



# Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW) KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

## Wie denkt stilletjes aan demotie?

van Dalen, H.P.; Henkens, K.

### **published in**

De CentERpanel  
2016

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

### **document license**

CC BY-NC-ND

[Link to publication in KNAW Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2016). Wie denkt stilletjes aan demotie? *De CentERpanel*, 26(1), 10-11.  
[http://www.centerpanel.nl/sites/default/files/CentERpanel\\_2016\\_1\\_0.pdf](http://www.centerpanel.nl/sites/default/files/CentERpanel_2016_1_0.pdf)

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the KNAW public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the KNAW public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[pure@knaw.nl](mailto:pure@knaw.nl)

# Wie denkt stilletjes aan demotie?

Werkgevers staan dubbel tegenover het gebruik van demotie. Voor de Haagse stuurlied die aan wal staan wordt het als middel genoemd om de vergrijsde organisaties te helpen, maar in de praktijk durven leidinggevendenden het niet aan om demotie af te dwingen. Maar hoe staan werknemers tegenover demotie? Uit onderzoek in het CentERpanel blijkt dat ruim 60% van de oudere werknemers zich kan voorstellen dat men kiest voor demotie.

## Taboe

Demotie – de teruggang in functieniveau en salaris – is een maatregel waarmee werkgevers vakbonden jaarlijks op de kast kunnen krijgen. Hans de Boer, voorzitter van de VNO-NCW stelde nog onomwonden in december 2014: “Om de Nederlandse economie verder op weg te helpen is het noodzakelijk dat werkgevers demotie kunnen toepassen.” Een teruggang in functie én salaris is tot op dit moment een heel schaars fenomeen. Dat blijkt zowel uit onderzoek van het NIDI (2012) als dat van het SCP (2015) waarin werkgevers gevraagd wordt naar het gebruik van échte demotie in hun organisatie. In 2005 was het percentage bedrijven dat demotie toepast 5% en in 2013 was dat toegenomen tot 7%. Van alle maatregelen die worden genomen om voor de duurzame inzet van oudere werknemers te zorgen is dit veruit de minst populaire maatregel.

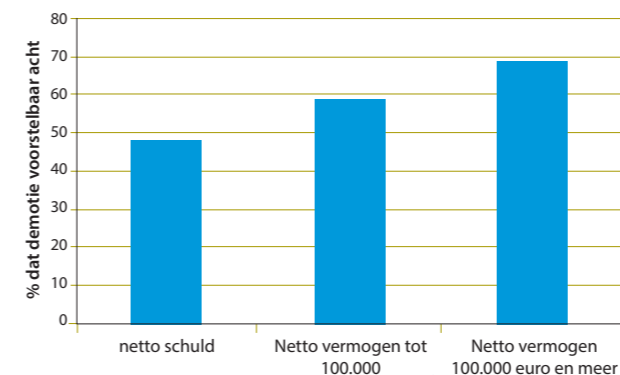
Werkgeversorganisaties als VNO en AWWN kunnen wel roepen dat demotie noodzakelijk is, ons onderzoek laat zien dat leidinggevendenden die de demotie “bespreekbaar moeten maken” met de werknemer allerm minst zin hebben in een zo’n gesprek. Het komt er min of meer op neer dat er meer nadelen dan voordelen zijn als demotie wordt toegepast. Het zijn eerder de werknemers die demotie ter sprake brengen. De vraag is wat kunnen we van werknemerszijde verwachten?

## Hoe kijken Nederlandse werknemers tegen demotie aan?

Om dat te beantwoorden is in juli 2015 een onderzoek gehouden in het CentERpanel onder oudere werknemers (45 jaar en ouder). De eerste vraag was of men demotie overweegt. De tweede vraag werd alleen gesteld aan de panelleden die zich daar iets bij konden voorstellen. Wij wilden vooral weten waarom men demotie overweegt. De term demotie werd overigens ontlopen om de negatieve bijbetekenis met dit begrip te voorkomen. De volledige vraag luidde: “Kunt u zich voorstellen dat u op een gegeven moment in uw carrière zou kiezen voor een lagere functie, ook als dit een lager salaris met zich meebrengt?” Op deze vraag antwoordde ruim 60% dat men zich dit kon voorstellen, waarvan 22% zich dat goed kon voorstellen en waarvan 39% zich dit enigszins kon voorstellen.

