

# Demotie is slim personeelsbeleid!

*'In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden?'*



Nikki Hendriks, 2094827

26 april 2010

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie  
Afstudeeropdracht: Vakmanschap is Meesterschap  
Begeleider: Nick Heijder

# **Demotie is slim personeelsbeleid!**

*‘In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden?’*

Nikki Hendrixx, 2094827

Stagebedrijf: Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen  
Stagebegeleider: Mariejella van Dommelen en Patrick Rosenboom

Afstudeeropdracht: Vakmanschap is Meesterschap

Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid

Begeleider: Nick Heijder

Tilburg, 26 april 2010

## **Voorwoord**

Dit rapport is onderdeel van de afstudeerprojecten van Nikki Hendriks, vierdejaars student HRM en Psychologie aan de Fontys Hogeschool te Tilburg. Dit rapport is geschreven tijdens mijn stage bij Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen (GGzE).

Bij deze wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

In het bijzonder wil ik Nick Heijder bedanken voor zijn begeleiding. Verder wil ik Mariejella van Dommelen, Patrick Rosenboom en Rob Knapen, HRM adviseurs bij GGzE bedanken voor hun bijdrage. Met hen heb ik regelmatig kunnen brainstormen en kunnen praten over het onderwerp en de vormgeving ervan.

Ook heb ik een aantal gesprekken gevoerd met managers van GGzE en gesproken met mensen uit het vakgebied vanuit andere organisaties. Ook hen wil ik graag bedanken voor hun bijdrage.

Tilburg, 26 april 2010

Nikki Hendriks

## **Management summeray**

De arbeidsmarkt is aan het vergrijzen en door de krapte op de arbeidsmarkt zullen medewerkers langer door moeten blijven werken. Het verhogen van de AOW-leeftijd naar 67 jaar is niet voldoende. Hiermee wordt het probleem alleen maar verschoven. Werkgevers zullen dus andere instrumenten in moeten zetten om hun medewerkers langer in het arbeidsproces te houden. Mijn idee is, dat door middel van demotie, werkgevers hun medewerkers langer inzetbaar kunnen houden. Dit bracht mij tot de volgende hoofdvraag: *‘In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden binnen een organisatie?’*

Bij demotie gaan medewerkers werken in een lager functieniveau met een hierbij horend een lager salaris. Wanneer het begrip op deze manier wordt bekeken, klinkt het erg negatief. Dit is ook de beeldvorming die zowel werkgever als medewerkers en studenten vaak hebben. Allereerst is het belangrijk om deze beeldvorming en de vooroordelen die men heeft over demotie aan te pakken, omdat wanneer dit niet veranderd demotie geen zin heeft. De beeldvorming kan aangepakt worden door bijvoorbeeld vele positieve ervaringen uit het werkveld bekend te maken in de organisatie. Dit hoeven niet alleen ervaringen te zijn uit de eigen organisatie, maar ook externe. Op deze manier worden medewerkers op de hoogte gesteld van het feit dat er meerdere organisaties zijn die het instrument in (willen) zetten. Een medewerker ondergaat demotie, omdat hij niet meer goed kan functioneren in zijn huidige functie. Het initiatief hiervoor kan bij de medewerker zelf liggen of bij de werkgever. Echter demotie kan alleen plaatsvinden wanneer beide partijen het eens zijn over deze stap. Een medewerker plaatsen in een lichtere functie heeft voordelen voor zowel werkgever als de medewerker. De medewerker kan op een rustige manier naar zijn pensioen toe werken. De medewerker krijgt vaak minder verantwoordelijkheden, waardoor de werkdruk lichter wordt. Een gevolg hiervan kan zijn dat het verzuim omlaag gaat, wat een positieve ontwikkeling is voor de organisatie. Ook kan de medewerker langer doorwerken, waardoor de werkgever nog optimaal gebruik kan maken van de kennis en ervaring die deze medewerker heeft.

Demotie is een personeelsinstrument dat onderdeel moet worden van het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid waar veel organisaties momenteel mee bezig zijn. Door de vergrijzing komen er veel ouderen in de organisatie te werken, maar dat wil niet zeggen dat de jonge medewerkers vergeten kunnen worden. Het is voor een organisatie ook van belang deze medewerkers te behouden. Demotiebeleid invoeren in het personeelsbeleid heeft voordelen voor zowel werkgever als de medewerker. De werkgever stelt alle benodigde informatie beschikbaar op bijvoorbeeld intranet, waardoor de medewerker altijd de informatie kan opvragen. De medewerker weet op deze manier waar hij aan toe is.

Demotie kan bespreekbaar worden gemaakt tijdens het functioneringsgesprek.

Loopbaanplanning moet een vast onderdeel van dit gesprek worden bij medewerkers in iedere leeftijdscategorie. Door mensen vroegtijdig na te laten denken over hun loopbaan in de toekomst, zullen mensen sneller aan durven en kunnen geven dat zij een stap terug willen doen. Door demotie bespreekbaar te maken met de medewerker zet je hem aan het denken over wat hij precies wil met zijn loopbaan. Ook gaat hij nadenken over welke competenties

hij nog wel goed beschikt en welke niet (dus welke competenties wil hij terug zien in zijn nieuwe functies en welke niet). Competenties zijn vaardigheden die een medewerker beheerst of kan ontwikkelen, maar het kan ook voorkomen dat de beheersing van deze competenties afneemt. Het gevolg hiervan is dat medewerkers de functie niet meer goed uitoefenen en demotie kan een gevolg hierop zijn.

