

SANDERSE (MERCER) AAN TAFEL MET VAN KALLEVEEN (LEASEPLAN)

EEN GESPREK TUSSEN CEO DAVID SANDERSE VAN MERCER EN COO MARCO VAN KALLEVEEN VAN LEASEPLAN ROEPT DE VRAAG OP WIE DE INSIDER IS EN WIE DE OUTSIDER. BIJ HUN BEDRIJF ZIJN ZE RELATIEF NIEUW, MAAR IN DE SECTOR ZIJN ZE THUIS. EEN TWEEGESPREK OVER TRANSFORMATIES, GLOBALISERING & NEDERLAND, DILEMMA'S & PARADOXEN.

INSIDER- OUTSIDER

Insider-outsider is een rubriek waarin Sven de Jongh en Monique de Vos van Chasse Executive Search in gesprek gaan met een bestuurder uit de financiële dienstverlening en een bestuurder van 'daar buiten'.



Z

et twee ex-McKinsey-consultants bij elkaar en ze pakken – ook na 15 jaar – de draad zó weer op. Marco van Kalleveen en David Sanderse staan beiden voor fikse uitdagingen voor hun organisaties. Ze kennen elkaar sinds de jaren 90 uit hun studietijd in Rotterdam. Bij McKinsey & Company werden ze collega's en werkten ze onafhankelijk van elkaar aan strategische opdrachten in tal van sectoren, waaronder de financiële dienstverlening. Daarna scheidden hun wegen zich en nu, 15 jaar later, zitten de mannen opnieuw met elkaar aan tafel.

Van Kalleveen heeft sindsdien de advieswereld verlaten en is na verschillende functies bij TNT nu Chief Operating Officer van LeasePlan. Hij is verantwoordelijk voor de Europese business in circa 25 landen met een omzet van zo'n € 8 miljard. Sanderse is na een aantal executive rollen, waaronder bij Achmea, juist weer teruggekeerd in de advieswereld. Hij is als Chief Executive Officer verantwoordelijk voor Mercer Nederland. Mercer is het oudste actuariële adviesbureau van Nederland maar biedt haar cliënten inmiddels als onderdeel van het grote internationale Marsh & McLennan Companies een breed palet aan adviesdiensten op het gebied van pensioen-, inkomens- en zorgverzekeringen, vermogensbeheer en talent/career-management.

TRANSFORMEREN

Wat zijn de beelden over elkaars organisatie? Sanderse: "LeasePlan is in transformatie." Van Kalleveen: "Dat klopt. We zijn bezig om LeasePlan tot één organisatie te transformeren. Het programma heet 'The Power of One LeasePlan.'" En Mercer? Sanderse: "Ook hier is een transformatie gaande: 'Taking Mercer to the Next Level!'"





SANDERSE: 'HET GAAT NIET OM MIJ ALS LEIDER, MAAR OM DIENEND EN AUTHENTIEK LEIDERSCHAP'

Waarom? Daarover zijn Van Kalleveen en Sanderse het opvallend snel eens. De wereld is in een rap tempo aan het veranderen en deze veranderingen zullen doorgaan: globalisering, digitalisering, individualisering, vergroening, vergrijzing, zorgen over morgen en zorgen over vermogen schetsen een beeld van een samenleving in disruptie. Dat speelt een grote rol in hoe organisaties wereldwijd hun strategie inrichten. Zowel Mercer als LeasePlan heeft grote internationale maar ook lokale klanten. En ze willen allebei een adviserende rol vervullen die aansluit bij die veranderingen. Daar moeten de organisaties op worden ingericht.

OUTSIDER IN EIGEN BEDRIJF

Maar hoe doe je dat? Sanderse: "Neem als voorbeeld ons Nederlandse pensioensysteem: volgens Mercer-onderzoek is dat het op een na beste systeem ter wereld. Daar zijn Nederlanders onvoldoende trots op. Ik vind dat Mercer de opdracht

heeft een bijdrage te leveren aan het behouden van het sterke Nederlandse pensioenstelsel in een sterk veranderende wereld". Ook LeasePlan reageert op deze fundamentele ontwikkelingen. Van Kalleveen: "LeasePlan heeft wereldwijd 1,7 miljoen auto's op de weg. Wij willen al deze auto's in 2030 emissie-neutraal hebben. Vanwege onze omvang zijn wij in staat deel te nemen aan de wereldwijde discussie hierover. En digitalisering heeft hierop een grote impact. Ons motto hierbij is *Any car, anytime, anywhere*. LeasePlan zit in dit kader aan tafel bij de Verenigde Naties en het World Economic Forum om mee te denken over deze trends en uiteindelijk ook haar klanten op de komende veranderingen voor te bereiden".