De grote vraag is natuurlijk wie deze personen zijn. Kunnen we een beschrijving maken van de oudere werknemer die ‘gevoelig’ is voor demotie? Er is nauwelijks een verschil naar leeftijd of geslacht. Waar het wel om draait is de opleiding en het netto eigen geld van de werknemers. Het zijn vooral hoog opgeleiden die zich een demotie kunnen voorstellen en de werknemers met een netto vermogen van 100.000 euro of meer. In Figuur 1 zie je hoe groot het verschil is tussen de verschillende vermogende oudere werknemers: 47% van de oudere werknemers met een netto schuld kan zich een demotie voorstellen, terwijl van de groep met een netto vermogen van 100.000 euro of meer dat percentage 69% is. Hiermee krijgen we ook een indirect antwoord op de vraag waar demotie voor verzet en weerstand zal zorgen. Wanneer demotie invloed heeft op de financieel-economische positie van een werknemer dan zal dat op veel meer weerstand kunnen rekenen dan bij werknemers die een beetje financiële speelruimte hebben.

Figuur 1: Percentage oudere werknemers (45 jaar en ouder) dat zich demotie voor eigen positie kan voorstellen, naar netto vermogensklasse



Bron: NIDI (2015)

## Maar waarom kan men het zich voorstellen?

Wanneer werkgevers de voor- en nadelen van demotie bekijken, wordt vooral benadrukt dat demotie een bedrijfs-economische kwestie is: door minder goed functionerende medewerkers op een lagere functie te plaatsen krijgt het bedrijf de gelegenheid om kosten (loon) en baten (productiviteit) in evenwicht te brengen. Maar ons onderzoek laat zien dat dit een smalle uitleg is van demotie als instrument van personeelsbeleid. Wanneer medewerkers zelf gevraagd wordt naar hun belangrijkste reden om over demotie na te denken dan zijn in gelijke mate zaken die iemand in een richting duwen, of zaken die een aantrekkingskracht uitoefenen actief: 51% noemt de aantrekkelijkheid van een lagere functie (leuker werk) de belangrijkste reden en 49% noemt de werkbelasting van de oude functie. Er blijken kleine verschillen te zijn tussen man en vrouw – vrouwen geven vaker dan mannen de aantrekkingskracht van de nieuwe functie als reden (57% versus mannen 48%) en omgekeerd mannen geven vaak de werkbelasting van de oude functie op (52% versus 43% vrouwen). En ook opleiding speelt een (beperkte) rol: hoogopgeleiden noemen vaker de aantrekkingskracht van werk op een lager niveau (56%), lager opgeleiden noemen de werkbelasting vaker (58%) als mogelijke reden.

Uiteraard vallen er opmerkingen te plaatsen bij deze cijfers. We hebben alleen gevraagd naar of de werknemer het zich kan voorstellen en het is een tweede vraag of oudere werknemers deze mogelijkheid ook echt in de praktijk brengen. Ten eerste kan een demotie op problemen stuiten bij bedrijven. Teruggaan in functie zou misschien gewenst zijn, maar dan moet die functie ook wel beschikbaar zijn. Binnen het MKB (Midden- en kleinbedrijf) zal het bieden van een gepaste lagere functie op problemen stuiten. Ten tweede, moet men niet vergeten dat er een vooroordeel aan demotie kleeft. Demotie, hoe je het ook noemt, is een beladen term én beslissing, en niemand vindt het leuk om een stap terug te doen, zeker niet als je een functie had in het publieke domein. Niet voor niets worden CEOs van grote bedrijven weggepromoveerd of koopt men hun zogenaamde disfunctioneren af met grote sommen geld om zo een sabbatical te kunnen betalen. Maar zelfs als men geen publieke functie heeft moet men zich afvragen of demotie ook de problemen oplost. SCP-onderzoek laten zien dat men geen overdreven verwachtingen moet hebben van het instrument demotie omdat veel problemen blijven bestaan. Tevredenheid met het werk mag dan groeien maar gevoelens van uitputting komen na demotie weer terug. Uiteraard zijn de ervaringen met vrijwillige demotie beperkt en komt demotie bijna nooit voor. Misschien dat met het verstrijken van de tijd er meer ervaring komt met demotie om er beter over te kunnen oordelen.

## Conclusies

De kennis die we hebben verzameld wijst erop dat over demotie gepraat kan worden. In elk geval voor een bepaalde zijde van de arbeidsmarkt. Eerder hebben wij laten zien dat leidinggevendenden demotie als een ondenkbare handeling zien. Voor oudere werknemers, die over de rest van hun carrière nadenken, behoort demotie niet tot de ondenkbare mogelijkheden. Demotie is denkbaar als middel om werkbelasting in evenwicht te brengen met de mogelijkheden van een werknemer of als een middel om het plezier op hogere leeftijd in het werk weer terug te brengen.

Harry van Dalen en Kène Henkens  
onderzoekers van het NIDI

(Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut)