

Baker Tilly Danmark

Baker Tilly er et revisions- og rådgivningsfirma, der udbyder alle typer branchespecialiserede ydelser inden for rådgivning, skat, revision, erhvervsservice, digitalisering og corporate finance.

CASE: Baker Tilly står overfor at skulle udskifte løn- og ERP-system i BPO-afdelingen (deres Erhvervsservice) og har i den anledning brug for at dokumentere udførelsen af deres processer. Helt konkret skal teamet gennem kvalitative undersøgelsesmetoder indsamle data så de kan udarbejde detaljerede procesbeskrivelser og proces flows for alle aktiviteter i BPO-afdelingen.

OVERBLIK

Virksomhed	Baker Tilly Danmark
Lokation	Poul Bundgaards Vej 1 2500 Valby
Kontaktperson	Lars Gudbergson, CFO Services & Business Development

VIRKSOMHEDSPROFIL

Baker Tilly er et revisions- og rådgivningsfirma, der udbyder alle typer branchespecialiserede ydelser inden for rådgivning, skat, revision, erhvervsservice, digitalisering og corporate finance.

Baker Tilly Danmark har eksisteret siden 2013 og i dag beskæftiger de omkring 150 medarbejdere fordelt på deres 2 kontorer i København (ca. 100) og Odense (ca.50).

Baker Tilly Danmark indgår i et globalt netværk af uafhængige revisions- og rådgivningsfirmaer som tilbyder deres services på lokalt plan. På globalt plan har medlemsfirmaerne i netværket i dag en samlet omsætning på US\$ 3,9 billioner og rangeres blandt top-10 af brandet netværks i verden. Netværket er repræsenteret af over 36.000 ansatte på ca. 650 kontorer på tværs af 145 lande¹.

I virksomheden eksisterer der en flad struktur hvor alle sidder i åbne kontorlandskaber, også partnerne i firmaet. De er stolte af at de siger tingene som de er og alle har mulighed for at komme med input, uanset titel. Gennemsnitsalderen blandt medarbejderne er ret lav ca. 35 år, og de går op i at skabe en uhøjtidelig arbejdsplads, som ligger langt væk fra den gamle jakkesæt/slips-kultur fra revisionsbranchen man oplevede for 10-15 år tilbage.

Casen tager udgangspunkt i deres BPO-afdeling (Erhvervsservice). Her sidder 35 medarbejdere i København og 9 i Odense. I denne afd. tilbyder Baker Tilly bogholderi-services for deres kunder, klargøring af regnskaber, udarbejdelse af løn, CFO services, rådgivning mv. Blandt kunderne kan fx nævnes Shell tankstationer.

CASEBESKRIVELSE

I takt med at Baker Tilly vokser har de et behov for at standardisere nogle processer og gøre organisationen mere aligned både på tværs af organisationen og afdelingerne, og imellem de 2 fysiske kontorer. De står derfor overfor at skulle overgå fra et legacy ERP-system til Microsoft Business Central (dvs. fra ét løn- og ERP-system til et andet). Indkøb og forhandlinger omkring det nye system er pt i gang.

Før Baker Tilly påbegynder en implementering af det nye system, ønsker den øverste ledelse i virksomheden at få beskrevet de nuværende processer i organisationen. Dette gøres bl.a. for at

¹ Tal fra 2019



skabe gennemsigtighed med deres processer, få dele af dem optimeret og standardiseret på tværs af organisationen samt for at lette overgangen fra et system til et andet.

Der er på nuværende tidspunkt ikke lavet procedurebeskrivelser på skrift for, hvordan virksomheden opererer, behandler, opbevarer og generelt forholder sig til deres arbejdsopgaver, men der foreligger nogle fælles forståelser for, hvordan tingene gøres i dag. Opgaven bliver derfor at opnå indsigt og viden om de nuværende procedurer og kortlægge disse foruden de ønsker og behov der måtte være til, hvordan det skal ske i fremtiden. Disse indsigter skal opnås gennem kvalitative undersøgelsesmetoder såsom observation, dialog og interviews med ledelsen og de øvrige medarbejdere i afdelingen.

Helt konkret skal teamet beskrive og dokumentere alle processer i Erhvervsservice afdelingen som i daglig tale, omtales som BPO-afdelingen.

Følgende rækkefølge for afdækningen er bestemt:

1. Alle processer på hvert team i København afd. Fx først 'Løn' dernæst 'Debitor bogholderiet', 3. 'Kreditor bogholderiet' etc.
2. Alle processer i BPO-afdelingen i Odense.
3. Hvis der er tid, kan teamet gå videre til andre afdelinger på kontoret i KBH fx Hr. Dette afstemmes undervejs.

Opgaven bliver derfor helt konkret at indsamle relevant data gennem fx interviews og workshops med medarbejderne i afdelingen, bearbejde data og komme med forslag til forbedringer og ændringer i processerne ud fra medarbejdernes inputs, for at sikre optimering. Et nyt format for fremtidige procesbeskrivelser i virksomheden skal determineres og der skal udarbejdes procesbeskrivelser og procesdiagrammer. Endelig skal alt materiale testes tilbage på medarbejderne og ledelsen i et feedback-loop, før det endelige materiale færdiggøres.

Udarbejdelse af procesbeskrivelserne kommer til at danne grundlag for Baker Tillys fremtidige procedurer i virksomheden. Opgaven er derfor yderst vigtig for Baker Tillys ledelse.

KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser:

0. FASE 0 - Onboarding og tilegnelse af intern viden

- 0.1. Onboarding til virksomheden, deres vision, værdier, ydelser, strategi, organisation, systemer og generelt den branche og det marked, de opererer i.
- 0.2. Dybdegående introduktion til opgaven og det ønskede resultat. Lars vil desuden give jer en grundig indføring i, hvad de laver på de forskellige teams og hvilken type opgaver de sidder med, så I er klædt godt på til at lave en god spørgeramme.
- 0.3. Diskutér de forskellige faser og vægtningen/prioriteringen, sådan at tiden bliver brugt bedst muligt.
- 0.4. Forventningsafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring.

1. Fase 1: Forbered undersøgelsesdesign

- 1.1. Planlæg undersøgelsesdesign /fremgangsmåde for dataindsamlingen i Erhvervsservice:
 - 1.1.1. Metode for dataindsamling: Informationerne om processerne skal bl.a. indsamles via interviews med de enkle medarbejdere, planlæg hvilke områder/teams i

Erhvervsservice I skal starte med, hvem og hvornår. (interviews, workshops, observation etc.).

- 1.1.2. Planlæg dataindsamling: det er vigtigt for opgaven at forstå, at de i afdelingen ser sig selv som et serviceorgan for kunderne, og at alle medarbejdere for det meste skal levere på kundernes præmisser. Start derfor med at få booket diverse medarbejdere ind i kalenderen i samarbejde med Lars, både til de enkelte interviews og til eventuelle workshops.
- 1.1.3. Planlæg feedback loop og hvordan skal dette foregå.
- 1.2. Udarbejd et udkast til hvordan I ønsker at dokumentere processerne (format for procesbeskrivelser).
- 1.3. Udarbejd spørgeramme til ét team/underafdeling i BPO ad gangen, og kør hele processen igennem for dette team inden I går tilbage til dette punkt igen og fortsætter med et nyt team.

2. Fase 2: Data indsamling

- 2.1. Afdækning /dataindsamling af processer i afdelingen fx i relation til:
 - 2.1.1. Arbejdsopgaver og arbejdsflow. Konkrete handlinger, brug af systemer og andre understøttende værktøjer- officielle som personlige etc.
 - 2.1.2. Roller knyttet til en opgave, ansvar, beføjelser, krævede kompetencer, funktionsadskillelse mv. Det skal bl.a. være tydeligt hvem som udfører en opgave, hvem som godkender den, hvad klienten har adgang til og hvad medarbejderen har og ikke har adgang til.
 - 2.1.3. Hvad fungerer for den enkle, hvad fungerer ikke, er der ønsker til evt. forandringer/forbedringer/optimeringer?
- 2.2. Opsamling og databehandling.

3. Fase 3: Procesbeskrivelser

- 3.1. Udarbejdelse af procesdiagrammer
- 3.2. Nedskrivning af processer - skriftlig udarbejdelse af proceduredokumenter / blue prints for alle relevante processer, så de efterkommer alle de processer, som virksomheden har i dag og så de kan indgå i et ledelsessystem.
- 3.3. Er der evt. et system som med fordel kan benyttes til at indskrive de nye procedurebeskrivelser i?

4. Fase 4: Procesoptimering

- 4.1. Baseret på informationerne fra dataindsamling og jeres egne observationer, kom med forslag til justeringer/optimeringer / forbedringer / ændringer i processerne for at imødekomme en optimering.

5. Fase 5: Feedback loop

- 5.1. Fremlæg jeres forståelse for processerne, det hidtidige materiale, forslag til format for beskrivelserne og jeres forbedringsforslag for medarbejdere og ledelsen og få feedback omkring de ting I har beskrevet: skal der foretages justeringer mv
- 5.2. Implementere evt. kommentarer/ændringer fra feedback loop og færdiggør materialet. Er der evt. nye tiltag/ændringer som skal implementeres på tværs af afdelingerne, husk at indføre dette i materialet.

Gentag processen i en ny underafdeling i BPO-afdelingen.

ØNSKET UDBYTTET FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne ende op med:

- ✓ Veldokumenterede processer og overblik over workflows i BPO-afdelingen (Erhvervsservice).

RELEVANTE FAGLIGHEDER TIL CASEN

Nøgleord og uddannelsesretninger

- Metodefag som fx statistik og kvalitative undersøgelsesmetoder. – fx Humanistisk baggrund – brugerforståelse, stille de rette spørgsmål i afdækningen.
- En bruger-orienteret tilgang til processer og forståelse for kulturelle normer, mønstre og strukturer fx Antropologi / etnografi.
- Cand IT / Cand Merc. / Ledelse og organisationsudvikling / Virksomhedsstudier
- Digitalisering, it-systemer / IT-sikkerhed / Datamatiker / Datalogi / Cyber Security / IT-teknolog / Civilingeniør i software / Informatik og lign
- HR / Erhvervs psykologi / personale / arbejdsmiljø / forandringsledelse
- Skriftlig og mundtlig formidling og kommunikation

TALENTPROFIL

For at blive valgt til denne case, er det vigtigt at du har en stor nysgerrighed og ønsker at bidrage til svar på hvem og hvad, og måske ikke så meget hvorfor der gøres som der gør. Medarbejderne er eksperterne på de enkelte områder de sidder på, så teamet skal kunne gå et opgaven med ydmyghed for medarbejdernes faglighed og erfaring, og forsøge at skabe det spejl som kan reflektere alle detaljerne i de måder medarbejdernes får udført deres arbejde på.

Følgende kompetencer vil ligeledes blive vægtet:

- En god procesforståelse
- Forkærlighed for systemer og processer og administrative opgaver
- Gode kommunikationsevner
- Tryghedsskabende og god til at tale med folk
- Kan sætte sig ind i folks udgangspunkt og er empatisk i sin tilgang
- Forståelse for økonomi/regnskab – ikke et must men måske en fordel.
- Selvkørende
- Åben minded / ydmyg / ikke for karl-smart

Du skal vælge denne case fordi, du vil komme ind i en virksomhed i udvikling og vækst. Du vil få stor mulighed for at præge den måde virksomheden kommer til at gøre tingene på fremadrettet i Erhvervsservice. Mulighederne er mange for hvad man evt. kan kaste sig over på sigt i virksomheden, især hvis du er ambitiøs og drives af at være "best in class". Teamet kan desuden se frem til et ungt miljø med gode fredagsbarer og gode kollegaer.

Læs mere om Baker Tilly og deres grundlæggende 4 kerneværdier her: [Baker Tilly - din foretrukne rådgiver.](#)

Lars Gudbergsen som er CFO Services & Business Development vil være den primære kontaktperson for teamet, og søge for at give teamet en god onboarding, lave en plan og følge

op på denne i samarbejde med teamet. Dertil vil Sidsel som er projektleder på det overordnede IT-projekt om at få Baker Tilly igennem skiftet fra et IT-system til et andet (Business Central). Hun vil derfor også være tilknyttet processen for at sikre om kvaliteten og forståelsen af det materiale temaet kommer frem til.

