bijdrage leveren aan het meer grip krijgen op de uitvoering. Daarbij mag de invoering van een SSC niet als verlengstuk van de controller fungeren. De praktijk leert namelijk dat op het moment dat de businessunit het SSC meer ziet als controleur dan als dienstverlener, het risico bestaat dat de businessunit toch weer zelfstandig activiteiten gaat uitvoeren. De businessunit is vaak beducht dat zijn interne gegevens ook bij het hoofdkantoor bekend kunnen worden. Het afschermen van de eigen gegevens richting het hoofdkantoor krijgt dan vaak de voorkeur boven het behalen van efficiencyvoordelen.

Organisatorische gevolgen invoering SSC

De invoering van een SSC heeft op meerdere terreinen verstrekende gevolgen. Deze gevolgen spelen zowel bij de staande organisatie (leverende organisatie) als het nieuw opgerichte SSC (de ontvangende organisatie). In deze paragraaf wordt een aantal consequenties nader toegelicht.

De ontvlechting van activiteiten en het vervolgens bundelen in een SSC hebben de volgende consequenties.

- De bestaande organisatieonderdelen moeten afstand doen van activiteiten die aan een SSC worden overgedragen. De ervaring leert dat veel managers de indruk hebben dat op het moment dat activiteiten hiërarchisch onder hun verantwoordelijkheid vallen, ze meer grip hebben dan op het moment dat zij op afstand zijn gezet. Het ‘los’-laten van activiteiten vraagt een stuk vertrouwen van de bestaande managers in de nieuwe organisatie (het SSC). Zeker indien deze activiteiten een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de organisatie-doelstellingen, zullen managers niet snel openstaan voor het op afstand zetten van deze activiteiten. Bovendien vraagt het van de managers een grotere professionaliteit, omdat de mogelijkheden om op ad-hocbasis producten te vragen of kwaliteitseisen te stellen, afnemen.
- Bij de invoering van een SSC zijn meerdere rollen te onderscheiden. De belangrijkste rollen zijn die van de eigenaar van het SSC, de opdrachtgever (klant) en de opdrachtnemer (het SSC). In het kort worden deze drie rollen toegelicht.
 - 1 De *eigenaar* zal vanuit zijn rol de aandacht richten op de kwaliteit en de continuïteit van het SSC. De eigenaar maakt de afspraken over het jaarplan, de productportfolio en de verantwoording. Daarnaast kan de eigenaar ook een rol hebben bij het bepalen van de tarieven.
 - 2 De *opdrachtgever* maakt afspraken over de te leveren producten, de kwaliteit en de prijs. Uiteraard zal dit moeten passen binnen de kaders die door de eigenaar zijn gesteld. Deze afspraken worden in de regel in een Service Level Agreement (SLA) vastgelegd. Verder zal de opdrachtgever gedurende de uitvoering van de SLA bewaken of de dienstverlening overeenkomt met de gemaakte afspraken. Daarin past ook een periodieke evaluatie van de dienstverlening.
 - 3 De *opdrachtnemer* (het SSC) is verantwoordelijk voor het leveren van de producten en diensten tegen de afgesproken kwaliteit en prijs. Naast het zorgdragen dat de regu-

Toerekening kosten

liere dienstverlening voldoet aan de gestelde eisen, zal het SSC ook productontwikkeling uitvoeren. Voor het SSC is het van cruciaal belang dat het bij de ontwikkeling van nieuwe producten en aanpassing van bestaande producten de aansluiting legt met de (strategische) ontwikkelingen aan de klantzijde.

- Gezien de verschillende perspectieven die de eigenaar en de opdrachtgever hebben, is het niet wenselijk om deze rollen bij één functionaris onder te brengen. Overigens ligt in de regel het opdrachtgeverschap bij de businessunits en het eigenaarschap bij de Chief Operational Officer (COO). Belangrijk daarbij is dat het eigenaarschap ook aansluit bij het eigenaarschap van de processen die in het Shared Service Center worden uitgevoerd.
- Bij de invoering van een SSC is uiteraard ook het vraagstuk van de toerekening van de kosten van het SSC aan de orde. Het SSC kan budgetgestuurd werken, waarbij het budget ofwel centraal wordt verstrekt ofwel op basis van globale verdeelsleutels door de opdrachtgever. Indien een SSC groter wordt en het meerdere opdrachtgevers krijgt, zal eerder tot een tariefsysteem worden overgegaan. De financiering vindt dan plaats op basis van een tarief per prestatie. Het tariefsysteem is zodanig opgebouwd dat het voor zowel opdrachtgever als SSC prikkels tot doelmatigheid bevat (bijvoorbeeld staffelkortingen of een bonus-malussysteem). Belangrijk aandachtspunt bij de bepaling van de methodiek is in welke mate het leidt tot toename van bureaucratisering en het kunnen creëren van papieren winsten.

Gevolgen voor de controller

De invoering van een SSC kan ook gevolgen hebben voor het takenpakket en het functioneren van de controller. Hij heeft er dan ook een groot belang bij om vanaf het begin van het traject bij alle ontwikkelingen nauw betrokken te zijn. Daarbij zijn de volgende rollen te onderscheiden.

- *De controller als hoofd van de administratie:* de controller moet ervoor zorgen dat de afhandeling van de administratieve processen op een efficiënte wijze plaatsvindt. Vanuit deze rol is hij verantwoordelijk voor het proactief verbeteren van de performance van de administratieve processen. De invoering van een SSC kan hieraan een bijdrage leveren. Dit betekent dat hij voor het SSC doelstellingen moet formuleren waaraan de administratieve processen moeten voldoen.

- *De controller als beheerser van de business:* de controller speelt een cruciale rol om het management proactief te wijzen op de risico's in de bedrijfsvoering en daar tevens over te adviseren. De invoering van een SSC gaat vaak ook gepaard met het lopen van risico's (tijdens de verbouwing blijft de winkel open). De controller zal vanuit zijn adviesrol het management tijdig moeten adviseren hoe om te gaan met deze risico's en welke maatregelen noodzakelijk zijn.
- *De controller als materiedeskundige:* bij SSC's die zich op het administratieve gebied begeven, zal de controller als één van de materiedeskundigen worden betrokken. Hij kan inzicht geven in de performance en de inrichting van de huidige processen en – zo mogelijk – ook de belangrijkste vastgestelde verbeterpunten in de huidige processen aangeven.
- *De controller als adviseur van het management:* het management verwacht van de controller een advies over de noodzaak van een SSC. Bij de uitwerking van het initiële advies is van belang om helder te maken wat de belangrijkste argumenten voor invoering van een SSC (vuistregel 1) zijn en welke activiteiten (vuistregel 2) zich hiervoor lenen. Dit kan vervolgens als vertrekpunt fungeren voor het uitvoeren van een businesscase (zie hoofdstuk 4).

De vorming van een SSC op financieel-administratief gebied zal de controller ook helpen in de ontwikkeling van zijn functieinvulling. Het ontlast hem immers van de dagelijkse aansturing van de financiële administratie, waardoor hij zich meer kan richten op hoogwaardige beleids- en adviestaken.

Beleids- en adviestaken