

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Inleiding	11
1. Waarom bestaat shared service?	18
1.1 Shared service: wat je wilt weten	18
1.1.1 Wat is shared service?	19
1.1.2 Waarom bestaat shared service?	21
1.1.3 Inrichten	22
1.1.4 Succesfactoren	22
1.2 Financiële shared service	24
1.2.1 Wat is financiële administratie?	24
1.2.2 Wat is financiële shared service?	25
2. Inrichten van shared service	30
2.1 Organisatie	30
2.1.1 Waarde leveren	30
2.1.2 Shared services in de totale organisatie	32
2.1.3 Organogram	33
2.1.4 Grootte van een afdeling	35
2.1.5 Procesteam	36
2.1.6 Duotaak	38
2.2 Implementatie	39
2.2.1 Business case en implementatieplan	39
2.2.2 Diensten en service overeenkomst	40
2.2.3 Informatietechnologie	49
2.3 Ondernemingsplan	52
2.3.1 Visie en missie	53
2.3.2 Strategie	53
2.3.3 Jaarplan	56
2.3.4 Verbeterproject	58
2.4 Prestatiemeting	62
2.4.1 Strategie waarmaken	62
2.4.2 Afspraken met de klant	66
2.4.3 Interne besturing	67



3. Succesfactoren voor shared service	74
3.1 Klantgericht werken	74
3.1.1 Besluit wat je wilt	74
3.1.2 Ontdek wat je klant wil	77
3.1.3 Doe iets meer	80
3.2 Continu verbeteren	82
3.2.1 Continu verbeteren moet	82
3.2.2 Aandacht voor kwaliteit	83
3.2.3 Signalen	85
3.2.4 Hoe vind je je doel?	87
3.3 SEED-model	91
3.4 Crediteuren en Purchase-to-pay	94
3.4.1 Proces	94
3.4.2 SEED-cirkels	95
3.4.3 Resultaat	106
3.5 Debiteuren en Order-to-cash	108
3.5.1 Proces	108
3.5.2 SEED-cirkels	111
3.5.3 Resultaat	126
3.6 Grootboek en Record-to-report	128
3.6.1 Proces	128
3.6.2 SEED-cirkels	130
3.6.3 Resultaat	143
4. Succesfactor leiderschap	146
4.1 Jouw succes in shared service	146
4.1.1 Succesfactor klantgerichtheid	146
4.1.2 Succesfactor continu verbeteren	147
4.1.3 Succesfactor leiderschap	147
4.2 Jouw rol als professional	148
4.2.1 SEED en jouw rol	148
4.2.2 Jouw competenties	152
4.2.3 Ontwikkelen	155
4.3 Jouw rol als leidinggevende	161
4.3.1 SEED en de leidinggevende	161
4.3.2 Jouw competenties	164
4.3.3 Ontwikkelen	168



5. Mythes en trends	176
5.1 Trends	176
5.2 Mythes	184
5.3 Veel gestelde vragen	187
Dankwoord	193
Auteur	195
Bronnen	197
Aantekeningen	201



Inleiding

Over dit boek

Eindelijk, een complete gids voor de (financiële) shared service professional! Na alle boeken en artikelen die over shared service zijn geschreven voor leidinggevend en adviseurs, is dit het eerste boek over shared service specifiek voor de financiële shared service professional.

- Werk je in een shared service organisatie? Op een afdeling crediteuren, debiteuren of grootboek? Als professional of als leidinggevende?
- Ga je binnenkort in een shared service organisatie werken?

Dan geeft deze gids voor de financiële shared service professional antwoorden op al jouw vragen over shared services en financiële shared services. Aan de orde komen bijvoorbeeld:

- Wat is shared service?
- Waarom zijn shared services nu zo populair? Is dit over een paar jaar weer anders?
- Wanneer is mijn klant tevreden – wat kan ik daaraan bijdragen?
- Wat gebeurt er met mijn functie en rol?
- Wordt mijn werk helemaal geautomatiseerd? Is mijn vakmanschap na automatiseren overbodig?
- Waarom wordt veel administratie uitbesteed naar Polen of India?
- Wat is de volgende verandering, hoe kan ik daaraan bijdragen?
- Hoe houd ik plezier in mijn werk als shared service professional?
- Hoe kan ik carrière maken in een shared service organisatie?

