

DEEL I
INTRODUCTIE

1. Inleiding	4
1.1 De veranderende rol van de financiële functie.....	4
1.2 Shared Service Centers voor de creatie van aandeelhouderswaarde ...	4
1.3 Het financiële SSC als een van de vormen van een SSC.....	5
1.4 Toenemend gebruik van een SSC om de financiële functie te transformeren.....	5
2. Financiële processen	7
3. Van boekhouder naar businesspartner	9
3.1 De noodzaak tot verandering.....	9
3.2 De financiële functie van leidende organisaties	10
3.3 De transformatie van boekhouder naar businesspartner	11
4. Samenvatting van een onderzoek in Nederland naar de rol van de financiële functie	14
5. Uitwerking van enkele voor een SSC relevante bevindingen van het onderzoek	16
5.1 De financiële functie zal meer tijd moeten besteden aan
..... beslissingsondersteuning.....	16
5.2 De prestaties van de financiële functie kunnen worden verbeterd ..	18
5.3 De financiële functie wil meer toegevoegde waarde leveren	20
5.4 De organisatiestructuur van de financiële functie moet veranderen...21	
6. De controller van de toekomst: over de kloof tussen droom en werkelijkheid (door prof. dr. G.J. van Helden, Rijksuniversiteit Groningen¹)	22
6.1 Inleiding.....	22
6.2 Een nieuw thema?.....	22
6.3 Verschillende visies	23
6.3.1 Drie goeroes	24
6.3.2 Overeenkomsten en verschillen	25
6.4 Personeelsadvertenties en het controllersprofiel	28
6.5 Conclusies	28

7. Onderzoek naar het gebruik van een SSC.....	32
7.1 Een SSC om kosten te reduceren en service te verbeteren	32
7.2 Ervaringen met de invoering van een SSC.....	33
7.3 Schaalvoordelen onderbouwd met productiviteitscijfers.....	37
8. Vragen.....	40
Eindnoten	41
Literatuurlijst.....	42

DEEL II
DE VOORDELEN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER

1.	Inleiding: de voordelen van een Shared Service Center	4
1.1	Opzet deel II.....	4
1.2	Het financiële SSC staat centraal.....	5
2.	Voordelen ontstaan door schaalvergroting	6
2.1	Inleiding.....	6
2.2	Schaalvoordelen door hogere mate van efficiency	6
2.3	Schaalvoordelen op andere gebieden	8
3.	Lagere kosten door de opzet van een SSC	10
3.1	Inleiding.....	10
3.2	Vestigen op goedkope locaties	10
3.3	Treasury-management wordt eenvoudiger en goedkoper.....	11
3.4	Belastingvoordelen door de opzet van een SSC.....	11
3.5	Subsidiemogelijkheden en belastingvoordelen als gevolg van vestiging.....	12
4.	De voordelen van standaardisatie	13
4.1	Inleiding.....	13
4.2	Standaardisatie en het gebruik van best practices in het SSC.....	14
4.3	Benchmarking als hulpmiddel bij het vaststellen van het

	verbeteringspotentieel	15
5.	De opzet van een SSC brengt meer focus in de organisatie	18
5.1	Inleiding.....	18
5.2	Het SSC kan zich richten op het optimaliseren van processen	19
5.3	De businessunits kunnen zich volledig richten op de markt en de klanten van de onderneming	19
5.4	Een onderneming is als een sportteam.....	20
6.	Betere beheersing in een internationale omgeving.....	21
6.1	Inleiding.....	21
6.2	Grotere consistentie en toegankelijkheid van data	21
6.3	Beter management van internationale toeleveranciers en afnemers	23