Natuurlijk moet het invoeren en gebruik maken van demotie goed worden gecommuniceerd naar alle partijen. Leidinggevende, HRM-er en medewerker moeten op de hoogte worden gesteld van de stand van zaken in het proces. Hierbij is het van belang om niet alleen positieve informatie bekend te maken, maar ook de negatieve kanten moeten worden besproken. Hierdoor wek je vertrouwen bij onder andere de medewerker en kun je later in het proces meer acceptatie verwachten.

Demotie vraagt acceptatie en flexibiliteit van zowel werkgever als medewerker. Wanneer een medewerker demotie niet accepteert zal het voor de werkgever moeilijk worden om het te implementeren in de organisatie. Medewerkers zullen niet meewerken en hierdoor zal het gewenste resultaat niet worden behaald. De medewerker moet onder andere accepteren dat hij in een andere functie gaat werken met bijvoorbeeld minder verantwoordelijkheden, maar daar komt bij kijken dat de medewerker ook minder salaris zal ontvangen. Medewerkers worden niet meer beloond als gevolg van anciënniteit, maar naar de prestatie die geleverd wordt. Dit voorkomt ook ontevreden collega's die zullen gaan klagen over het feit dat een collega in een lagere functie hetzelfde verdient. Dit demotiveert andere medewerkers. Het lagere salaris zal de medewerker dus ook moeten accepteren.

Verder vraagt het van zowel werkgever en medewerker flexibiliteit als het gaat om het zoeken naar een nieuwe passende functie. Hierbij staat centraal dat de werkgever open moet staan voor het creëren van een nieuwe functie. De medewerker moet ook flexibel zijn in het accepteren van de nieuwe functie met het bijhorende salaris.

Demotie heeft dus vele voordelen voor zowel werkgever als medewerker, maar hierbij moet de beeldvorming die men heeft van dit begrip wel veranderen. Wanneer dit niet gebeurt heeft demotie geen zin omdat medewerkers er niet voor open staan. Verder is demotie niet alleen bedoeld voor de oudere (50-plus) medewerkers, maar ook medewerkers in de jongere leeftijdscategorieën kunnen hier gebruik van maken wanneer zij niet goed in hun huidige functie zitten. Voor hen is het dus een manier om na te denken over hun loopbaan in de toekomst.

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	8 & 9
<b>Het Demotiebeleid.....</b>	<b>10 t/m 15</b>
1. Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....	10 t/m 13
2. Eisen van het demotiebeleid.....	13
3. Communicatie.....	13 & 14
4. Acceptatie en flexibiliteit.....	14 & 15
<b>1. Methodische verantwoording.....</b>	<b>16 t/m 19</b>
1.1 Verantwoording vraagstelling in het HRM-domein.....	16
1.2 Innovatief en generaliseerbaar.....	17 & 18
1.3 Onderzoeksmethoden en totstandkoming rapport.....	18 & 19
<b>2. Algemeen kader.....</b>	<b>20 t/m 25</b>
2.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt.....	20
2.1.1 Krapte op de arbeidsmarkt.....	21
2.2 Arbeidsparticipatie in Nederland.....	21
2.2.1 Arbeidsparticipatie van ouderen.....	22
2.2.2 De participatie naar sector.....	23
2.2.3 Arbeidsparticipatie van vrouwen.....	23 & 24
2.3 Het pensioenstelsel in Nederland.....	24 & 25
2.4 Conclusie.....	25
<b>3. Feiten en beeldvorming rondom oudere medewerkers en demotie.....</b>	<b>26 t/m 33</b>
3.1 Het begrip ‘demotie’.....	26
3.2 Voordelen en gevolgen van demotie voor de medewerker.....	26 & 27
3.3 Beeldvorming van oudere medewerkers.....	27
3.3.1 Verzuim.....	27 & 28
3.3.2 Scholing.....	28 & 29
3.3.3 Flexibiliteit.....	29 & 30
3.4 Samenhang productiviteit, leeftijd en beloning van de oudere medewerkers.....	30
3.4.1 De uitgestelde beloning theorie.....	30 & 31
3.4.2 Onderzoeken.....	31 t/m 33
3.5 Conclusie.....	33
<b>4. Hoe wordt demotie beleefd in organisaties?.....</b>	<b>34 t/m 38</b>
4.1 Demotie binnen GGzE.....	34
4.1.1 De huidige werkwijze.....	35
4.2 Andere meningen over demotie.....	35 & 36
4.2.1 Vakbonden.....	36
4.3 Voor- en nadelen van demotie voor de organisatie.....	36 & 37
4.4 Acceptatie van medewerkers.....	37 & 38

4.5 Conclusie.....	38
<b>5. Wat vraagt het (van de inrichting) van een organisatie).....</b>	<b>39 t/m 44</b>
5.1 Demotie als onderdeel van het personeelsbeleid.....	39 & 40
5.1.1 Passend en redelijk aanvaardbaar werk.....	40
5.2 Flexibiliteit.....	40 & 41
5.3 Maak het onderdeel van het functioneringsgesprek.....	41 & 42
5.4 Salaris en andere arbeidsvoorwaarden.....	42
5.4.1 Pensioenregeling.....	43
5.4.2 De lease auto.....	43 & 44
5.5 Conclusie.....	44
<b>6. Wat vraagt demotie van de medewerkers binnen een organisatie?.....</b>	<b>45 &amp; 46</b>
6.1 Flexibiliteit en acceptatie.....	45 & 46
6.2 Competenties.....	46
6.3 Conclusie.....	46
Conclusie.....	47
Literatuurlijst.....	48 & 49
Bijlage 1 Verzuiminformatie GGzE.....	50 t/m 54
Bijlage 2 Interview bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker.....	55 & 56
Bijlage 3 Interview managers GGzE.....	57 t/m 60
Bijlage 4 Functiewijziging GGzE.....	61 t/m 63
Bijlage 5 Levensfase FCB.....	64 t/m 67

## **Inleiding**

Mijn naam is Nikki Hendriks en ik volg momenteel de opleiding HRM en Psychologie aan de Fontys Hogeschool te Tilburg. Ik loop stage bij GGzE op de afdeling HRM. In het kader van de afstudeeropdracht 'Vakmanschap is Meesterschap' schrijf ik dit rapport.

