

Kantoor



Mark Langedijk: 'Het geeft mij veel vrijheid en rust'

Iedereen is de baas bij Langedijk & Partners

Bij het accounting- en belastingadvieskantoor Langedijk & Partners zijn de meeste medewerkers mede-eigenaren. Toen Mark Langedijk het kantoor overnam van zijn vader wist hij vooral goed wat hij niet wilde: weinig delegeren en heel veel uren maken. Ricardo Semler inspireerde hem om zijn bedrijf in te richten als een platte organisatie met veel ruimte voor autonomie en vertrouwen.

Door Sandra van den Nieuwenhof | foto's Raphaël Drent

Mark Langedijk (40), fiscalist en mede-eigenaar bij Langedijk & Partners, nam in 2007 het administratiekantoor van zijn vader over. Destijds telde het kantoor vier medewerkers. Hij bouwde het uit tot een goedlopend accountants- en belastingadvieskantoor met 24 medewerkers. Voor de bedrijfsvoering koos hij voor een model met veel zeggenschap van zijn collega's en gedeeld eigenaarschap. Mark woont met zijn partner en hun twee kinderen in Hensbroek, dichtbij het kantoor in Obdam (Noord-Holland). In een interview met Het Register legt Mark uit waarom hij koos voor een organisatiemodel volgens de principes van Ricardo Semler en het Semco Style Institute (zie kader).

Wat is je achtergrond?

'Ik heb een opleiding in de accountancy. Ik had mijn theoretische deel afgerond en was nog bezig met de praktijkstages, toen mijn vader op een leeftijd kwam dat hij wilde stoppen met zijn administratiekantoor en het wilde overdragen. In 2007 nam ik het bedrijf over, mijn eerste echte stap in het werkzame leven. Ik kwam erachter dat ik de fiscaliteit eigenlijk leuker vond dan accountancy. Ik vond een compagnon die registeraccountant is en zo heb ik de accountancy gelaten voor wat het was en heb ik me op fiscaal gebied verder geschoold. Eerst via de opleiding van het Nederlands College Belastingadviseurs (CB) en vervolgens heb ik fiscaal recht gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen.'

Hoe kwam je op het spoor van de Semco Style-filosofie?

'Dat is vooral gekomen door mijn werkervaring op ande-



re kantoren. Voordat ik het bedrijf overnam zag ik vooral voorbeelden van hoe ik het niet wilde. Ik zag eigenaren veel bij zichzelf houden, weinig delegeren en daardoor hard werken en veel uren maken. Ik zag ook - een beetje gechargeerd uitgedrukt - dat ze met hun medewerkers een soort ouder-kindverhouding hebben. Ik wilde een meer volwassen relatie opbouwen met de collega's in de hoop en overtuiging dat mij dat zelf ook meer vrijheid zou geven.

Ik zag een keer een uitzending bij Tegenlicht met Ricardo Semler en kocht op basis daarvan zijn boek over deze materie. Het kan ook andersom zijn geweest. Het ge-



dachtegoed sprak mij heel erg aan. Later kwam ik ook in contact met het Semco Style Instituut in Nederland, waar Semler bij betrokken is. Wij waren toen al wel een eind gevorderd op dit pad. Ik heb bij hen nog een cursus gevolgd in 2017/2018 van ongeveer acht maanden.'

Kon je je collega's goed meenemen in dit verhaal?

'In het begin ging dat nog niet zo snel. Geleidelijk hebben we steeds meer elementen toegevoegd. Het proces heeft ook nieuwe collega's aangetrokken. Door de verschuiving van werkzaamheden hadden we een steeds hoger opgeleid team nodig. Toen ik het bedrijf kocht was het een administratiekantoor met vier mensen en nu zijn we een accountants- en belastingadvieskantoor met vier accountants en zes fiscalisten, allen universitair opgeleid. Het is een heel ander kantoor geworden.

We hebben er best wel een tijdje over gedaan om te komen waar we nu staan. In het begin was er ook wel veel weerstand. Mensen krijgen heel veel vrijheid, maar met vrijheid komt ook verantwoording. Sommige mensen gedijen beter bij een meer directieve aansturing. Iedereen moest wennen. Ik geef een voorbeeld. Bij ons zijn alle cijfers open. Iedereen mag zien hoe het kantoor draait. Toen ik in het begin de cijfers presenteerde, kwam er geen enkele vraag uit de groep. Niet omdat er geen vragen waren, maar omdat het comfort nog moest groeien om hier vragen over te stellen. Wat mag ik vragen en waarover hebben wij dan zeggenschap en is dat dan ook echt zo? Dit soort vragen speelden in de beginperiode.'