7.	De opzet van een SSC leidt tot betere service	24
7.1	Inleiding.....	24
7.2	Service aan interne partners zal verbeteren.....	24
7.3	Service aan externe klanten.....	25
8.	Investerings ten behoeve van het opzetten van een SSC.....	26
8.1	Inleiding.....	26
8.2	De opzet van een SSC kost veel geld.....	26
8.3	De opzet van een SSC kost veel tijd.....	27
8.4	De opzet van een SSC heeft alle nadelen van een ‘gewone’ organisatieverandering	28
9.	Het verschil tussen centralisatie en SSC	30
9.1	Inleiding.....	30
9.2	Doel en effect van centralisatie	30
9.3	Doel en effect van een SSC	31
10.	Samenvatting	32
11.	Vragen en antwoorden.....	34
11.1	Vragen.....	34
11.2	Antwoorden	35
	Literatuurlijst.....	37

DEEL III
TOEPASSINGSGEBIEDEN: GEOGRAFISCHE MODELLEN
EN LOCATIEKEUZE

1. Inleiding: toepassingsgebieden - geografische modellen en locatiekeuze	3
1.1 Geografische modellen SSC's.....	3
1.2 Locatiekeuze voor het SSC	4
2. Geografische modellen van SSC's.....	6
2.1 Inleiding.....	6
2.2 Samenvatting van voordelen en mogelijke barrières	8
2.3 'Mondiaal SSC': de meest ambitieuze optie.....	11
2.4 'Regionaal SSC': de meer haalbare optie	12
2.5 'Landelijk SSC': eenvoudiger te implementeren	13
2.6 'Organisatorisch SSC': per juridische entiteit of divisie	13
2.7 'Center of Excellence': de voordelen van functionele specialisatie ...	14
2.8 Het combineren van modellen bij gefaseerde implementatie	14
3. Locatiekeuze voor het SSC.....	17
3.1 Inleiding.....	17
3.2 Stap 1: afbakening van het zoekgebied	17
3.3 Stap 2: doorlichting van de landen in het zoekgebied	19
3.3.1 Inleiding.....	19
3.3.2 Belangrijke factoren bij de locatiekeuze voor een SSC	20
3.4 Stap 3: keuze voor de uiteindelijke vestigingslocatie.....	31
3.4.1 Checklist.....	31
3.5 Meest gekozen vestigingslanden	32
4. Samenvatting: het doorbreken van grenzen door Shared Services	34
5. Vragen en antwoorden.....	35
5.1 Vragen.....	35
5.2 Antwoorden.....	37
Literatuurlijst.....	40

DEEL IV
TOEPASSINGSGEBIEDEN: WELKE ZIJN GESCHIKT
VOOR SHARED SERVICE CENTERS?

1. Inleiding: welke processen zijn geschikt voor Shared Service Centers?	6
1.1 Inleiding.....	6
1.2 Opbouw deel IV.....	9
2. Crediteuren en reis- en onkostendeclaraties	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Definitie van het proces.....	10
2.3 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	11
2.4 Belangrijkste prestatie maatstaven	12
2.5 Enkele aspecten van best practices in de crediteurenfunctie	12
2.6 Waarmee rekening te houden.....	13
2.7 Afsluitende conclusies: crediteuren en SSC.....	14
3. Salarisadministratie en urenregistratie.....	15
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Definitie van het proces.....	15
3.3 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	16
3.4 Belangrijkste prestatie maatstaven	16
3.5 Enkele aspecten van best practices in de salarisadministratie en
urenregistratie.....	17
3.6 Waarmee rekening te houden.....	17
3.7 Afsluitende conclusies: salarisadministratie en urenregistratie en SSC.....	18
4. Facturering	19
4.1 Inleiding.....	19
4.2 Definitie van het proces.....	19
4.3 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	20