De afstudeeropdracht 'Vakmanschap is Meesterschap' van de opleiding HRM en Psychologie vormde de aanleiding voor het schrijven van dit rapport. Omdat ik nu binnen GGzE onderzoek aan het doen ben naar de oudere medewerkers (55-plus) binnen de organisatie, wilde ik in het verlengde van dit onderzoek mijn rapport schrijven. De vergrijzing van de arbeidsmarkt staat momenteel centraal binnen HRM land. Medewerkers zullen langer door moeten werken en het ophogen van de AOW leeftijd moet hier een handje bij helpen. Dit is echter niet voldoende.

Mijn interesse kwam al snel op het onderwerp 'demotie'. Het is momenteel nog niet echt actueel, maar veel bedrijven zijn op zoek naar een instrument om te zorgen dat zij hun medewerkers langer door kunnen laten werken. Naar aanleiding van een vooronderzoek en verschillende gesprekken die ik gehouden heb, ben ik gekomen tot mijn centrale vraag:

*'In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden binnen een organisatie?'*

Dat we steeds langer door moeten werken is niks nieuws, maar niet iedere medewerker is er tot in staat om tot zijn 67<sup>ste</sup> en misschien wel 70<sup>ste</sup> door te werken in dezelfde functie als die hij had toen hij 45 jaar was. Een organisatie moet hier (op tijd) op in kunnen spelen. Dit onderzoek kan voor veel bedrijven een manier zijn om medewerkers langer inzetbaar te houden. Wanneer het instrument op de juiste manier wordt ingezet kan het voor zowel werkgever als medewerker vele voordelen hebben.

### *Leeswijzer*

Allereerst vindt u in dit rapport het demotiebeleid. Dit demotiebeleid is tot stand gekomen door middel van het vooronderzoek dat ik heb gedaan. Mijn idee om demotie in het personeelsbeleid in te voeren is hierin verder uitgewerkt. De informatie die hierin is beschreven komt onder andere uit het vooronderzoek en het onderzoek binnen GGzE.

Vervolgens komt de methodische verantwoording aan bod. Hier is vooraf beschreven hoe ik het rapport vorm wilde geven, hoe ik tot mijn idee gekomen ben en waarom mijn idee in organisaties ingevoerd moet worden.

In hoofdstuk 2 wordt de situatie op de arbeidsmarkt beschreven. Hierin ga ik onder andere in op de veranderingen op de arbeidsmarkt, de arbeidsparticipatie van Nederland, naar sector en naar leeftijd en er wordt in het kort het pensioenstelsel van Nederland beschreven. In het daarop volgend hoofdstuk wordt het begrip demotie verder toegelicht. Ook wordt er in het kort iets verteld over de beeldvorming die men heeft over oudere medewerkers (in het arbeidsproces) en wat de voor- en nadelen van demotie zijn voor een medewerker.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een beschreven hoe demotie wordt beleefd in organisaties en



wat de meningen hierover zijn. Hier wordt de situatie van GGzE ook in verwerkt. Verder worden in dit hoofdstuk ook de voor- en nadelen van demotie voor een organisatie beschreven. In hoofdstuk 5 wordt beschreven wat demotie van een organisatie verwacht. Met welke punten moet een werkgever rekening houden als hij demotie wil invoeren in het personeelsbeleid? Al deze informatie vindt u hierin terug. In het laatste hoofdstuk ga ik in op wat demotie vraagt van de medewerkers. Niet alleen de organisatie speelt een rol in dit proces, maar het vraagt ook enige actie van de medewerker. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In het kort wordt beschreven waarom demotie ingevoerd moet worden in het personeelsbeleid en waarom het er voor zorgt dat medewerkers langer in het arbeidsproces kunnen blijven werken.

## Het Demotiebeleid

Demotie is een manier om (de oudere) medewerkers langer door te kunnen laten werken in het arbeidsproces. Dit blijkt uit onderzoek dat ik heb gedaan om dit rapport te kunnen schrijven. Voorafgaand aan dit onderzoek heb ik veel nagedacht over de commotie rondom het verhogen van de AOW leeftijd naar 67 jaar. Veel organisaties zien dit in eerste instantie niet zitten, omdat zij te maken krijgen met een verouderend personeelsbestand, maar door de vergrijzing op de arbeidsmarkt is dit niet te voorkomen. Mensen worden steeds ouder en de instroom van jongere medewerkers is op dit moment schaars. Werkgevers hebben dus geen andere keuze dan hun oudere medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten. Hoe zij dit moeten gaan doen is een vraag die in veel organisaties speelt.

Demotie is voor mij een manier om medewerkers langer door te laten werken. Veel organisaties zijn niet of nauwelijks bekend met dit instrument. Dit blijkt uit het feit dat ik met veel verschillende mensen uit het werkveld hierover gesproken heb. Ook studenten van de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie zijn niet altijd op de hoogte van het bestaan en de betekenis van dit instrument. De verhalen die er rondgaan in organisaties zijn vaak negatief, omdat het in artikelen en andere media zo wordt aangekaart. Medewerkers hebben moeite om van dit vooroordeel af te komen, omdat zij er zelf geen ervaring mee hebben en dit ook niet willen. Op deze manier zal demotie altijd een taboe blijven.

Ik wil organisaties laten zien dat demotie kan werken. Dit aan de hand van het onderzoek dat ik heb gedaan en mijn idee als het gaat om het invoeren van een demotiebeleid in een organisatie. Hieronder zal worden beschreven waar een goed demotiebeleid aan moet voldoen en hoe organisaties dit kunnen implementeren in hun huidige beleidsstukken.

