

Ronald Jansen:

“Met de poten in de klei staan bevalt prima”

In de rubriek De overstap dit keer Ronald Jansen, die na elf jaar KPMG overstapte naar IKEA Group, de grootste franchisenemer van Inter IKEA.

Over IKEA Group

IKEA Group is de grootste franchisenemer van Inter IKEA en beschikt over circa 355 winkels in 29 verschillende landen. Er werken grofweg 149.000 medewerkers, waarvan circa 180 op het hoofdkantoor. Daarnaast heeft het circa 110 miljoen IKEA -familyleden en levert het ongeveer 9500 type producten. In 2017 werd € 36,3 miljard aan omzet gedraaid, resulterend in een netto winst van € 2,5 miljard.

Waarom bent u overgestapt van een Big Four-kantoor naar een retailer?

“Ik heb de overstap hoofdzakelijk gemaakt vanwege de aard van de uitdaging die ik bij IKEA Group aan zou treffen. Ik ben bij IKEA Group binnengehaald om een nieuwe interne auditfunctie op te zetten. Het uit het niets opstarten van een eigen afdeling, waarbij er ook nog eens snel resultaten moesten worden geboekt, is wat mij het meest heeft gedreven om de overstap te maken. Verder kende ik IKEA Group al goed omdat ik in mijn tijd bij KPMG diverse opdrachten voor hen heb gedaan. Dit betroffen opdrachten met name op het gebied risk & compliance. Zo heb ik bij hen bijvoorbeeld een raamwerk voor risk management vormgegeven.”

Wat waren uw eerste indrukken bij uw nieuwe werkgever?

“Wat mij vooral opviel is hoe open de medewerkers staan ten opzichte van nieuwe collega's. Zowel op persoonlijk vlak als op het gebied van inzichten en ideeën die je als nieuwkomer meebrengt. Bij IKEA staan ze open voor een nieuw geluid. Dit sluit ook aan bij een van de core values van IKEA: 'togetherness'. Ofwel, door samen te werken en gebruik te maken van elkaars ideeën en krachten kunnen we het onmogelijke mogelijk maken. Deze mentaliteit is helemaal vervlochten met het dagelijks werk, het zit als het ware tussen de oren. Wat ook opviel is dat er weinig hiërarchisch wordt gewerkt en de medewerkers veel ruimte krijgen voor nieuwe initiatieven. In die zin wordt er ook nauwelijks gebruikgemaakt van strakke procesbeschrijvingen, procedures en key controls. Het werk wordt veel meer in samenspraak tot stand gebracht. Dit gaat op een respectvolle manier waarbij iedereen de ruimte krijgt om ideeën en inzichten te delen. Door met elkaar in gesprek te gaan en elkaar feedback te geven ontstaan nieuwe ideeën en manieren om die te bereiken. Dit proces van het samen bespreken en beargumenteren wordt het 'washing proces' genoemd.”

Wat zijn opmerkelijke verschillen tussen beide organisaties?

“De verschillen zijn het grootst op het gebied van de bedrijfscultuur. Bij IKEA is er sprake van een intensieve beleving van de bedrijfscultuur en de bijbehorende waarden. Dit is niet te vergelijken met de situatie binnen KPMG. Bij IKEA



gelden de waarden als vertrekpunt van de organisatie en deze komen in elke vergadering en bijeenkomst terug. In de cultuur wordt veel waarde gehecht aan de onderlinge relaties, ook op persoonlijk vlak. Dit geldt zowel verticaal als horizontaal. Medewerkers zitten goed in hun vel en blijven ook relatief lang in dienst. Vanochtend werd bijvoorbeeld afscheid genomen van een collega die ruim 32 jaar voor IKEA heeft gewerkt. Ik was onder de indruk van de wijze waarop afscheid werd genomen, met veel persoonlijke anekdotes en warme woorden. In die zin is er echt sprake van een IKEA-family. Het is fijn om in deze omgeving te vertoeven. Er is sprake van een groepsmentaliteit en je merkt dat je met elkaar onderdeel bent van een groter geheel. In die zin zijn er wel raakvlakken met mijn eerste baan bij Defensie: die saamhorigheid, het voelt wel een beetje als toen.”

Hoe ziet de nieuwe interne auditafdeling eruit?

“Die bestaat uit vier personen. Wij hebben gekozen voor een model waarbinnen hoofdzakelijk met co-sourcing wordt gewerkt. Zelf bereiden wij audits voor tot en met de scoping. Vervolgens zetten wij onze opdracht uit in de markt en vragen wij externe dienstverleners hun ideeën en aanpak aan ons te presenteren. Dit werkt heel goed.

Ten behoeve van de planning van de activiteiten werkt de interne auditafdeling met een (globaal) jaarplan. De global risk assessment geldt als een van de belangrijkste vertrekpunten. Uit deze assessment volgen de onzekerheden en zwakke plekken waar de organisatie zich mee geconfronteerd ziet. Daarnaast komen onderwerpen tot stand op basis van gesprekken met onder meer de business leaders van IKEA Group. Dit zijn informele besprekingen, soms letterlijk ‘met de benen op tafel’.

Verder heeft het decentrale karakter met beperkte hiërarchische sturing consequenties voor de wijze waarop audits worden uitgevoerd. Er wordt binnen het bedrijf veel teruggevallen op de values van IKEA en er wordt veel aan mensen en managers overgelaten. Soft controls zijn hier met de paplepel ingegoten door de grondlegger Ingvar Kamprad. Ook wordt er veel waarde gehecht aan afstemming en overleg. Dit maakt het voor een interne auditafdeling relevanter om de diverse stakeholders vroegtijdig bij de opzet van audits te

betrekken en hen continu te informeren. Resultaten worden in een workshop setting besproken. Door voor die benadering te kiezen ontstaat een meer actieve houding bij alle stakeholders; deze aanpak wordt als erg positief ervaren.”

Keert u ooit nog terug naar een extern adviesbureau?

“Ik ben nu circa een jaar in dienst bij deze bijzondere werkgever en ik zie mijzelf niet terugkeren naar een extern adviesbureau. Voorlopig is dit echt genieten. De uitdaging was om mijn eigen afdeling op te zetten. Daar had ik vooraf een duidelijk beeld van hoe dat zou moeten: klein opstarten en daarna bijsturen en uitbouwen. Nu de basis is gerealiseerd en ik de organisatie heb laten zien wat Internal Audit voor het bedrijf kan betekenen, is het mij duidelijk geworden dat de aanpak ‘spot on’ was. Ik geniet nu van het doorontwikkelen van de afdeling en het zelf ‘met de poten in de klei staan’ bevalt mij prima. Dat is echt fantastisch!”

Wat wilt u mensen meegeven die een overstap overwegen?

“Je weet natuurlijk nooit 100% zeker waar je terecht gaat komen. Maar als je een dergelijke overstap wilt maken, zorg er dan voor dat je vooraf zoveel als mogelijk een compleet beeld krijgt van hoe het er bij je toekomstige werkgever aan toe gaat. Spreek met mensen die er al werken, kijk goed wat de strategie van het bedrijf is en hoe het bedrijf zijn doelen wil bereiken. Vorm je vooraf een goed beeld. Maak niet zomaar een keuze maar zorg ervoor dat je zicht krijgt op hoe een organisatie functioneert, maak daar echt werk van!”



Over...

Ronald Jansen is CAE bij IKEA Group. Daarvoor werkte hij onder meer bij Defensie, PwC en KPMG. Tevens is hij voorzitter van het bestuur van de SVRO en bestuurslid binnen het IIA.