4.4	Belangrijkste prestatemaatstaven	20
4.5	Enkele aspecten van best practices in de factureringsfunctie	21
4.6	Waarmee rekening te houden.....	22
4.7	Afsluitende conclusies: facturering en SSC.....	23
5.	Debiteuren- en kredietbewaking.....	24
5.1	Inleiding.....	24
5.2	Definitie van het proces.....	24
5.3	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	25
5.4	Belangrijkste prestatemaatstaven	26
5.5	Enkele aspecten van best practices in de debiteuren- en kredietbewakingsfunctie	26
5.6	Waarmee rekening te houden.....	28
5.7	Afsluitende conclusies: debiteuren- en kredietbewaking	28
6.	Vaste activa	29
6.1	Inleiding.....	29
6.2	Definitie van het proces.....	29
6.3	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	30
6.4	Belangrijkste prestatemaatstaven	30
6.5	Enkele aspecten van best practices in de vaste-activafunctie	30
6.6	Waarmee rekening te houden.....	31
6.7	Afsluitende conclusies: vaste activa	32
7.	Grootboek.....	33
7.1	Inleiding.....	33
7.2	Definitie van het proces.....	33
7.3	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	34
7.4	Belangrijkste prestatemaatstaven	34
7.5	Enkele aspecten van best practices in de grootboekfunctie	34
7.6	Waarmee rekening te houden.....	35
7.7	Afsluitende conclusies: grootboek	36

8. Consolidatie	37
8.1 Inleiding.....	37
8.2 Definitie van het proces.....	37
8.3 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	37
8.4 Belangrijkste prestatie maatstaven	38
8.5 Enkele aspecten van best practices in de consolidatiefunctie.....	38
8.6 Waarmee rekening te houden.....	38
8.7 Afsluitende conclusies: consolidatie	38
9. Beslissingsondersteunende processen	39
9.1 Inleiding.....	39
9.2 Strategische en bedrijfsplanning	39
9.2.1 Definitie van strategische en bedrijfsplanning	39
9.2.2 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	40
9.2.3 Enkele aspecten van best practices in de functie van strategische en businessplanning.....	40
9.3 Budgettering en forecasting	41
9.3.1 Definitie van budgettering en forecasting	41
9.3.2 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	41
9.3.3 Enkele aspecten van best practices in de budgetterings- en forecastingfunctie	42
9.4 Kostprijscalculatie	43
9.4.1 Definitie van kostprijscalculatie	43
9.4.2 Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	43
9.4.3 Enkele aspecten van best practices in de kostprijscalculatiefunctie.....	44

9.5	Investeringsanalyse en -goedkeuring	44
9.5.1	Definitie van het proces	44
9.5.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	45
9.5.3	Enkele aspecten van best practices in de investeringsanalyse en goedkeuringsfunctie	45
9.6	Prestatierapportage en -analyse	46
9.6.1	Definitie van het proces	46
9.6.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	46
9.6.3	Enkele aspecten van best practices in de prestatierapportage en -analysefunctie	47
10.	De stewardship-processen	48
10.1	Inleiding	48
10.2	Management van de financiële functie	48
10.2.1	Definitie van het proces	48
10.2.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	48
10.3	Interne audit	49
10.3.1	Definitie van het proces	49
10.3.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	49
10.4	Management van de relaties met belanghebbenden	50
10.4.1	Definitie van het proces	50
10.4.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	50
11.	De financieringsprocessen	51
11.1	Inleiding	51
11.2	Ondernemingsfinanciering	51
11.2.1	Definitie van het proces	51
11.2.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	51

11.3	Treasury en financieel risicobeheer.....	52
11.3.1	Definitie van het proces.....	52
11.3.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	52
11.4	Belastingen	52
11.4.1	Definitie van het proces.....	52
11.4.2	Welke activiteiten kunnen binnen en welke buiten het SSC plaatsvinden?	53
12.	Afsluiting.....	54
13.	Vragen en antwoorden.....	55
13.1	Vragen.....	55
13.2	Antwoorden.....	56
	Literatuurlijst.....	58

