

TMF-group standaardiseert wereldwijde processen

PROFIT CENTER

In juli 2011 fuseerde financiële dienstverlener TMF Group met Equity trust. Een belangrijk concurrentievoordeel van de nieuwe organisatie is dat het een wereldwijd netwerk combineert met lokale kennis. Het BPR-team kapitaliseert dit sterke punt door processen wereldwijd te uniformeren en sommige van de nieuw ontwikkelde processen zelfs als kant-en-klare dienst te verkopen aan klanten. Hoe procesmanagement transformeert van kostenpost naar profit center.

Door Mirjam Hulsebos

TMF-group, de naam waaronder de combinatie verder gaat, is gespecialiseerd in wereldwijde financiële diensten en helpt zo bedrijven bij globalisering. Het portfolio is breed, van onder meer boekhouding en payroll tot en met het opzetten van financiële structuren en het opzetten en beheren van entiteiten. Het bedrijf heeft kantoren in meer dan 100 landen, die door zorgvuldig gekozen fusies en acquisities bij elkaar kwamen. Uitgangspunt van iedere fusie of overname is altijd geweest dat het resultaat groter is dan de som van de delen. Maar het risico bestond dat ieder land zijn eigen interpretatie voert van het dienstenportfolio en via eigen processen blijft werken. Zo zaten er bijvoorbeeld verschillen in de prijsbepaling per land.

BPR-team

Dat was reeds in 2008 aanleiding om een aanvang te maken met het standaardiseren van processen en het opzetten van het BPR-team. Dit team is verantwoordelijk voor het opstellen van processen, de roll-out van die processen en het onderhoud ervan. Bram Hirsch is program manager BPR. Zijn taak bij zijn aanstelling in 2008 was een BPR-model te bedenken en een business case te schrijven hoe TMF-group zijn kracht van een wereldwijd kantorennetwerk naar de toekomst toe optimaal kan benutten.

Hirsch begon met het beschrijven van de bestaande processen, te beginnen met de dienst Bookkeeping & Reporting. "Dat deed ik eerst voor Nederland en daarna heb ik deze processen gevalideerd in vijf andere Europese landen. Het bleek dat er verschillen waren tussen de landen, maar dat het toch goed lukte om uniforme processen hiervoor te beschrijven met lokale uitzonderingen."

Hierna volgde een project om BPO-processen op te stellen

voor het BPO Center in New Delhi, India. Want BPR is de voornaamste *enabler* voor BPO-trajecten, meent Hirsch. "Als er geen standaardprocessen zijn, dan wordt het lastig om werk te outsourcen, want wat verwacht je precies? Hoe draag je werk over? Waar stuur je op? Hoe zorg je ervoor dat je outsourcingpartner de kwaliteit levert die je verlangt?", zo stelt hij de retorische vragen. Samen met zijn collega Petar Stoyanov zette hij het BPO-proces in grote lijnen op. Waar Hirsch na een maand weer vertrok, verbleef Stoyanov een half jaar in India en zorgde ervoor dat de grote lijnen tot in detail werden uitgewerkt. "Want een initieel proces pakt toch altijd anders uit als je het in de praktijk uitvoert", weet Stoyanov. Hij is van huis uit accountant en dus zeer vertrouwd met het Bookkeeping & Reporting-proces, net als zijn collega Blanka Fingerlandova. Zij woont en werkt in Tsjechië. Met zijn drieën vormen zij nu het BPR-kernteam. Bram Hirsch zet de grote lijnen uit, legt contacten, spreekt de kantoor specifieke planning af met de managing directors en traint de lokale BPR-teams die verantwoordelijk zijn voor de lokale aanpassingen. Stoyanov en Fingerlandova kleuren vervolgens deze lijnen in. Het team werkt met de software van Mavim, genaamd Rules. Rules stelt organisaties niet alleen in staat om hun bedrijfs- en werkprocessen op eenvoudige en eenduidige wijze te beschrijven, modelleren en publiceren, maar brengt deze processen ook in relatie met risico's en interne of externe wet- en regelgeving, de facturatie aan klanten (Time & Billing) en certificering. Rules ondersteunt tevens op gebieden als Risk Management en Compliance Management. Dat maakt de software uitermate geschikt voor financiële dienstverleners. "Veel van onze processen zijn er immers op gericht om risico's te reduceren en te voldoen aan wetgeving", zegt Hirsch. Mavim Rules stelde TMF-Group daarnaast ook in staat een BPR-model te ontwikkelen waarbij zowel centralisatie als lokalisatie mogelijk zijn. Daarbij worden verantwoordelijk-