### 1. Het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Waar veel organisaties zich momenteel mee bezig houden is het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Organisaties krijgen steeds meer te maken met een divers personeelsbestand en iedere leeftijdsfase kent zijn eigen kenmerken (verderop in deze paragraaf worden de leeftijdsfases van medewerkers toegelicht). Ook staat niet alleen de combinatie werk en zorg/privé centraal, maar ook steeds meer medewerkers willen scholing combineren met het werk.<sup>1</sup> Door middel van het invoeren van een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid houd je als organisatie rekening met de kenmerken en eisen van mensen in verschillende leeftijdsfase en levensfase.

Door de vergrijzing is het voor organisaties voor de hand liggend om een ouderenbeleid of seniorenbeleid in te voeren. Organisaties hebben hiermee het idee dat zij zich op een groot deel van het personeelsbestand richten. Hier valt echter over te discussiëren; Wanneer val je onder ouderen? De enige vijftiger is de andere niet. Ook moeten niet alleen ouderen in een organisatie aandacht krijgen. Juist nu de jongeren schaars zijn, is het voor een organisatie van belang om deze groep medewerkers in dienst te houden en niet zomaar te vergeten. Mede om

---

<sup>1</sup> [http://www.arduino.nl/or/pdf/Leefstijdsfasebewust\\_personeelsbeleid\\_leesmap.pdf](http://www.arduino.nl/or/pdf/Leefstijdsfasebewust_personeelsbeleid_leesmap.pdf)

te voorkomen dat mensen worden voorgetrokken aan de hand van hun leeftijd (leeftijdscriminatie), is het voor organisaties af te raden om een beleid in te voeren, speciaal voor de oudere medewerkers.<sup>2</sup>

Net als bijvoorbeeld scholing moet demotie onderdeel worden van het personeelsbeleid, omdat iedere medewerker op deze manier op de hoogte is van het feit dat het instrument bestaat en dat er gebruik van wordt gemaakt. In sommige organisaties wordt er wel gebruik gemaakt van demotie, maar vaak staat hierover niets op papier. Medewerkers weten op deze manier niet wat hun rechten en plichten zijn en gaan er vaak blindelings vanuit dat wat de werkgever doet ook daadwerkelijk goed is.

Bij de ontwikkeling van een demotiebeleid speelt het krijgen van acceptatie van de medewerkers en andere participanten een belangrijke rol. Wanneer het niet wordt geaccepteerd in de organisatie, zal het ook moeilijk worden om het te implementeren.

### *Leeftijdscfasen*

Om een beeld te geven van de verschillende leeftijdscfasen en kenmerken waarin medewerkers kunnen zitten zullen deze hieronder in het kort worden toegelicht.

### *Twintigers*

Jongeren willen het liefst de zekerheid van een vaste baan bij een leuk bedrijf. Twintigers zoeken een stabiel en uitdagend werkklimaat waarin ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Ook beseffen zij dat ze tijdens hun loopbaan constante scholing nodig hebben om hun vaardigheden op peil te houden.<sup>3</sup>

### *Dertigers*

De levensfase van de dertigers wordt ook wel het ‘spitsuur van het leven’ genoemd. Dit omdat zij zoveel mogelijk met elkaar willen combineren. Dertigers willen zich graag ontwikkelen, carrière maken, verantwoordelijkheden dragen, maar men wil ook een positie verwerven in de maatschappij door bijvoorbeeld te trouwen en/of een gezin te stichten. Ook zijn voor deze groep mensen vrienden, vrije tijd, sporten en andere hobby’s belangrijke factoren.<sup>4</sup>

### *Veertigers*

Deze groep mensen overdenken vaak hun persoonlijke situatie. Meestal heeft men, in deze levensfase, de balans tussen werk- en de privé-situatie redelijk op de rails staan. Ze zitten in de piek van hun loopbaan. Veel mensen denken in deze fase na over hun leven en kijken hierop terug (evaluatiefase).<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.div-management.nl/diversiteitsmanagement/leeftijdscbewust-personeelsbeleid/>

<sup>3</sup> <http://www.loopbaan.nl/site/Columns/De%20wensen%20van%20de%20twintigers%20in%20het%20bedrijfsleven%20-%20Tosca%20Gort.aspx>

<sup>4</sup> FCB, Levensfasen en leeftijdscfasebewust personeelsbeleid (bijlage 5)

<sup>5</sup> FCB, Levensfasen en leeftijdscfasebewust personeelsbeleid (bijlage 5)

*Vijftigers*

Deze groep mensen beschikken over veel werk- en levenservaring. De verplichtingen voor de thuissituatie zijn minder dan voorheen (kinderen zijn opgegroeid etc.). Ook de balans tussen werk en privé is redelijk goed. Toch is het van belang om te blijven investeren in oudere medewerkers door hen opleidingen en dergelijke te laten volgen. Uit onderzoek blijkt dat ‘invloed op het werk’ middels het toekennen van vrijheidsgraden positief werkt voor deze groep. Deze invloed op het werk kan vormgegeven worden door medewerkers invloed te geven in de aard van de werkzaamheden, invloed te geven op beslissingen door gebruik te maken van expertise, invloed te geven op werktijden en afspraken te maken over te behalen resultaten (in plaats van de wijze waarop het resultaat behaald moet worden). Bij fysiek werk is het aan te bevelen te kijken naar mogelijkheden om medewerkers minder zwaar te belasten.<sup>6</sup>

*Zestigters*

Omdat de medewerkers zich in de eindfase van zijn/haar loopbaan bevinden, is het de uitdaging om te zorgen dat deze medewerkers op een prettige wijze hun loopbaan afsluiten. Daarnaast is het van belang om als organisatie een balans te vinden in enerzijds zo veel mogelijk gebruik te maken van de ervaring en kennis van de medewerker en anderzijds voorbereid te zijn op de afbouw van de loopbaan van de desbetreffende medewerker.