DEEL V
TOEPASSINGSGEBIEDEN: GEOGRAFISCHE MODELLEN
EN LOCATIEKEUZE

1. Inleiding	4
2. Financiële processen en banken	6
2.1 Cashmanagement wordt steeds belangrijker	6
2.2 Goede inrichting financiële processen is essentieel	7
2.2.1 Kasstromen en de belangrijkste cashdrivers	7
2.2.2 Optimalisatie door centralisatie van financiële processen.....	9
2.3 Banken bieden steeds betere cashmanagementoplossingen aan.....	12
2.3.1 Cash-pools	13
2.3.2 Netting.....	17
2.3.3 Vorderingenbeheer	17
2.3.4 Internationale bulkbetalingen	17
3. Cashmanagement	18
3.1 Inrichting cashmanagement is afhankelijk van liquiditeitenbeheer, ... rentemanagement en valutamanagement	18
3.2 Interne cashmanagementstructuur dient eerst te worden ingericht..	19
3.3 Bancaire serviceverlening dient zorgvuldig te worden gekozen.....	22
3.3.1 Algemene overlay-structure.....	23
3.3.2 Centralisatie van alle eurorekeningen bij één lokale bank....	25
3.3.3 Multibank-oplossing	26
3.3.4 Europese netwerkbank voor alle grensoverschrijdende betalingen	27
3.3.5 Europese netwerkbank voor alle transacties.....	28
4. Payment-processen	30
4.1 Het decentraal uitvoeren van betaalprocessen is relatief inefficiënt ...	30
4.1.1 Lokaal betalingsverkeer.....	30
4.1.2 Internationaal betalingsverkeer	31
4.1.3 Organisatie van het betaalproces.....	33
4.2 Met behulp van een SSC kunnen betalingen efficiënter worden uitgevoerd	33
4.3 Multicurrency-betaaloplossingen zijn in opkomst.....	35

5. Electronic Data Interchange (EDI)	37
5.1 Financiële EDI maakt een goede aansluiting tussen administratieve en betalingsprocessen mogelijk	37
5.1.1 Wat is EDI?.....	37
5.1.2 Financiële EDI.....	38
5.2 Financiële EDI wordt in de praktijk slechts beperkt toegepast.....	41
6. Vragen en antwoorden	42
6.1 Vragen.....	42
6.2 Antwoorden.....	44
Eindnoten	46
Literatuurlijst	49

DEEL VI
STAPPENPLAN VOOR ONTWERP EN IMPLEMENTATIE
VAN EEN SHARED SERVICE CENTER

1. Inleiding	4
2. Een eerste verkenning van de voordelen van een SSC: het ontwikkelen van de strategische businesscase	6
2.1 Vaststellen van de relevante businessissues en de visie op de rol van SSC	7
2.2 Verzamelen van informatie over de huidige organisatie	7
2.3 Vaststellen van potentiële barrières voor herallocatie van activiteiten.....	8
2.4 Inschatten van verbeterpotentieel	8
2.5 Ontwikkelen van een high-level operationeel model van de toekomst	10
2.6 Opstellen en accorderen van de strategische businesscase	11
3. Definitieve bevestiging voor de opzet van een SSC: het ontwikkelen van de businesscase	12
3.1 Gedetailleerde businessinformatie verzamelen voor de scope	12
3.2 Vaststellen van het verbeterpotentieel	14
3.3 Bepalen van het toekomstig operationeel core-model op	14
conceptueel niveau.....	14
3.4 Locatiekeuze	15
3.5 Opstelling migratiestrategie op hoofdlijnen	16
3.6 Opstellen en goedkeuren van de businesscase	19
3.7 Het belang van goede communicatie.....	19
4. Het ontwerp van een implementeerbare oplossing: de uitwerking van het SSC-detailontwerp.....	20
4.1 Detaillering van het core-procesmodel	20
4.2 Eerste toetsing van het ontwerp aan de systemen	22
4.3 Ontwikkelen van een procesontwerp per land	23
4.4 Tweede toetsing van het ontwerp met systemen.....	23
4.5 Het maken van testscripts.....	24