heden voor het opzetten en onderhouden van processen bij de juiste mensen neergelegd. Grofweg 80 procent van de processen is wereldwijd uniform en wordt vastgesteld door het BPR-kernteam. Een 20 procent kan worden aangepast aan lokale omstandigheden en valt onder de verantwoordelijkheid van de lokale BPR-teams.

Business case

Op basis van het Bookkeeping & Reporting-proces, dat in vijf landen is geïmplementeerd, heeft het team een business case gemaakt voor BPR. De board zag immers ook kansen in procesgericht werken, maar wilde wel weten hoeveel dat zou kosten en wat het zou opleveren. Daarnaast zorgde de crisis voor meer druk op efficiënter werken. Daaraan dragen strakere processen en heldere taakomschrijvingen bij. Een tak van sport die door de crisis juist groeide was het certificeren van financiële dienstverleners. Nu zou TMF Group het wiel steeds per klant uitvinden, maar handiger is het om een standaardproces te ontwerpen dat aan alle certificeringvereisten voldoet.

De business case was sterk genoeg om een officieel BPR-team te benoemen. De belangrijkste opdracht van het team is: verhoog de toegevoegde waarde en verminder kosten. Een brede opdracht, die op veel manieren te interpreteren is, meent Hirsch. “De meest voor de hand liggende manier om naar waardeverhoging te kijken is door de financiële bril: hoeveel kosten de uren die we bij klanten in rekening brengen en hoeveel leveren die op? En wat ‘doen’ we hiervoor? Als een kantoor bijvoorbeeld weinig junioren in dienst heeft, dan verrichten senioren taken die ook door een junior gedaan zouden kunnen worden en ligt er dus een kans om kosten te besparen. Aan de andere kant zijn er ook kantoren met relatief veel junioren, waardoor taken die eigenlijk door een senior gedaan zouden moeten worden nu bij een junior liggen. Dat betekent dat we daarmee een risico lopen en dat de junior waarschijnlijk langer bezig is met die taak dan een senior. Bovendien zullen de ‘producten’ beter en vaker gecontroleerd moeten worden. Het feit dat een junior taken van een senior uitvoert wil dus niet zeggen dat we kosten besparen.”

Met BPR maken Bram Hirsch en zijn team inzichtelijk wie welke taken verricht. “Voorheen was er geen integraal inzicht. Vestigingen wisten gevoelsmatig wel of voor hun specifieke dienstverlening de verhouding junioren en senioren goed was, maar ze konden dit moeilijk valideren en er dus ook moeilijk op sturen. Wij maken dit inzichtelijk en leveren daarmee dus ook heel waardevolle input voor de lokale HR-afdeling. De functieprofielen worden nu ook direct duidelijk: verricht iemand in de praktijk ook de taken waarvoor hij is aangenomen? Je ziet bijvoorbeeld hoe senioren presteren en welke junioren boven verwachting presteren. Dat is onder meer handig tijdens het evalueren van een proeftijd of een beoordelingsgesprek.”