*Arbeidsvoorwaarden*

Demotie heeft onder andere gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden van de medewerker. Hieronder zullen een aantal van deze arbeidsvoorwaarden worden genoemd.

Allereerst gaat de medewerker er in salaris op achteruit wanneer de medewerker gaat werken in een functie die lager gewaardeerd is. Organisaties moeten niet meer medewerkers gaan belonen op anciënniteit (het aantal dienstjaren), maar juist op de prestaties die een medewerker levert. Een medewerker mag er niet vanuit gaan dat wanneer hij in een lagere functie komt te werken hij hetzelfde salaris behoudt. Dit is voor een medewerker een nadeel en kan grote consequenties hebben voor de privésituatie. Om de medewerker hierin tegemoet te komen kan de werkgever gebruik maken van overgangsregelingen om het verschil in loon wat op te vangen. De werkgever kan bijvoorbeeld gedurende een aantal jaren het loon langzaam afbouwen. Hierdoor kan de medewerker er langzaam aan wennen. Ook kan de medewerker er voor kiezen om bijvoorbeeld andere arbeidsvoorwaarden te laten vallen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de leaseauto. Een medewerker in zijn nieuwe functie heeft bijvoorbeeld geen recht meer op een leaseauto. Meer informatie hierover is te vinden in hoofdstuk 5.

Pensioen speelt bij veel oudere medewerkers een grote rol. Om demotie te kunnen toepassen moet de organisatie gebruik maken van de middelloonregeling, omdat bij deze regeling het pensioen berekend wordt aan de hand van het loon over de gehele loopbaan. Hierdoor zal demotie aan het einde van de carrière een niet al te grote impact hebben op de hoogte van het

---

<sup>6</sup> FCB, Levensfasen en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid (bijlage 5)

pensioen. Wanneer een organisatie nog gebruik maakt van de eindloonregeling zullen medewerkers niet of nauwelijks akkoord gaan met demotie. Bij deze regeling wordt het pensioen berekend op basis van het laatst verdiende loon. Wanneer een medewerker een stap terug doet op een later tijdstip in de loopbaan, zal de hoogte van het pensioen hierdoor achteruit gaan. Dit risico wil de medewerker vaak niet nemen. Wil je als organisatie gebruik maken van het instrument, dan is het zaak om eerst zaken rondom pensioen voor de medewerker goed te regelen. Meer informatie hierover is te vinden in de hoofdstukken 2 en 5.

## **2. Eisen van het demotiebeleid**

Voor zowel werkgever als medewerker is het handig dat iedereen in de organisatie gebruik maakt van dezelfde regels die gelden in het demotiebeleid. Hieronder worden een aantal eisen genoemd die naar mijn mening belangrijk zijn. Deze beschermen enigszins de rechten van de medewerkers als het gaat om hun positie binnen de organisatie.

- Demotie vindt plaats op basis van vrijwillige demotie of wederzijds goedvinden. Bij wederzijds goedvinden en demotie kan plaatsvinden als gevolg van een reorganisatie of disfunctioneren. De werkgever kan door middel van deze regeling de medewerker niet verplichten tot het accepteren van een lagere functie.
- Demotie naar meer dan twee functieschalen is niet mogelijk. Hierdoor wordt voorkomen dat de medewerker in een te laag functieniveau terecht komt. Ook gekeken naar de privésituatie van de medewerker is het niet realistisch om de medewerker terug te laten gaan naar zoveel minder salaris.
- Werkgever is verplicht om, bij disfunctioneren, de medewerker de kans te geven zichzelf te verbeteren. Indien daarna nog niet aan de kwaliteitseisen wordt voldaan moet demotie ten alle tijden met de werkgever worden besproken.
- Werkgever en medewerker zoeken werkzaamheden bij de competenties die de medewerker nog beheerst. De medewerker hoeft zich niet aan te passen aan een functie die voor de organisatie vervuld moet worden. Het vraagt flexibiliteit van de werkgever om mogelijkheden hiervoor te zoeken.

Omdat er momenteel weinig informatie beschikbaar wordt gesteld moet een organisatie zelf andere eisen met betrekking tot het demotiebeleid opstellen. Dit is voor iedere organisatie anders. Een grote organisatie heeft veel meer mogelijkheden dan een organisatie waar doorgroeimogelijkheden en dergelijke schaars zijn. Hierboven zijn wel al een aantal voorbeelden gegeven. Tevens moet in het beleid de medewerker enigszins worden beschermd op het gebied van salaris en arbeidsvoorwaarden, omdat het niet moet voorkomen dat de medewerker moet verhuizen of andere grote gevolgen in zijn privésituatie moet ondergaan als gevolg van demotie.

## **3. Communicatie**

Nadat de afdeling HRM besloten heeft om het demotiebeleid in te voeren, moet dit wel worden gecommuniceerd naar de medewerkers toe. Hier hebben medewerkers vaak behoefte aan. Ook moet er worden aangegeven waar zij de benodigde informatie met betrekking tot het

instrument kunnen vinden. Op deze manier kunnen zij zelf lezen en onderzoeken welke punten voor hen van belang zijn en welke gevolgen het voor hem of haar kan hebben. Open en eerlijke communicatie vanuit de werkgever is belangrijk. Ook wanneer het negatieve informatie is. Dit wordt vaak meer gewaardeerd dan wanneer het niet wordt verteld en de medewerker het moet doen met verhalen die rondgaan in de wandelgangen en de geringe informatie die wel ter beschikking wordt gesteld.