Semco Style Institute (SSI)

'Bouw piramides en je krijgt mummies. Creëer een platte organisatie, en er ontstaat ruimte voor autonomie en vertrouwen. Autonome teams hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel, reageren sneller op verandering en innoveren sneller. Je medewerkers zijn gelukkiger en verhogen de klanttevredenheid. Organiseer Semco Style en ontsluit het aanpassingsvermogen, het prestatievermogen en het ondernemerschap dat in elke werknemer schuilt. Met duurzame groei als natuurlijk resultaat.

*Ricardo Semler en zijn bedrijf Semco zijn wereldwijd bekend om de baanbrekende, alternatieve benadering van management en organisatie. Voortbordurend op deze sterke basis, heeft Ricardo samen met drie Nederlandse ondernemers in mei 2016 Semco Style Institute (SSI) opgericht. Vandaag de dag is SSI actief in acht landen en heeft het talloze organisaties geholpen in hun transformatie; van snelgroeiende kleine- en middelgrote ondernemingen tot grote multinationals. SSI heeft als missie om de manier waarop het werk gedaan wordt te veranderen, door organisaties te helpen meer impact te maken en betere prestaties te behalen, met gelukkiger en meer betrokken medewerkers.'**

*website semcostyle.nl/over-ons
www.semcostyle.nl

Hoe is de zeggenschap geregeld? Is iedereen de baas?

'De collega's zonder (certificaten van) aandelen hebben evenveel zeggenschap als de collega's met (certificaten van) aandelen. Iedereen heeft één stem en dus evenveel zeggenschap. Als ze bijvoorbeeld de naam van het kantoor willen veranderen, kan dat. Wanneer je voor een idee de meerderheid van stemmen weet te krijgen, wordt het uitgevoerd. Dat is een democratisch systeem. Het werkt eigenlijk informeel, want in ons recht past dit model nog niet. Iedereen die bij ons werkt kan eigenaar worden van ons kantoor, het maakt niet uit welke functie je hebt. Hoe langer je in dienst bent, hoe meer aandelen je kunt verwerven. Nieuwe collega's kunnen toetreden nadat ze een jaar in dienst zijn. We kwamen niet tot een juridische structuur die hier helemaal bij past. We hebben een eenvoudige structuur met een bv en een stichting daarboven. Alle aandelen zijn gecertificeerd om ze onderhands aan elkaar te kunnen leveren zonder tussenkomst van een notaris. We hebben één transactiemoment per jaar, en dan mogen medewerkers kopen of verkopen. Verkopen is tot nu toe niet gebeurd. Het stichtingsbestuur bestaat uit drie personen, onder wie ikzelf. Juridisch zijn wij de bestuurders maar alle besluitvorming gaat informeel. Strikt juridisch gezien kan het bestuur dat doorkruisen maar daarmee zouden wij ons model onderuit halen. Dat kun je een keer doen maar dan gelooft niemand er meer in.'

Kantoorpolitiek

Hoeveel kost een aandeel?

'We hebben met elkaar een formule bedacht die naar de afgelopen drie jaar kijkt en daar rolt een prijs uit. Door een actief dividendbeleid proberen we de prijs behapbaar te houden voor nieuwe toetreders. Fiscaal is het ook interessant want het dividend op de aandelen is belastingvrij omdat belangen kleiner dan 5% in box 3 zitten en de meesten niet boven de vrijstelling uit komen. Ons daadwerkelijk rendement is bovendien hoger dan het fictieve rendement van box 3.'

Doet iedereen mee?

'Bijna het hele team doet mee, maar het is geen verplichting. Als iemand er niet lekker van slaapt of bijvoorbeeld een hypotheek nodig heeft voor een huis en er geen andere lening bij wil, hoeft het niet. Het jaar daarop komt de optie weer opnieuw voorbij. We zien ook bij potentiële nieuwe collega's dat ons concept wel eens de doorslag geeft. Niet alleen vanwege de certificaten maar ook door de openheid. De salarissen zijn hier ook helemaal transparant. We leggen onze begroting open op tafel en gaan met de sollicitant een soort business case maken: dit bedrag zou jij om kunnen zetten, dit zijn jouw loonkosten en dit zijn onze kantoorkosten.'

Wat zijn de voordelen van werken met Semco Style?