Een ander proces waarin door BPR veel waarde kon worden toegevoegd is legal & compliance. Bram Hirsch: “Transparan-



Bram Hirsch, program manager BPR: “Integraal inzicht”.

tie en compliance zijn key in onze business. Voor wij bijvoorbeeld een klant accepteren zijn er diverse stafafdelingen betrokken bij dat proces. Wij hebben daarom één klantacceptatieproces ontwikkeld dat is vastgelegd in ons CRM-systeem. Dit garandeert dat alle legal- en compliance-zaken zijn voltooid voordat we een klant accepteren. Ook werken de afdelingen nu nog efficiënter samen. Dat verhoogt niet alleen de kwaliteit van dit proces, maar het zorgt ook voor een lagere *cost of sales* en snellere reactietijd op offerteaanvragen.”

Betere offertes

Een derde terrein waarop veel winst is geboekt is de salespropositie. “We hebben drie service lines. In iedere jurisdictie is de uitvoering van die diensten anders, bijvoorbeeld door afwijkende wet- en regelgeving maar ook door het type klanten en de complexiteit van de dienstverlening. Dat betekent dus ook dat de offertes voor bepaalde diensten per land uiteenlopen. Door met BPR inzichtelijk te maken wat we in welk land precies leveren, wordt het gemakkelijker om een prijsopgave te maken”, vertelt Hirsch. Ook het ontwikkelen en uitrollen van nieuwe diensten wordt gemakkelijker.

Het BPR-team ontwerpt processen die voor 80 procent standaard zijn, en die voor 20 procent zijn te lokaliseren. “Bij het ene proces ligt dit op 90/10, bij het andere op 70/30, maar grofweg is het 80/20”, stelt Hirsch. Als een klant nu voor drie landen een offerte aanvraagt voor Bookkeeping & Reporting, dan kan min of meer met een druk op de knop de scope worden opgesteld. Daaraan wordt de 20 procent variatie op de scope voor de drie landen toegevoegd. Voorheen werd voor ieder land apart een offerte opgesteld, waar onderling verschillen in konden zitten. Voor TMF-group en klanten is met

het nieuwe offerteproces duidelijk waarom een bepaalde dienst in het ene land goedkoper of duurder is dan in het andere.

In Mavim Rules zijn de activiteiten uit de processen tegelijkertijd al gekoppeld aan de tijdbudgetten (doordat processen matchen met time & billing codes), zodat met het maken van de offerte ook de planning, de scope van het project en daarmee de klantspecifieke SLA's worden vastgelegd. "We leggen bovendien ook vast welke verantwoordelijkheden derde partijen hebben. Naast de klant zijn dat bijvoorbeeld de belastingadviseur, bank en de KvK. Daarmee kijken we dus ook over onze eigen bedrijfsgrens heen en organiseren we het proces ketenbreed."

Tot slot is het met BPR mogelijk gemaakt om een standaard certificeringsmodel te ontwikkelen dat bij klanten kan worden toegepast, vertelt Hirsch. "ISAE 3402 is de opvolger van SAS70. In ISAE 3402 moet een organisatie aantonen controleactiviteiten te hebben ingebouwd in haar processen om de risico's op fraude te beperken. In Rules hebben we de grootste risico's beschreven en daaraan de 'control objectives' gekoppeld. Deze sets hebben we vervolgens gekoppeld aan de controleactiviteiten in onze processen. We hangen daar bovendien aan vast of een maatregel preventief dan wel detectief is, of we de controle handmatig of geautomatiseerd uitvoeren, hoe hoog het risico is en hoe de controleactiviteit het risico verlaagt. Daarmee hebben we dus in Rules een standaardmodel ontworpen dat we zo bij klanten kunnen uitrollen."

Budget en mandaat

Met de verbeteringen op de drie genoemde terreinen en het standaard certificeringsmodel dat aan klanten kan worden verkocht, verdient het team zichzelf ruimschoots terug. Reden genoeg voor de board om het BPR-team vorig jaar zomer budget en mandaat te geven. Dit heeft ervoor gezorgd dat deelname aan het programma minder vrijblijvend is voor de kantoren. "We kunnen nu sneller schakelen", zegt Hirsch.