Demotie moet voor een medewerker niet geheel onverwachts komen. Dit schrikt de medewerker alleen maar af en hierdoor kan men vaak niet meer het gewenste resultaat behalen. Daarom moet demotie onderdeel worden gemaakt van het functioneringsgesprek. Demotie gaat tenslotte over het functioneren van een medewerker. Wanneer een medewerker niet meer naar behoren functioneert, moet de werkgever dit aangeven in dit gesprek. De medewerker moet vervolgens eerst geruime tijd de mogelijkheid krijgen om zichzelf te verbeteren. Lukt dit niet, dan kan er een vervolgesprek worden ingepland.

Werkgever kan met medewerkers op iedere leeftijd praten over het functioneren en hoe de medewerker zijn loopbaan in de toekomst ziet. Wanneer dit regelmatig met een medewerker wordt besproken, geef je de medewerker het idee dat hij ook zelf zijn problemen bespreekbaar kan maken. Wanneer er nooit gepraat wordt over de loopbaan van een medewerker, zal het voor hem zelf ook moeilijk zijn om dit bespreekbaar te maken. Ga jaarlijks eens met de medewerker om de tafel zitten en praat over de toekomstplannen van de medewerker en hoe hij zichzelf in de toekomst ziet.

Wanneer beide partijen akkoord gaan met demotie moet er worden gezocht naar de juiste functie. Hiervoor is het zaak om te kijken naar wat de medewerker nog *wel* kan en niet meer naar de taken die de medewerker *niet* meer kan. Organisaties moeten in deze situatie functies aanpassen aan de medewerker en andersom. De medewerker moet voor zichzelf duidelijk hebben welke taken hij nog wel kan uitvoeren en welke niet. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met een bepaalde verantwoordelijkheid die medewerkers niet meer aankunnen.

De afspraken die er worden gemaakt moeten ten alle tijde op papier worden gezet door de werkgever, met een goedkeuring van de medewerker. Wanneer de medewerker in zijn nieuwe functie gaat werken is het aan te raden om een nieuwe arbeidsovereenkomst op te stellen met daarin opgenomen onder andere het nieuwe salaris en andere wijzingen die hebben plaatsgevonden omtrent de arbeidsvoorwaarden.

#### **4. Acceptatie en flexibiliteit**

Om demotie te kunnen toepassen vraagt het van beide partijen flexibiliteit en acceptatie. Wanneer dit ontbreekt in een organisatie wordt het moeilijk om demotie te kunnen uitvoeren met het gewenste resultaat.

Medewerkers hebben een piek in hun loopbaan, maar moeten ook accepteren dat zij niet tot hun 65<sup>ste</sup> kunnen blijven werken in deze piek. (een uitzondering daargelaten). Competenties zijn geen vaardigheden die iemand zijn hele leven beheerst. Competenties kun je ontwikkelen, maar er bestaat ook een afname van het beheersen van deze competenties. Dit moet zowel de

organisatie als de medewerker onder ogen gaan zien en accepteren. Hierdoor wordt de stap terug naar een andere functie makkelijker.

Ook vraagt het van de medewerker en de werkgever de nodige flexibiliteit. De werkgever moeten open staan voor het creëren van nieuwe functies en het aanpassen van het takenpakket van de medewerkers. De medewerker daarentegen moet flexibel zijn bij het aanvaarden van deze nieuwe functie en de daarbij horende voorwaarden. De medewerker kan er niet meer vanuit gaan dat hij hetzelfde salaris blijft houden, terwijl de functie op een ander niveau wordt gewaardeerd. Bij vrijwillige demotie zal dit makkelijker gaan, omdat de medewerker hier bewust of onbewust kiest voor een lager salaris. Iemand die een lagere functie wil, heeft ook recht op minder salaris.

## 1. Methodische verantwoording

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de methode en werkwijze van dit rapport. Ik beschrijf allereerst kort hoe ik tot het onderwerp gekomen ben. Vervolgens ga ik in op waarom dit rapport innovatief en generaliseerbaar is voor organisaties en tot slot leg ik uit welke onderzoeksmethodes ik wil gebruiken.

### 1.1 Verantwoording vraagstelling in het HRM-domein

Momenteel loop ik stage op de afdeling HRM bij Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen (afgekort als GGzE). Ik ben bezig met een onderzoek naar de oudere medewerkers binnen de organisatie. Kort gezegd houdt het onderzoek in dat ik in kaart breng hoeveel en waar in de organisatie de oudere medewerkers (55-plus) werkzaam zijn en in welke functies. HRM thema's als verzuim, scholing/loopbaanbegeleiding, jaargesprekken etc. komen hierbij aan bod. Verder breng ik advies uit over hoe deze HRM thema's op de juiste manier kunnen worden ingezet om niet alleen de 55-plus medewerkers gemotiveerd te houden om langer door te werken, maar ook om op tijd in te spelen bij de jongere generaties. Bij GGzE is duidelijk te zien dat de organisatie aan het verouderen is en dat er een tekort aan personeel dreigt te ontstaan wanneer GGzE niet op tijd inspelt op deze situatie.

Mij viel op dat veel organisaties kampen met dit probleem of in de toekomst met dit probleem te maken zullen krijgen. Om dit te toetsen heb ik contact gezocht met o.a. de organisatie Deltaskills. Dit is een organisatie die momenteel een professioneel en ervaren team ter beschikking stelt aan klanten die Deltaskills inhuren voor het werven van nieuwe medewerkers en voor het verlenen van ondersteuning op het gebied van P&O.<sup>7</sup> Ik heb hier de vraag neergelegd in hoeverre organisaties 'last' hebben van de vergrijzing op de arbeidsmarkt en een verouderend personeelsbestand hebben of verwachten te krijgen. Tijdens dit gesprek kwam naar voren dat ook zij dit signaal krijgen vanuit organisaties.

Verder ben ik met verschillende studenten gaan praten over de situatie binnen het stagebedrijf van deze student en ook hier kreeg ik verschillende reacties dat de organisatie kampt met dit probleem.

Organisaties hebben 'last' van de vergrijzing en zien dit terug in een ouder wordend personeelsbestand. Het is voor een organisatie van belang om deze medewerkers langer door te laten werken o.a. om kennis en ervaring te behouden. De vraag is hoe organisaties deze medewerkers langer inzetbaar kunnen houden, zonder dat zij moeten uittreden omdat zij bijvoorbeeld de huidige functie niet meer aankunnen. Wanneer een medewerker zijn huidige functie niet meer aan kan, wil dat niet zeggen dat hij met pensioen moet. Het is juist zaak om te kijken welke competenties de medewerker nog wel aankan in plaats van te kijken naar wat de medewerker allemaal niet meer kan. Dit brengt mij tot het volgende:

*'In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden?'*

---

<sup>7</sup> [http://www.deltaskills.nl/0\\_maa\\_kennis\\_met\\_deltaskills.html](http://www.deltaskills.nl/0_maa_kennis_met_deltaskills.html)



## **1.2 Innovatief en generaliseerbaar**

Het is een feit dat we allemaal steeds langer door zullen moeten gaan werken om de vergrijzing op te kunnen vangen, maar het verhogen van de AOW leeftijd (waar de overheid nu druk mee bezig is) is niet voldoende. Hiermee wordt het probleem niet opgelost, maar juist verschoven. Organisaties zullen daarom ook zelf acties moeten ondernemen om het personeel langer door te laten werken.

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen waarom ik gekozen heb om het thema ‘vergrijzing’ verder onder de loep te nemen. Veel organisaties roepen dat zij iets aan de vergrijzing willen en moeten doen, maar verdere stappen worden er vaak nog niet genomen. Dit komt pas op het moment dat men te laat is en de consequenties ervan al moeten ondergaan.

Het invoeren van het demotiebeleid is voor een organisatie een manier om oudere medewerkers langer door te kunnen laten werken. Veel organisaties zien demotie nog steeds als een onderwerp dat taboe en onbespreekbaar is. Het begrip moet van dit imago af, omdat als organisaties dit instrument steeds met een negatieve benadering bekijken dan zal het ook nooit het gewenste resultaat behalen.

De enige associatie die medewerkers hebben met het begrip demotie is dat het negatief is, omdat het overal zo wordt aangekaard. Zij weten er verder ook niks vanaf en willen vaak ook de moeite niet doen om deze beeldvorming te veranderen. Waarom zou je? Iedereen zegt dat het negatief is. Juist door deze negatieve beeldvorming vind ik dat demotie een plaats moet krijgen in het personeelsbeleid, omdat deze beeldvorming en vooroordelen moeten veranderen. De bedrijfscultuur speelt hier een belangrijke rol in.

Met dit rapport wil ik laten zien dat demotie verschillende voordelen kan hebben. Ook wordt hierin duidelijk met welke kenmerken een organisatie rekening moet houden. Veel organisaties zetten de stap niet om dit te onderzoeken, omdat zij er al vanuit gaan dat medewerkers zich er tegen zullen gaan verzetten. Ook moeten organisaties de stap zetten naar nieuwe instrumenten. Gezien de huidige ontwikkelingen en de voortgang van deze ontwikkelingen in de toekomst, zullen organisaties met nieuwe ideeën moeten komen. In de kinderjaren van de VUT-regeling werd deze regeling ook gezien als taboe en onbespreekbaar. Toch hebben mensen eraan moeten geloven en uiteindelijk gingen medewerkers de voordelen van deze regeling ook inzien. Ik verwacht dat hetzelfde gaat gebeuren met demotie. Medewerkers worden vaak afgeschrikt door nieuwe regelingen en pas op het moment dat meerdere collega's ermee in aanraking gekomen zijn en ook zien dat het niet zo slecht is als men had verwacht, dan volgen er meer.

Het invoeren van een demotiebeleid kost organisaties niet meer geld. Het enige wat het van de organisatie vraagt is een stukje onderzoek en kennis en het moet op de juiste manier worden geïmplementeerd zodat het past bij de rest van de organisatie. Veel organisaties zijn bezig met het invoeren van het levensfasebewust personeelsbeleid (of leeftijdsfasebewust personeelsbeleid) en demotie kan als onderdeel van dit beleid worden toegevoegd. Pas door er

daadwerkelijk gebruik van te maken zullen organisaties en medewerkers er de voordelen van inzien.

Demotie is een personeelsinstrument dat in principe iedere organisatie kan toepassen. Voor grote organisaties (met meer dan 500 medewerkers) is het makkelijker uitvoerbaar, omdat zij beheersen over functies op verschillende niveaus. Een stap terug naar een lagere functie is op deze manier makkelijker realiseerbaar dan voor organisaties waarbij veel medewerkers op één lijn werken en ieder zijn eigen taken en verantwoordelijkheden heeft.

### **1.3 Onderzoeksmethoden en totstandkoming rapport**

Zoals hierboven te lezen is ben ik in het vooronderzoek met name bezig geweest met het zoeken naar bevestigingen vanuit verschillende kanten. Het thema demotie is hierbij toen ook genoemd. Na dit onderzoek te hebben afgerond ben ik gaan brainstormen en mijn ideeën over demotie op papier gezet. Hieruit zijn voor mij een aantal conclusies naar voren gekomen die mij bevestiging gaven; demotie kan in organisaties een positieve werking hebben. Dit was doorslaggevend om met demotie aan de slag te gaan.