Deze gids *'Het succes van shared service? Jij!'* beschrijft:

- het wat, waarom en hoe van shared services
- de ontwikkeling van financiële administratie naar financiële shared services en integrale naadloze processen
- de organisatie, inrichting en succesfactoren van een shared service organisatie
- de ontwikkeling en vernieuwing van financiële shared services gedetailleerd per financieel proces aan de hand van een nieuw model, het SEED-model. SEED staat voor Standaardisatie, Effectiviteit, Efficiëntie en Development end-to-end
- de veranderingen van jouw rol als professional en als leidinggevende
- mythes en trends in shared services



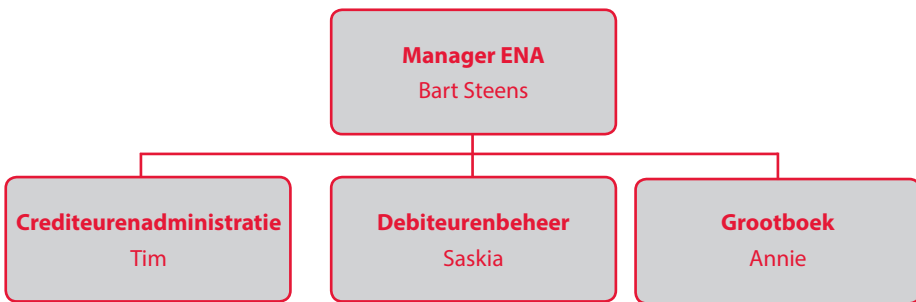
Voorbeelden in dit boek

Je komt verschillende voorbeelden tegen in dit boek. Je vindt toelichting op tekst en ENA, een voorbeeld van een financiële shared service organisatie. Alle voorbeelden herken je aan de kleinere letter en de lijn aan de linkerkant zoals onderaan deze pagina.

ENA is een niet bestaande financiële shared service organisatie. In ENA is ervaring uit verschillende bestaande shared service organisaties verzameld.

De financiële shared service organisatie ENA maakt deel uit van de Italiaanse organisatie KEMRO die koffieautomaten verkoopt, produceert en onderhoudt. ENA is een Italiaanse afkorting en betekent in het Nederlands ongeveer 'efficiëntie, nationaal en administratie'.

Het organogram van de financiële shared service organisatie ENA ziet er zo uit:



Bart Steens is de manager van ENA en geeft leiding aan drie afdelingen. Deze afdelingen zijn de crediteurenadministratie met manager Tim, de afdeling debiteurenbeheer met manager Saskia en de afdeling grootboek met manager Annie.

Je komt in de praktijkvoorbeelden verschillende ENA-professionals tegen zoals Jaap, Bert en Henk. Alle personen zijn fictief. Elke gelijkenis berust op toeval. De business units KEMRO Onderhoud en KEMRO Verkoop zijn klanten van ENA.

Leeswijzer

Deze gids bestaat uit vijf hoofdstukken.



Hoofdstuk 1 gaat over de populariteit van shared service en over wat financiële shared service is.



In het tweede hoofdstuk lees je over het inrichten van shared service. Hoe bereid je je voor op het leveren van shared service? Je vindt achtereenvolgens de onderwerpen organisatie, implementatie, het ondernemingsplan en de meting van prestaties.



Hoofdstuk 3 beschrijft de succesfactoren voor shared service. De succesfactoren zijn klantgericht werken, continu verbeteren en leiderschap.

Het SEED-model is een methode voor continu verbeteren van shared service.



In hoofdstuk 4 kun je lezen hoe jij het succes van shared service bepaalt, hoe jouw rol in shared service verandert en hoe jij je kunt ontwikkelen.



Hoofdstuk 5 schetst een aantal trends waar je in shared service mee te maken kunt krijgen en mythes over shared service. Zijn deze mythes waar of niet?