Op dat moment moest echter wel een aantal zaken goed worden vastgelegd. In de eerste plaats zijn de rollen beschreven van alle betrokkenen. Naast de drie fulltime leden van het BPR-team zijn er zo'n zeventig medewerkers uit de organisatie gedeeltelijk vrijgemaakt voor BPR. Allereerst zijn alle activiteiten binnen het project berekend en gealloceerd op de rollen. Hierdoor werd inzichtelijk hoe hoog de kosten van het BPR-project waren en hoe lang het project zou duren per kantoor. Alle BPR-leden moesten voor hun BPR-werk tijd schrijven, zodat inzicht ontstond in de werkelijke kosten ten opzichte van de begrote kosten.

In de software van Mavim is ook een 'TMF woordenboek' vastgelegd in de vorm van de Six Sigma vijf w's: *wie*, de functieomschrijvingen van de medewerkers; *waarmee*, de te gebruiken tools en documenten; *wanneer*, interval of harde data van activiteiten; *waar*, locaties (regionale kantoren), business lines en support lines; *waarom*, hierin heeft TMF de ISEA 3402-content geplaatst.

Hirsch: "We hebben nu een geïntegreerd model waarmee we snel en eenvoudig projecten kunnen opstarten. Als een business unit ons nu vraagt om een proces te ontwerpen, dan kunnen we binnen dit raamwerk al heel snel de eerste stappen zetten. We hebben hiermee dus ook ons eigen werkproces geoptimaliseerd."

Mavim Rules wordt centraal onderhouden. Als op één plaats bijvoorbeeld een rolnaam wordt aangepast, wijzigt die automatisch op alle andere plaatsen mee. Het informatiemodel is gekoppeld aan het systeem dat voor internal finance wordt gebruikt, wat betekent dat de kostprijs van een medewerker en de salesprijs inzichtelijk zijn. "We zien dus meteen welke activiteiten de meeste waarde toevoegen", zegt Bram Hirsch.

Organisatiebrede uitrol

Om BPR TMF-group-breed uit te rollen zijn er drie regio's gedefinieerd: EMEA, Azië en Noord-Amerika. In iedere regio zijn er een BPR-hoofdkwartier, meerdere BPR-hoofdkantoren met daaraan gekoppeld enkele satellietvestigingen. De zeventig 'parttime' leden van het BPR-team zijn allemaal getraind, zodat zij de 20 procent lokale aanpassingen in processen kunnen maken. Maar ook de overige medewerkers die geen officiële BPR-taak hebben worden erbij betrokken en leren procesgericht denken.

Iedereen kan een change request indienen in Rules. De kleine verbeteringen en het herstel van eventuele fouten worden meteen opgepakt, voor grote wijzigingen is akkoord nodig door de managing director van het desbetreffende land. Eens per maand worden alle door de managing directors goedgekeurde change requests door het driekoppige BPR-kernteam bekeken en geanalyseerd. Gaat het om een verzoek tot aanpassing van een standaardproces (de 80 procent) en wordt dit gehonoreerd, dan wordt dat standaardproces dus in alle landen aangepast. Hirsch geeft een voorbeeld: "Een receptioniste in de UK heeft in het setup-proces van nieuwe klanten een efficiëncyslag bedacht. Vroeger zou alleen zij daarvan profiteren, nu is het een standaardproces geworden dat TMF-group-breed wordt gebruikt."

Nu TMF-group en Equity Trust zijn gefuseerd zal BPR zich wederom aanpassen aan de nieuwe situatie. Bram Hirsch: "Voorafgaand aan de fusie heeft het BPR-team geholpen met het ter beschikking stellen van processen en informatie aan externe consultants, zodat zij dit konden gebruiken voor het opstellen van het target operating model. Tijdens de fusie heeft de BPR-afdeling meegeholpen met het prioriteren van projecten en het opstellen van praktische projectplannen. En *post merger* gaat het BPR-team verder met het integreren en standaardiseren van processen. Omdat we al een BPR-model hebben waarmee we efficiënt en effectief de best practices kunnen definiëren in beide organisaties, profiteren we optimaal van de synergie tussen de beide organisaties."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.