

# Etablering af fælles service centre

Det giver mulighed for forbedring af serviceniveau og reduktion af omkostninger



Af statsautoriseret revisor  
Søren Peter Nielsen, KPMG

Energimyndighederne har løbende overvejelser vedrørende effektiviseringskrav til virksomheder inden for fjernvarmesektoren. Hertil kommer, at selskabernes ejere også har målsætninger om stigende effektivitet og omkostningsminimering i form af f.eks. lavere priser og benchmarking-analyser. En mulig løsning i forhold til at skabe et effektiviseringspotentiale kunne være etablering af fælles service centre.

Endvidere kan fælles service centre forbedre servicen og kvaliteten (forsyningsikkerhed) af de leverede ydelser over for brugerne. Samtidig kan de medvirke til at bevare funktioner internt i virksomheden og/eller i lokalområdet.

Ovennævnte kan ligeledes kombineres med indkøbssamarbejde på udvalgte områder.

Hvad er fælles service centre?

Et fælles service center samler virksomhedens støttefunktioner. Det giver mulighed for forbedring af serviceniveau og reduktion af omkostninger. Generelt viser erfaringsbaserede nøgletal for implementering af fælles service besparelsesmuligheder på 20-50%. (figur 1)

Fælles service centre kan for blandt andet fjernvarmevirksomheder etableres inden for forskellige områder, eksempelvis kundeafregning, administration og drift/vedligeholdelse af net for at skabe en mere effektiv opgaveløsning og herigennem blandt andet realisation af synergiefordele. (figur 2)

Forudsætninger for etablering af fælles service centre

Før der træffes beslutning om etablering af fælles service centre, skal der være gennemført såvel en

strategisk/politisk samt en juridisk proces, således at grundlaget for overførsel af aktiviteten til service centre er til stede. I forbindelse med den juridiske del skal der udarbejdes samhandelskontrakter mellem modtagende virksomhed og de fælles service centre. Den juridiske form for de fælles service centre skal ligeledes fastlægges som et selskab; for eksempel som et A/S, ApS eller som interessentskab.

En væsentlig faktor for, hvorfor de nuværende virksomheder kan have et ønske om at etablere et fælles service center, kan være:

- at skabe en mere effektiv opgaveløsning
- at reducere de administrative omkostninger
- at kunne realisere stordriftsfordele.

For at realisere de ovenstående mål forudsætter det, at automatisering i videst muligt omfang gennemføres. Det forudsætter, at en række rammer og procedurer i det driftsmæssige og administrative opsæt ensrettes:

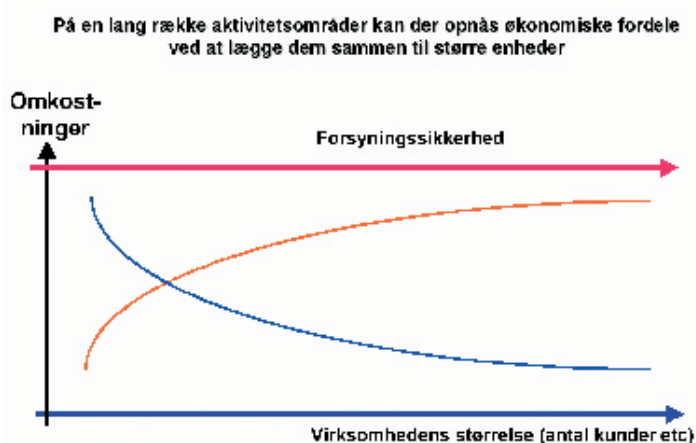
Etablering af fælles it-anvendelse og platforme for de fælles selskaber.

De fælles service centre tildeles ansvar for oprettelse og etablering af stamdata.

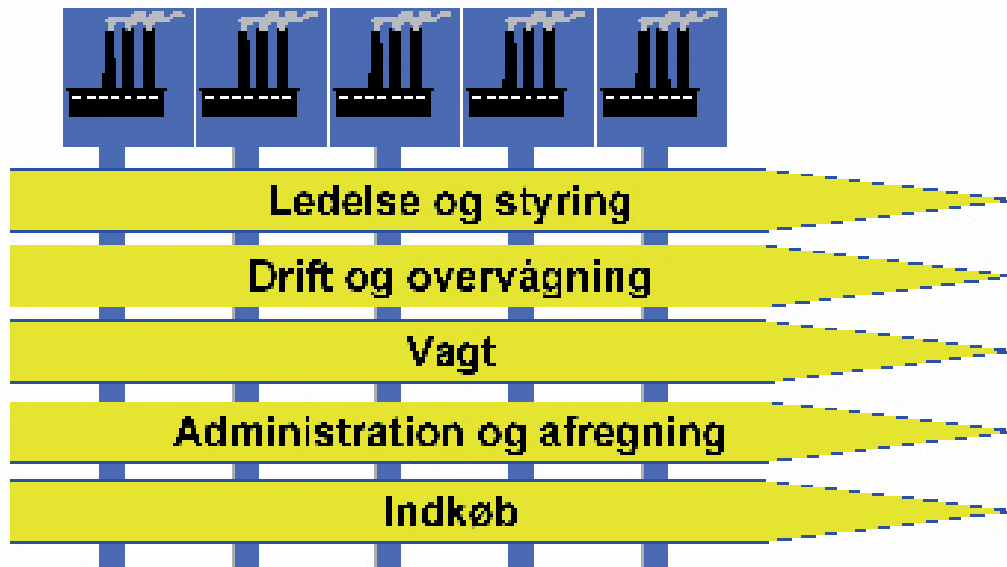
Fælles principper og retningslinier for ledningsregistreringer.

Fælles principper for indrapportering og afrapportering af data fra og til de modtagende virksomheder.

Fælles service centre varetager udskrivning af faktura (pr. selskab). Her kan stordriftsfordele høstes via automatisering. Af effektiviseringsmæssige årsager skal der samtidig



Figur 1.



Figur 2.

etableres ensartet rykker og gebyrpolitik overfor debitorer.

Ens beregningsmetode for indirekte omkostninger for at tilsikre en fair og retvisende omkostningsallokering.

Samhandelskontrakter skal i videst muligt omfang være standardiserede.

#### Procesbeskrivelse

For at sikre, at de økonomiske rammer for de nyetablerede serviceenheder er så korrekt som muligt, skal der i de eksisterende funktioner gennemføres en analyse af omkostningerne med det formål at dokumentere omkostningerne forud for etableringen af serviceenhederne. I denne forbindelse kan der tages højde for forskelle i regnskabspraksis, kalkulationsmetoder og interne afregningsregler. Med udgangspunkt i omkostningsanalysen kan der udarbejdes principielle modeller for de deltagende virksomheders betaling for de ydelser, serviceenhederne skal levere.

Processen for et projekt kan være følgende:

- Fastlæggelse af de aktiviteter den enkelte serviceenhed i fremtiden skal løse.
- Indsamling af regnskabstal i overensstemmelse med de fastlagte principper.

- Dokumentation af forskelle i regnskabspraksis mellem de hidtidige virksomheder.
- Kvalitetssikring af indsamlede tal.
- Analyse og dokumentation af indsamlede regnskabstal, herunder dokumentation af "før og efter" situation i virksomhederne.
- Udarbejdelse af fremtidige afregningsmodeller.
- Præsentation og godkendelse af projektets resultater.

For at kunne etablere ovenstående succesfuldt er det en forudsætning, at:

- Der etableres nogenlunde ens forretningsgange i de virksomheder, der modtager ydelserne. Således skabes et ensartet forretningsgrundlag, der sikrer, at sagsbehandling og opfølgning forløber ens - via kvalitetssikring.
- Etablering af ens it-systemer. Dermed skabes den mest effektive datahåndtering og mulighed for at gå tilbage til det laveste niveau ved eventuelle fejl eller problemer.

#### Kortlægning af nuværende omkostninger

Omkostningerne forud for etableringen af serviceenhederne vil være bestemmende for de enkelte virksomheders fremtidige afregning til

et fælles service center, hvorfor der vil være modstridende interesser. Sammenhængen mellem det nuværende omkostningsniveau og det fremtidige vil dog ikke nødvendigvis være 1:1, idet der skal realiseres og høstes stordriftsfordele.

Kortlægningen af omkostningerne forud for etableringen af serviceenhederne kan ske med tre forskellige detaljeringsgrader:

- Detaljeret, hvor både de direkte og de indirekte omkostninger fastlægges og begge dele på et forholdsvis detaljeret niveau. Talgrundlaget er baseret på indsamlede regnskabstal fra de forskellige virksomheder.
- Mindre detaljeret, hvor kun direkte omkostninger fastlægges på forholdsvis overordnet niveau. Talgrundlaget er ligeledes baseret på indsamlede regnskabsdata fra de deltagende virksomheder.
- Overordnet niveau, hvor direkte omkostninger ud over lønomkostninger og indirekte omkostninger fastsættes som en overhead faktor, der skal tillægges lønkroneromkostningerne.

Der er fordele og ulemper ved alle tre detaljeringsgrader. Jo højere detaljeringsgrad, jo mere præcist grundlag for dokumentation og jo

(fortsættes side 18)

(fortsat fra side 17)

bedre mulighed for at afstemme oplysningerne fra de deltagende virksomheder. Omvendt er en høj detaljeringsgrad tung og tidskrævende, og inddragelse af indirekte omkostninger giver typisk anledning til diskussion.

På grund af de modstridende interesser og eventuelle vanskeligheder med at sammenligne aktiviteterne, kan en detaljeret fastlæggelse af omkostningerne forud for etableringen af serviceenhederne tage lang tid. Fremskaffelse af dokumentation i en kvalitet, så det giver et retvisende og sammenligneligt billede af omkostningerne, kan være langsom og omkostningsintensiv.

#### Skitsering af overordnet afregningsmodel

Forudsætningerne for en afregningsmodel skal overordnet være følgende:

Afregningsmodellen skal kunne tilgodese sammenhængen mel-

lem aktivitet og afregning. Såfremt aktiviteten i en enhed falder, skal omkostningen i det fælles service center falde tilsvarende.

Afregningsmodellen skal være enkel og principperne gennemsigtige.

Sammenhængen mellem servicemålene i serviceaftalerne mellem de deltagende virksomheder og de fælles service centre og afregningsmodellen skal være enkle og entydige.

Afregningsmodellen skal være praktisk gennemførlig.

Afregningsmodellen skal give mulighed for at sammenholde budget med realiseret, hvilket forudsætter, at datafangsten er enkel.

#### Afslutning

Formålet med at etablere fælles service centre kan opsummeres til nedenstående:

- Stigende effektivitet og omkostningseffektivitet
- Reduktion af priserne
- Mulighed for bevarelse af funk-

tioner internt i virksomheder og lokalområder, og synergier og omkostningsbesparelse via indkøbssamarbejde.

Fælles service centre kan ligeledes anses som første skridt mod yderligere samarbejde og eventuel fusion af virksomheder. Dette medfører, at det for fjernvarmevirksomheder kan være en fordel, men ikke en betingelse, at virksomhederne ligger i geografisk sammenhængende område.