'Er is geen of nauwelijks kantoorpolitiek, omdat alles open en transparant is. Doordat alles open is, kunnen mensen geen gekke dingen doen want iedereen kan het

zien. Dat zelfreinigende vermogen van transparantie vind ik heel prettig. Zo ook het kunnen werken als volwassenen onder elkaar. Ik heb geen behoefte om als politieagent of schoolmeester hier rond te lopen en achter iedereen en alles aan te zitten. Het geeft mij veel vrijheid en rust want ook als ik er een hele tijd niet zou zijn dan redt het kantoor zich prima. Iedereen weet immers ongeveer alles. Ik werk vier dagen en ik kan drie weken met vakantie zonder dat ik word gestoord. Het kan zijn dat ik er financieel iets minder aan overhoudt omdat we allemaal in de winst delen maar daar staat veel vrijheid en rust tegenover. Medewerkers vinden ook hun werk prettiger. Iedereen mag zich bekwamen in vakgebieden die hij of zij interessant vindt, buiten het vaktechnische aspect. We doen dat in kleine teams, voor bijvoorbeeld nieuwe collega's, automatisering of een team voor onze website.'

Zijn er ook nadelen?

'Een nadeel is dat de besluitvorming wat langzamer verloopt want iedereen mag er wat van vinden. We hebben vergaderingen ad hoc. Als er een onderwerp is plannen we een vergadering. Bij grote onderwerpen stemmen we allemaal. Bij kleinere onderwerpen gaat het vaak met mandaten. Een positief element van het tragere, democratisch proces is dat je elkaars overwegingen hoort, ook al zit je niet op één lijn. Dat zorgt voor draagvlak. Ook als een besluit verkeerd uitpakt, krijg je geen onderlinge strijd. Op ict-gebied maakten we een aantal jaren geleden een verkeerde keuze. De software deed niet wat beloofd was en er was veel ellende en gedoe. Omdat iedereen van de hoed en de rand wist, waren we allemaal deelgenoot van het probleem. Als ik dit top down had ingevoerd, had ik waarschijnlijk flink gedoe gehad met mijn collega's.'

Openheid

Wat merken de klanten ervan?

'Hier geldt: *the biggest influence on customer satisfaction is employee happiness*. Wanneer de mensen op kantoor goed in hun vel zitten, gaan de klanten dat echt wel merken. We dragen ons concept niet expliciet uit. We vertellen het wel informeel aan klanten. We zien klanten ook wel enthousiast worden. Een aantal voert het dan zelf in mindere of meerdere mate in. Het kan aantekelijk werken.'

Heb je ten slotte tips voor andere kantoren?

'Het hangt ervan af hoe ver je bent. Het aandeelhouderchap hebben wij als laatste gedaan. We zijn begonnen met - en dat hoeft niet de weg voor iedereen te zijn - de openheid, het delen van informatie. In het begin waren de salarissen nog dicht. Mijn salaris kon iedereen al zien maar de salarissen van de anderen werden vermeld als personeelskosten. Dit was het spannendste stukje en dat is als laatste open gegaan. Sommige bedrijven denken dat een stukje aandelen alleen genoeg is. Daar geloof ik zelf wat minder in. Het gaat er ook om hoe je informeel met elkaar samenwerkt. Je moet de tijd nemen om men-



'Wanneer de mensen op kantoor goed in hun vel zitten, gaan de klanten dat echt wel merken'

sen eraan te laten wennen. Je moet het laten ontwikkelen en goede gesprekken met elkaar voeren. Je moet als leidinggevende ook voorzichtig zijn dat je niet doorkruist waar mensen zelf invloed op kunnen hebben. Dan komt het ook niet van de grond.

Er is denk ik niet één model dat helemaal ideaal is. Wij hebben uit het Semco Style-gedachtegoed verschillende zaken gepikt die bij ons passen. Het is niet één op één gekopieerd. De accountancy, fiscale praktijk en advocatuur werken veel met een partnerstructuur en dat brengt ook zowel positieve als negatieve zaken met zich mee. Zo zijn partners in de herfst van hun carrière doorgaans niet zo bereid om te investeren in bijvoorbeeld ict of mensen maar kijken meer naar een zo hoog mogelijke prijs voor hun aandeel in de zaak. Vaak is er een groot verschil in verdiensten tussen de partners en de niet-partners en komen in dat model vaak dezelfde typen personen bovendrijven. Dat zijn doorgaans degenen die ook commercieel sterk zijn. Dat kan zijn vruchten afwerpen maar het kan ook heel eenzijdig zijn. Mensen die vaktechnisch heel goed zijn, kunnen daar niet verder komen omdat in de weg naar boven acquisitie een grote rol gaat spelen. Dat soort dingen willen wij niet. Ons model is primair gericht op de (persoonlijke) ontwikkeling van de mensen die er werkzaam zijn. Uiteraard willen wij geld verdienen maar ook op een leuke manier samenwerken en investeren in mensen en ict. Onerbiedig gezegd zijn wij een urenfabriek. Ik heb het liefst dat de onderneming in handen is van de mensen die hier werken. Als ik hier wegga, lever ik ook al mijn aandelen in. Voor mij gelden geen andere regels dan voor de anderen.' <<<

www.langedijkenpartners.nl