

## Even stilstaan bij de gevolgen van de vergrijzing op de bedrijfsvoering

De babyboomers gaan met ingang van 2011 met pensioen. Dat geldt niet alleen voor de babyboomers in uw eigen organisatie, maar ook voor de babyboomers bij uw klanten.

Wanneer willen vennoten stoppen met werken. Sommige vennoten willen stoppen als ze 55 zijn, anderen willen weer doorwerken tot hun 65<sup>e</sup>. Anderen twifelen nog wanneer zij willen stoppen en willen dat zelf aangeven. Als zij dat besloten hebben, dan wijst de praktijk uit dat zij bijna allemaal binnen 2 jaar na hun besluit stoppen (de knop is dan om). Gaan er relatief veel vennoten stoppen, dan is de vraag: hoe gaan we verder met het kantoor?

Zijn er voldoende competente opvolgers in huis en zijn zij bereid de goodwill te betalen? Bij het vraagstuk over de competentie gaat het ook over de vragen: zijn zij in staat het kantoor uit te bouwen en hebben zij dus voldoende ondernemerschap en leiderschap in huis? Kunnen zij de omzet bij bestaande klanten vergroten en voldoende nieuwe klanten werven?

Wordt het kantoor verkocht en aan wie dan? Worden nieuwe potentiële vennoten aangetrokken? Worden de opvolgers extra opgeleid en begeleid?

Een ander vraagstuk is het verschil in veranderingsbereidheid en investeringsbereidheid tussen de oudere en jongere vennoten. De jongere vennoten zien kansen en willen investeren om die kansen te benutten en de oudere vennoten zijn handig genoeg om het besluitvormingsproces daarover te vertragen en de energie uit het proces te halen. Dat gaat toch niet werken, dat hebben we in het verleden al een aantal keer geprobeerd, het zal zo'n vaart niet lopen, het duurt nog jaren voordat .....

Gaat dit te lang duren, dan is verdeeldheid het gevolg. Het echt bespreken van belangrijke onderwerpen is dan niet meer mogelijk en alle vennoten zorgen ervoor dat ze voldoende declarabele uren maken en hun eigen klanten goed adviseren. De energie gaat dan uit het kantoor.

Wat ik merk is dat de verschillen tussen oudere en jongere vennoten vaak leiden tot irritaties en uiteindelijk tot verstoorde relaties met alle vervelende consequenties vandien. Is dit te voorkomen? Ja, natuurlijk. Echter alleen door hier **in een vroegtijdig stadium** leeftijdsbewust personeelsbeleid op te maken. Dat betekent expliciet maken wat normaal gesproken impliciet blijft. Wat impliciet blijft, is waar het echt om gaat. Het gaat vaak echt om geld, macht, gezichtsverlies, niet durven loslaten en andere dingen die te maken hebben met het ego.

Ik zie veel oudere "uitgebluste" (waarom zijn ze eigenlijk uitgeblust of waarom krijgen zij het label uitgeblust?) vennoten onnodig lang op een verkeerde positie blijven doorwerken of teleurgesteld veel te vroeg het kantoor verlaten. Als je hen zou vragen "Waar ben je goed in?", "Wat zou je nog graag willen doen?" "Wat is voor jou belangrijk?" en er kan dan in redelijkheid overlegd worden wat een passende beloning is, dan zijn alle partijen gelukkig.

Je krijgt de klanten die bij je passen. De ondernemer past bij de vennoot. Qua leeftijd ligt dat in de range van 10 jaar jonger en 15 jaar ouder. Daarbuiten is het vaak niet meer passend en worden de verschillen te groot. Dat betekent dat bij de oudere vennoten de business onder druk staat. Immers hun klanten gaan ook met pensioen, verkopen hun bedrijf of worden opgevolgd door jongere

mensen met wie zij geen affiniteit meer hebben. Blijf eens even stil staan of dat ook op u van toepassing is en hoeveel % van uw business dat bedraagt. Ga tijdig maatregelen treffen om te zorgen dat deze business voor uw kantoor behouden blijft.

Goed om even stil te staan bij de gevolgen van vergrijzing in het management team?

Met vriendelijke groeten,

Nico de Vrij