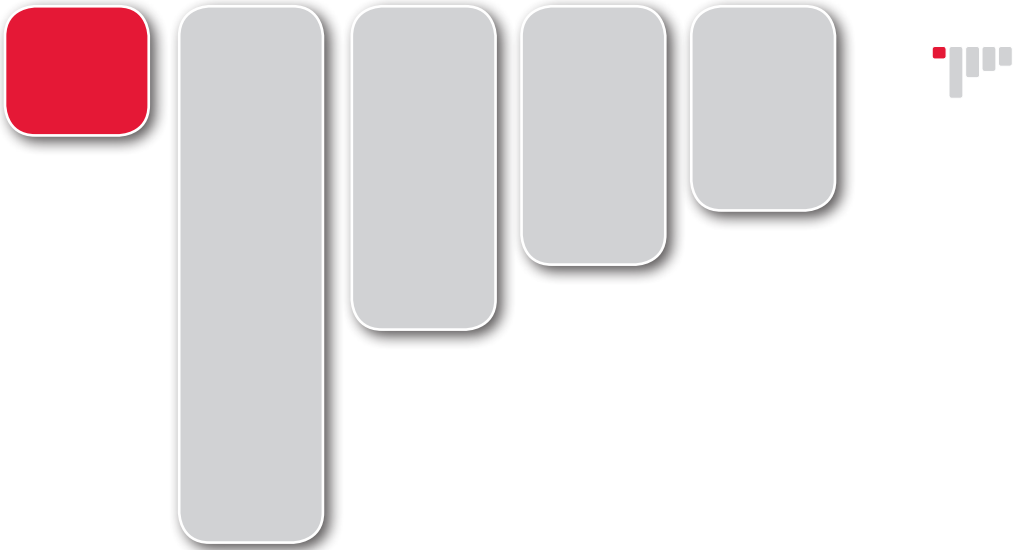
Ga lekker lezen.

Als je jouw kennis en ervaring wilt delen, kun je jouw verhalen, vragen en ervaring plaatsen op de website <http://sharedservicegids.nl>. Zo kunnen we van elkaar leren en wordt shared service shared knowledge!



Hoofdstuk 1

Waarom bestaat shared service?



1. Waarom bestaat shared service?

'Shared service' is een woord dat je de laatste tien jaar in Nederland steeds vaker hoort. Misschien heb je er al mee te maken. Ben je werkzaam in een shared service organisatie of werk je met collega's die deel uitmaken van een shared service organisatie? Misschien heb je vrienden die in een shared service organisatie werken.

In dit eerste hoofdstuk vind je informatie over waarom shared service populair is en wat financiële shared service is.

1.1 Shared service: wat je wilt weten

In deze paragraaf:

- Wat is shared service?
- Voor welke activiteiten bestaan shared services?
- Waarom bestaat shared service?
- Hoe richt je shared service in en wat zijn succesfactoren?

Bij toeval vond Ford Motor company in het begin van de jaren '80 van de vorige eeuw shared service uit. Het verhaal gaat dat bij de Finse vestiging van Ford op hetzelfde moment een groot aantal financiële medewerkers vertrok. Op korte termijn nieuwe medewerkers vinden en opleiden was niet mogelijk. Ford besloot een projectteam bestaande uit Zweedse Ford collega's op te zetten, die de Finse financiële administratie gingen verzorgen. Deze financiële administratie op afstand in Zweden werkte zo goed dat Ford besloot deze oplossing ook voor andere landen in te voeren. Ongeveer twintig jaar later bracht Ford de eerste wereldwijde financiële processen naar India (Bangemann, 2005).

Wereldwijd zijn er 5000 à 8000 shared service organisaties met ieder vijftien tot 50 voltijds professionals (Kirkwood, 2013). In Nederland hebben 200 organisaties een shared service center ingericht (Atos Consulting, 2012). Wereldwijd wordt er maandelijks 400.000 keer op Google gezocht naar het woord 'shared service', 'shared services' of 'shared service center' (AdWords, 2012).