

RUBRIEKEN | 2 MEI 2022

“IK WERK IN EEN SUPERDYNAMISCHE OMGEVING”

Auteur: Sander Diks CIA

Beeld: NFP Photography – Marten Bjork

Leestijd: 8 min



In de rubriek De overstap interviewen we dit keer Ronald Jansen. Hij stapte in september 2021 over als chief audit executive van INKGA Group (IKEA) naar Action als head Risk Assurance. Tot zijn eigen verwondering zijn de overeenkomsten tussen IKEA en Action groter dan hij dacht.

Hoe bevalt uw nieuwe baan?

“Heel goed! Ik ben binnen de retailsector gebleven en net als IKEA is Action een organisatie met direct klantcontact. Dat heeft een bepaalde dynamiek waarin ik me thuis voel. Action groeit daarnaast hard, de mouwen opstropen en aanpakken zijn belangrijk.”

Wat valt u op?

“In mijn eerste halfjaar bij Action viel mij op dat het een echte value driven organisatie is. Ik was dit bij IKEA, als uit de kluiten gewassen familiebedrijf, al gewend, maar was aangenaam verrast dat dit ook bij Action zo duidelijk aanwezig is. De winkels en de klant staan bij Action centraal en alles is erop gericht de klant zo goed mogelijk te bedienen. Het hoofdkwartier is er voor de winkels, want daar zijn onze klanten en wordt het geld verdiend. Het hoofdkwartier en de

AUDIT

MAGAZINE

winkels doen het echt samen. Dit zie je soms echt letterlijk terug, bijvoorbeeld tijdens de drukke kerstperiode als hoofdkantoormedewerkers bijspringen in de winkels. Het hoofdkantoor van Action staat in Zwaagdijk (bij Hoorn), dus dit alles gebeurt met een zekere Noord-Hollandse nuchterheid die ik plezierig vind. Ik heb het dus uitstekend naar mijn zin.”



Ronald Jansen: “Binnen Action is traditioneel veel aandacht voor financial reporting. Dit zet meteen de toon.”

Waarom bent u overgestapt?

“Binnen IKEA maak je in principe na vijf á zes jaar een nieuwe stap. Ik heb vijf jaar als CAE bij IKEA gewerkt, dus ook ik kwam op het punt om die volgende stap te maken. Er was een mogelijkheid om binnen IKEA te blijven, daar heb ik ook serieus naar gekeken. Dit zou betekenen dat ik het vakgebied zou verlaten, wat ik prima had gevonden, maar ik zou ook moeten verhuizen naar het buitenland. Dat laatste past niet bij de levensfase waarin ik nu zit, dus heb ik de knoop doorgehakt om een stap buiten IKEA te maken. Twee dagen daarna werd ik gebeld door een headhunter en zo is het balletje gaan rollen.”

Toen ‘belde’ Action aan?

“Ik had toen ik werd benaderd best wel vragen, ook omdat ik een bepaalde perceptie bij Action had. Ik heb echt de tijd genomen om een goed beeld te krijgen van Action en waar het bedrijf naartoe wil. Zo heb ik twee keer uitgebreid met de CFO en hr-directeur en natuurlijk ook met de toenmalige CEO van Action gesproken. Dat aan elkaar snuffelen is goed geweest. Zowel Action als ik hadden er een goed gevoel bij. We zijn we met elkaar in zee gegaan en in september 2021 ben ik overgestapt.”

Wat zijn de grootste verschillen tussen IKEA en Action?

“Het grootste verschil zit in het eigenaarschap. IKEA is een echt familiebedrijf terwijl Action in 2013 door private equity-firma's (3i en Hellman & Friedman) is overgenomen. Er is daardoor binnen Action traditioneel veel aandacht voor financial reporting. Dit zet meteen de toon. Action werkt veel met control self assessments waarbij discipline en het op tijd aanleveren van informatie belangrijk is. Controls zijn goed ingebed en gelinkt aan de financial reporting. Dit is een compleet andere benadering dan bij IKEA.”

“Het hoofdkwartier en de winkels doen het echt samen. Soms letterlijk. Bijvoorbeeld tijdens de kerstperiode, dan springen hoofdkantoormedewerkers bij in de winkels”

En in grootte?

“Ook in grootte en groei verschillen beide. IKEA is veel groter dan Action en bovendien een ouder bedrijf met een langere historie. Hierdoor heeft IKEA bijvoorbeeld, veel meer dan Action, last van verouderde legacysystemen. Dat geeft binnen IKEA een grote uitdaging voor de verdere ontwikkeling van bijvoorbeeld e-commerce. Action heeft daar als relatief jonge organisatie minder last van, daar is vrij snel de stap naar SAP gezet. Action heeft al veel ervaring met het werken met grote hoeveelheden data, waarbij op dagbasis naar ontwikkelingen wordt gekeken. De hele IT-infrastructuur is binnen Action wezenlijk anders dan binnen IKEA. Anders dan bij IKEA groeit Action met ongeveer driehonderd winkels per jaar en dito uitbreiding van de logistieke infrastructuur. Dat geeft een interessante dynamiek die bij IKEA al behoorlijk positief te noemen was, maar bij Action extreem is.”

En het besturingsmodel?

“Dat verschilt ook wezenlijk. Action is centraal geleid vanuit Zwaagdijk. Er is per land wel een landenorganisatie die zich bezighoudt met het reilen en zeilen in het betreffende land, maar die is relatief heel klein. IKEA heeft de landenorganisaties stevig opgetuigd met veel autonomie voor de landenorganisaties. Dit betekent meer vrijheid maar ook resultaatverantwoordelijkheid.”

In hoeveel landen is Action eigenlijk actief?

“In tien landen: Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk, Polen Tsjechië, Italië en, meest recentelijk, in Spanje. Ik verwacht dat Action het centrale besturingsmodel lang gaat volhouden. Ik ben wel benieuwd of dat, als we nog verder groeien, op termijn houdbaar is. Gaat er dan misschien meer behoefte ontstaan aan een landenspecifieke aanpak of structuur? Governance is voor mij vanuit risk management- en auditperspectief een interessant thema waar we nadrukkelijk aandacht voor hebben. Hoe werkt de centrale aansturing? Wat zijn de voor- en nadelen en wat kunnen we doen om de nadelen te compenseren?”

AUDIT

MAGAZINE



Is er ook verschil in de besluitvorming?

“Ja, bij IKEA wordt deze ingegeven door het Zweedse gedachtegoed. Mede doordat er veel Zweden op leidinggevende posities zitten. De cultuur lijkt best op de Nederlandse, alleen is de Zweedse conservatiever. Er wordt veel belang gehecht aan, en daardoor ook veel tijd gestoken in, onderling overleg. Wij Nederlanders zouden dat bestempelen als een vergadercultuur. Bij Action zit het efficiënte en het snel doorpakken veel meer in de genen. Action kan veel snelheid creëren. Bij IKEA worden die besluiten uiteindelijk ook wel genomen, maar duurt de besluitvorming langer. Daar zitten echter ook voordelen aan: het is goed voor de zorgvuldigheid en het collectieve draagvlak.”

Zijn er ook duidelijke overeenkomsten?

“Zoals ik eerder zei zijn het allebei value driven organisaties en beide zijn retailbedrijven. Binnen de retail gaat het over mensen, de winkels en logistieke keten waarin ze werken, en bovenal de klanten. People management is daarom zowel binnen Action als IKEA ontzettend belangrijk. Action kent wel een hoger verloop dan IKEA. Dit komt mogelijk omdat er bij Action in Nederland bijvoorbeeld veel studenten werken. Toch zijn er ook wel mensen die al 25 jaar bij Action werken. Iets wat bij IKEA heel regelmatig voorkomt. En Action heeft de achtervolging ingezet als het gaat om sustainability. In hoog tempo wordt meer zekerheid verkregen over de duurzaamheid van de producten en de productie. Daarentegen vertegenwoordigt IKEA nu al een leading practice op het gebied van duurzaamheid.”

“Vanuit onze riskrol kunnen we ervoor zorgen dat het management vanaf het

begin meedenkt en nadenkt over risico's en een stelsel van beheersmaatregelen"

Wat hebt u vanuit IKEA meegenomen naar Action?

"Het concept van risk based auditing. Dit heb ik bij IKEA vanaf de start ingezet waarbij ik gebruikmaakte van co-sourcing. Action was meer traditioneel ingesteld, meer cycle based. Dit betekende dat je iedere zes jaar ergens binnen moest zijn geweest of een onderwerp bekeken moest hebben. Nu pakken we de onderwerpen vanuit een centrale aansturing meer risk based op. Net zoals bij IKEA huur ik subject matter experts in voor specialistische onderzoeken. Ik ben ervan overtuigd dat je als auditor niet alles kunt weten. Je hebt af en toe een specialist nodig, bijvoorbeeld als het gaat om cybersecurity, treasury of logistieke thema's."

"Verder heb ik bij IKEA geleerd dat je riskmanagement beter primair in de eerste lijn kunt houden. IKEA koos voor een meer centrale aansturing, maar ik zie risicomanagement als een onderdeel van 'goed managen' door de eerste lijn waar de specialisten prima hun weg in moeten kunnen vinden."

Naast audit houdt u zich nu ook bezig met risk. Hoe is dat?

"Dat is leuk! Ik ben van huis uit auditor, maar ik heb mij voorheen binnen KPMG ook veel met risk beziggehouden. Dat heb ik altijd gaaf gevonden. Vanuit je riskrol kun je wat eerder ingrijpen in het proces en invloed uitoefenen. Als auditor kijk je toch vaak achterom en probeer je wel meer proactief betrokken te raken, bijvoorbeeld bij veranderprojecten. Vanuit onze riskrol kunnen we ervoor zorgen dat het management vanaf het begin meedenkt en nadenkt over risico's en een stelsel van beheersmaatregelen."

AUDIT

MAGAZINE



In de praktijk betekent dat?

"Ik introduceerde binnen Action 'control by design'. Dat concept bestond nog niet. Het is leuk om hier conceptueel over na te denken en vervolgens te helpen dit in de praktijk te brengen. Ook loopt er momenteel een aantal pilotprojecten binnen Action om de stap te maken van handmatig testen naar automated testing. Zoals gezegd ligt de verantwoordelijkheid om het te implementeren en te gebruiken bij de eerste lijn, maar wij denken actief mee en geven de kaders en richtlijnen aan. Hiermee voegen we echt waarde toe en zorgen we voor meer consistentie binnen Action."

Hoe ziet uw team eruit?

"Ik heb een compact team van ongeveer 29 fte met daarin risk, audit en fraud & security. Een compact team past ook bij de filosofie van Action waarbij de tweedelijnsfunctie zo beperkt mogelijk moet worden ingericht, omdat het draait om de business en businessverantwoordelijkheid."

Hoe is de onderverdeling?

"Risk bestaat uit vijf fte. Een stuk kleiner dan IKEA waar de riskafdeling bestaat uit ruim honderd fte. Nu is IKEA ook drie keer zo groot als Action, maar het verschil is aanzienlijk. We richten ons vanuit risk daarom vooral op het begeleiden,

AUDIT

MAGAZINE

ondersteunen en ontwikkelen en aandragen van templates en tooling. Binnen het team is gedegen IT- en privacykennis aanwezig. Ik stuur het riskteam zelf aan. Audit bestaat ook uit vijf fte met daarin vakspecialisten: twee RA's, een RO en een dataspecialist. Het auditteam wordt aangestuurd door een manager."

"Action zet stappen op het gebied van duurzaamheid. Het hout in onze producten bijvoorbeeld is voor 80% uit duurzame bronnen afkomstig. Binnen afzienbare tijd moet dit 100% zijn"

En Fraud & security?