Als partner van datzelfde World Economic Forum heeft Mercer onderzocht hoe financieel zeker mensen zich voelen en welke rol werkgevers hierbij voor zichzelf zien. Sanderse: "Het wereldwijde onderzoek geeft inzicht in gedrag en percepties

van werkgevers en werknemers over financiële zekerheid in vermogen, gezondheid en carrière. We moeten onze klanten dus nóg beter helpen. De financiële sector moet nóg meer doen. We zijn in de crisis veel te weinig innovatief en onvoldoende verbonden geweest met onze klanten. We moeten kennis leveren en kennis delen.” Gaandeweg het gesprek trekken Van Kalleveen en Sanderse de conclusie dat – kijkend naar hun uitdagingen – ze eigenlijk beiden zowel een insider als een outsider zijn: insider in hun eigen sector en nog een relatieve outsider in hun eigen bedrijf, waar ze nog maar kort werken.

WARS VAN POLITIEKE SPELLETJES

Hoe beweeg je je dan in je eigen organisatie? Van Kalleveen: “Bij het transformatieprogramma zijn tweehonderd van onze leiders betrokken om samen hun best practices te delen. Tegelijk ben ik met mijn team alle landen gaan bezoeken om 6.000 van



MARCO VAN KALLEVEEN (1969) studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en deed zijn MBA aan Harvard. Na zijn MBA werkte hij ruim tien jaar bij McKinsey & Company, waarvan de laatste vier jaar als partner. Na functies bij Bain Capital en TNT is hij sinds 2016 Chief Operating Officer van LeasePlan, verantwoordelijk voor de Europese business met circa 6.500 medewerkers en € 8 miljard omzet.

onze mensen de hand te schudden en met ze in gesprek te gaan over hoe we ‘The Power of One’ verder willen uitrollen. Qua tijd een investering, maar in mijn ogen heel erg belangrijk als je iedereen echt betrokken wilt krijgen bij zo’n grote transformatie. De gesprekken duren voort en beperken zich niet alleen tot onze eigen mensen, we zijn ook doorlopend in dialoog met onze klanten. Verder hebben we ervoor gekozen om een nieuw hoofdkantoor te betrekken in Amsterdam waar we meteen een nieuwe manier van agile werken hebben geïntroduceerd. Ook dat heeft een enorme positieve impact op onze mensen.”

“Nederland kent relatief weinig organisaties die als Global Leader opereren en waar een grote transformatie gaande is. LeasePlan behoort daar wel toe en dat zorgt ervoor dat we goed in staat zijn talent binnen en buiten de organisatie aan ons te binden”, vervolgt Van Kalleveen. “Door kennis internationaal te delen hebben we intern talent kunnen promoten en extern toptalent aangetrokken. Onze centrale functies zijn daarbij dienend aan de onderdelen: ik noem dit ‘supporting down’ in plaats van ‘reporting up’. Met de lancering onlangs van CarNext.com transformeren we ook de auto-industrie die drie- tot vierjarige auto’s opnieuw in de markt kan zetten. We zien dat als een innovatief en disruptief pan-Europees model waarmee we onze omgeving uitdagen om anders te denken en zo veranderingen te initiëren. Mijn eigen team opereert als een ‘Band of Brothers’. Ik ben er trots op het team te leiden. Het is een sterke mix van insiders en outsiders. Mensen helpen elkaar, zijn wars van politieke spelletjes. We vieren onze successen samen en leren van onze fouten. Ik heb echt het gevoel dat we het samen doen.”

ALLERGIE

Sanderse knikt enthousiast en haakt in: “Mijn missie is Mercer naar het next level te brengen. Samen met mijn team managen wij drie paradoxen in een dynamische wereld - korte termijn én lange termijn, lokaal én globaal, productkennis én kennis over je klanten. Alle zes dimensies moeten tegelijkertijd versterkt worden. En daarbij gaat het niet om mij als ‘leider’, maar om ‘dienend en authentiek leiderschap’” Van Kalleveen vult aan: “De oplossing zit vaak al in de eigen organisatie. In Spanje bijvoorbeeld is voor het onderhouden van de auto’s een netwerk van onafhankelijke garagebedrijven opgezet. Dat model passen we nu ook in andere landen toe. Maar je moet niet alles lokaal regelen. Digitalisering regelen we wel op centraal niveau, evenals onderdelen van inkoop.”

VAN KALLEVEEN: 'TO MANAGE CHANGE, YOU HAVE TO BE AN INSIDE OUTSIDER'

Lokaal versus centraal is een thema waar Sanderse ook een mening over heeft: "Ik ben allergisch voor té lokaal. We moeten goede mensen – internationaal – bij elkaar brengen. Goed draaiende landen moeten andere landen helpen. De kracht van het totaal moeten we veel meer gebruiken om zowel lokaal als internationaal succesvol te zijn."

ZINGEVING

Wat kan de financiële sector leren van LeasePlan, dat overigens zelf de LeasePlan Bank heeft, dus ook een beetje financiële sector is? Sanderse: "De sector kan leren van de snelle transformatie van multilokaal naar één organisatie." Van Kalleveen: "En het mooie is, we doen het zonder een centrale bureaucratie te creëren en blijven de landen empoweren."

Hoe kijken de twee bestuurders naar een thema als internationale HR? Van Kalleveen: "Ook daar zetten we momenteel stappen. Onze Managing Director Portugal bijvoorbeeld onderhoudt nu wereldwijde contacten met Uber. Zo zorgen we steeds meer voor een kruisbestuiving." Sanderse: "We kunnen én moeten mensen meer multinationaal ontwikkelen. Shell en McKinsey doen dat heel goed. Daar heb je wel langetermijn-HR-programma's voor nodig maar we hebben ook voorbeelden bij Mercer van korte internationale projecten waar wij collega's uitwisselen voor een paar maanden. We moeten flexibeler worden. Uit Mercer-onderzoek blijkt dat salaris en arbeidsvoorwaarden steeds meer een hygiënefactor zijn. Het gaat werknemers steeds meer om 'wellbeing en stretching' en uiteindelijk om purpose, om zingeving. Dat móet je als werkgever kunnen bieden."

DROOM

Tot slot een vraag van Van Kalleveen aan Sanderse: "Wat is je droom?" Die hoeft niet lang na te denken. "Het is mijn missie om een bijdrage te leveren aan het versterken van Nederland, om in solidariteit te werken aan globalisering. En om bij dit alles Mercer een leidende rol te geven. Mercer maakt het verschil in de levens van mensen. En te zorgen dat ik hier goede mensen kan achterlaten en zeer tevreden en gewaardeerde klanten. Effectieve leiders zijn vaak ook onzichtbare leiders."

En wat is Van Kalleveens droom? "Wij zijn heel erg bezig met het realiseren van onze dromen. Dat noemen we 'What's next' en daarmee willen we laten zien dat we een leider zijn in onze industrie en zetten we leidende stappen in digitalisering, duurzaamheid en het realiseren van *Any car, anytime, anywhere*. Over vier tot vijf jaar is LeasePlan een kracht in de wereld als het gaat om sustainability en een leider in 'Cars as a service'. Maar laten we het menselijke aspect niet vergeten. Onze cultuur van bevlogenheid als het gaat om de toekomst zorgt er mede voor dat LeasePlan 'the place to be' is, als je verschil wilt maken." En beide heren zijn het roerend eens: "To manage change you have to be an inside outsider". ■



DAVID SANDERSE (1965) studeerde econometrie in Rotterdam. Hij werkte bij Shell, McKinsey & Company, Achmea en Abellio. Begin 2017 startte hij als Chief Executive Officer van Mercer Nederland. Mercer is een mondiale aanbieder van advies op het gebied van Health, Wealth en Career. Mercer is een dochteronderneming van Marsh & McLennan Companies (MMC). MMC heeft wereldwijd 60.000 medewerkers en een omzet van ruim \$ 13 miljard.