4.6	Data-uniformering	25
4.7	Procedures	26
4.8	Het opstellen van Service Level Agreements (SLA's)	27
4.9	Finetuning van de organisatiestructuur	27
4.10	Finetuning van locaties en faciliteiten	28
4.11	Ontwikkelen van een migratie- en implementatieplan	28
5.	Testen en migreren van organisatie en systemen.....	30
5.1	Systeem migratie	30
5.2	Organisatiemigratie	32
5.3	Communiceren van de nieuwe werkwijze binnen en buiten de organisatie	33
6.	Nazorg en continue verbetering	34
7.	De projectorganisatie voor de opzet van een SSC	35
8.	Vragen en antwoorden.....	38
8.1	Vragen	38
8.2	Antwoorden	39

DEEL VII
BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

1. Inleiding	3
2. Uitbesteding van een Shared Service Center	4
2.1 Inleiding.....	4
2.2 Voordelen van uitbesteding	5
2.3 Nadelen van uitbesteding.....	7
2.4 Contractuele modellen	7
2.5 Een besturingsmodel voor de relatie met de uitbesteder	9
2.6 Welke diensten komen in aanmerking voor uitbesteding?.....	10
2.7 Uitbesteding van het SSC - een alternatief model.....	13
3. Het inkoopproces	14
3.1 Inleiding.....	14
3.2 Het selectieproces.....	14
3.3 Het eigenlijke inkoopproces	16
3.4 De onderhandelingen.....	17
4. Samenvatting	18
5. Vragen en antwoorden	19
5.1 Vragen.....	19
5.2 Antwoorden.....	20

DEEL VIII
SPECIFIEKE ISSUES: HET BELANG VAN BELASTINGEN EN
ADMINISTRATIEVE VERPLICHTINGEN

1. Inleiding	4
2. Het belang van het meewegen van de belastingaspecten	5
2.1 Belastingvoordelen en locatiekeuze	5
2.2 Fiscale aspecten in de VS	5
2.3 Fiscale en administratieve verplichtingen	6
3. Vormen van belastingheffing	7
3.1 Directe belastingen.....	7
3.1.1 Vennootschapsbelasting	7
3.1.2 Transfer-pricing.....	8
3.1.3 Persoonlijke belastingen.....	10
3.2 Indirecte belastingen	11
3.2.1 BTW	11
3.2.2 Douanerechten	12
4. Belastingaspecten per type functie binnen het SSC	14
4.1 Inleiding.....	14
4.2 'Administratief' SSC.....	14
4.2.1 Vennootschapsbelasting - transfer-pricing.....	14
4.2.2 BTW	16
4.2.3 Formele en administratieve vereisten	17
4.3 Verkoopgerelateerde functies	19
4.3.1 Vennootschapsbelasting - transfer-pricing.....	19
4.3.2 BTW	21
4.4 Het SSC als financier	25
4.4.1 Vennootschapsbelasting	25
4.4.2 Het Nederlandse regime.....	26
4.5 Distributiefuncties.....	27
4.5.1 Douane-issues.....	27
4.5.2 BTW	28
4.5.3 Vennootschapsbelasting	29
4.5.4 Overige issues.....	29
4.6 Ten slotte	30

**DEEL IX
CASES**

1. Organisatievernieuwing bij de Dienst Justitiële Inrichting.....	3
1.1 Dienst Justitiële Inrichting.....	3
1.2 Samenhang organisatiebeleid en ondersteunende functies.....	5
1.3 DJI kiest voor Shared Service Centers.....	6
1.5 Resultaat.....	11
1.6 Lessons learned.....	14
2. Shared services bij ROC Midden Nederland.....	15
2.1 ROC Midden Nederland.....	15
2.2 Shared services voor ondersteunende diensten.....	16
2.3 Een gefaseerde aanpak.....	17
2.4 Klant- leveranciersverhoudingen.....	22
2.5 Resultaat.....	23