"Dat bestaat uit zeventien fte. De meeste collega's hebben een achtergrond binnen de politie en marechaussee, aangevuld met retailervaring. Het is een vrij operationeel team dat zich met name richt op loss prevention: het tegengaan van verliezen als gevolg van diefstal en fraude. Met meer dan tweeduizend winkels gebeurt er best weleens wat, zowel door personeel als door externen. Het team werkt veel met camerasystemen en data-analyses."

Action krijgt nogal wat kritiek ten aanzien van duurzaamheid. Is duurzaamheid een thema voor uw afdeling?

"De commerciële afdeling kent een complianceteam dat zich specifiek met duurzaamheid bezighoudt. Het complianceteam heeft een eigen laboratorium en zij controleren of de productkwaliteit conform afspraak is. Het team pakt ook de zaken op die door de toezichtsorganen in de verschillende landen worden gesignaleerd. Indien nodig wordt er snel ingegrepen. Recentelijk nog toen bleek dat een product te veel lood en nikkel afgaf. Dan zorgt het complianceteam ervoor dat een dergelijk product direct uit de schappen verdwijnt."

Wat doet Action nog meer op dit vlak?

"Action zet meer stappen op het gebied van duurzaamheid. Onze belangrijkste investeerder 3i vindt dit ook belangrijk. Zo is ruim 80% van het katoen in onze producten volgens hoge standaarden tot stand gekomen. Dit geldt ook voor het hout in onze producten dat ook voor ongeveer 80% uit duurzame bronnen afkomstig is. Deze percentages groeien nog steeds. Binnen afzienbare tijd moet dit op 100% komen."

Gevonden bij de Action



AUDIT

MAGAZINE

“Plastic is een zorg. Duidelijk is dat een groot deel van de maatschappij vraagt om meer duurzame producten. Hierin lopen we niet voorop, maar we volgen wel nadrukkelijk. Action beweegt zich in een segment waar producten voor komen die soms van mindere kwaliteit zijn. Duurzaamheid blijft daarom aandacht vragen. Ook als het gaat over het productieproces.”

Hoe doen jullie dat dan?

“In toenemende mate controleren we ter plaatste hoe de producten tot stand komen, waarbij we letten op kinderarbeid en hoe er met afval wordt omgegaan. Zo nam Action vorig jaar 50% van de producten onder de loep: waar wordt het geproduceerd, met welke materialen en hoe eindigt een product? Als we dat in beeld hebben, kunnen we meer gericht kijken op welke vlakken de uitstoot en verspilling kan worden teruggedrongen. Dit jaar is de andere helft aan de beurt.”

En binnen audit?

“In de plannen van mijn afdeling is uiteraard ook aandacht voor duurzaamheid. Het onderwerp heeft dit jaar het auditplan gehaald om aanvullende zekerheid te bieden in aanvulling op het gedegen team binnen commercie. We richten de aandacht vooral op onderwerpen waar tot nu toe minder zicht op bestaat, zoals 3rd partymanagement en de ontwikkelingen die Action als organisatie doormaakt om zich hierover te kunnen verantwoorden. Action wil laten zien dat een discounter van onze omvang én goedkoper én duurzaam kan zijn. Met onze schaal kunnen we echt impact hebben.”

Pitch waarom uw baan de leukste baan is die er bestaat!

“Ik werk in een superdynamische omgeving, waarbij we goede resultaten boeken en waarbij veel nieuwe mogelijkheden ontstaan. We groeien en ontwikkelen hard, waarbij we binnen de retailsector vooroplopen als het gaat om cybersecurity, het gebruik van data en data privacy. Als afdeling spelen we hierin een belangrijke ondersteunende rol waarbij de meerwaarde die we leveren wordt gezien en erkend.”

Ronald Jansen is head Risk Assurance bij Action.

Tags: De overstap

Bron url: <https://auditmagazine.nl/rubrieken/ik-werk-in-een-superdynamische-omgeving/>