Ik heb er voor gekozen om een aantal deelvragen uit te werken, omdat deze uiteindelijk een uitleg geven waarom demotie als onderdeel van het personeelsbeleid kan werken. Door te kiezen om gebruik te maken van een hoofdvraag met deelvragen heb ik het onderzoek beter vorm kunnen geven. Ook wordt het voor de lezer duidelijker, omdat hij snel en makkelijk terug kan vinden waar ik de informatie vandaan heb.

Deze deelvragen bestonden voornamelijk uit een theoretisch kader en een fieldstudie bij de organisatie waar ik stage loop (GGzE).

Het theoretisch kader heb ik met name uitgewerkt aan de hand van een literatuurstudie op internet en in verschillende boeken rondom het thema. Tijdens deze desk study hebben onderwerpen als flexibiliteit, acceptatie, vergrijzing/ontgroening en de arbeidsparticipatie centraal gestaan. Ik heb onder andere gebruik gemaakt van cijfers van het CBS om duidelijk een aantal percentages aan te kunnen geven. Dit geeft voor de lezer een duidelijk beeld over de huidige situatie.

Ik heb in de deelvragen onderscheid gemaakt tussen allereerst de algemene situatie van de arbeidsmarkt en informatie rondom demotie. Dit heb ik gedaan omdat dit aan de lezer uiteindelijk een goed beeld geeft van wat er precies aan de hand is. Vervolgens ben ik ingegaan op informatie met betrekking tot het onderwerp demotie. Deze deelvragen zijn uitgebreid beschreven. Dit heb ik gedaan met als reden dat organisaties deze informatie kunnen gebruiken om hun medewerkers in te lichten over het onderwerp en om dit te kunnen gebruiken bij het schrijven van het demotiebeleid zelf.

Met betrekking tot de field study heb ik er voor gekozen om te praten met managers en HRM adviseurs over het desbetreffende onderwerp. Ik heb specifiek gekozen om met deze mensen in gesprek te gaan, omdat ik er achter wil komen hoe deze groep mensen tegen demotie aan kijken en of zij er voor openstaan. Ik heb er voor gekozen om niet in gesprek te gaan met medewerkers, omdat dit geheel individueel afhankelijk is. Om een relevant en realistisch beeld te krijgen moet hiervoor een groot deel van de medewerkers worden ondervraagd. Hier zou teveel tijd in gaan zitten. Uiteindelijk zal de medewerker er aan moeten geloven om

langer door te werken, ook om het eigen pensioen op te bouwen. Hoe een organisatie dit inricht heeft in principe niets te maken met wat medewerkers vinden van bepaalde (personeels)instrumenten.

Aan de hand van de uitkomsten van beide onderzoeken ben ik begonnen met het schrijven van het uiteindelijke stuk over het demotiebeleid. Ik wil het zo algemeen mogelijk houden, zodat meerdere organisaties er gebruik van kunnen maken. De organisatie GGzE, waar het tevens ook voor geschreven wordt, zal het vervolgens met aanpassingen kunnen doorvoeren in de organisatie. Uiteindelijk heb ik er niet voor gekozen om een helemaal uitgewerkt demotiebeleid te schrijven, omdat dit per organisatie afhankelijk is. Wel heb ik de benodigde informatie op papier gezet, zodat dit kan worden gebruikt. Schrijvers moeten dan zelf het beleid aanpassen aan de organisatie.

## **2. Algemeen kader**

De afgelopen jaren is de overheid steeds bezig geweest met het stimuleren om ouderen langer aan het werk te houden. Men wil zelfs de AOW leeftijd verhogen naar 67 jaar, wat betekent dat medewerkers langer door zouden moeten werken dan ze momenteel al doen. Dit heeft mede te maken met de veranderingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de veranderingen die er momenteel spelen op de arbeidsmarkt. Hierbij wordt concreet gekeken naar de krapte op de arbeidsmarkt en de arbeidsparticipatie van o.a. Nederland, van ouderen, van de verschillende sectoren en van de vrouwen binnen Nederland.

### **2.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt is aan het ontgroenen en vergrijzen. Aan de ene kant worden er minder kinderen geboren en aan de andere kant blijven oudere mensen langer in leven. Een oorzaak van de vergrijzing is de toenemende levensduur van mensen. Tussen 1950 en 2005 is de gemiddelde levensduur van mannen gestegen van 70,4 jaar naar 76,0 jaar. Voor vrouwen nam de gemiddelde levensduur in diezelfde periode toe van 72,7 jaar naar 80,7 jaar. De verwachting is dat deze stijging van de levensduur in de toekomst ook zal doorzetten. Niet alleen de toenemende levensduur van mensen is een oorzaak van vergrijzing. De babyboomers hebben hier ook een aandeel in. Vlak na WOII zijn er in Nederland veel baby's geboren: de babyboomers. In de jaren zestig en zeventig van de twintigste eeuw daalde dit geboortecijfer echter weer, wat tot gevolg heeft dat er momenteel een groot verschil is tussen het aantal jongeren en ouderen in Nederland.<sup>8</sup>

Een gevolg van de vergrijzing van de arbeidsmarkt is dat de potentiële beroepsbevolking in omvang afneemt. Gedurende een groot deel van de twintigste eeuw was er een ruim aanbod van arbeiders (door de komst van de babyboomers en toestroom van vrouwen in het arbeidsproces). Werkgevers hadden het voor het uitkiezen. Deze trend is momenteel aan het veranderen. Economen spreken van de omslag van een 'vragersmarkt' waarbij het aanbod van arbeiders hoog was, naar een 'aanbiedersmarkt' waarbij de werkgever vraagt om arbeiders.<sup>9</sup>

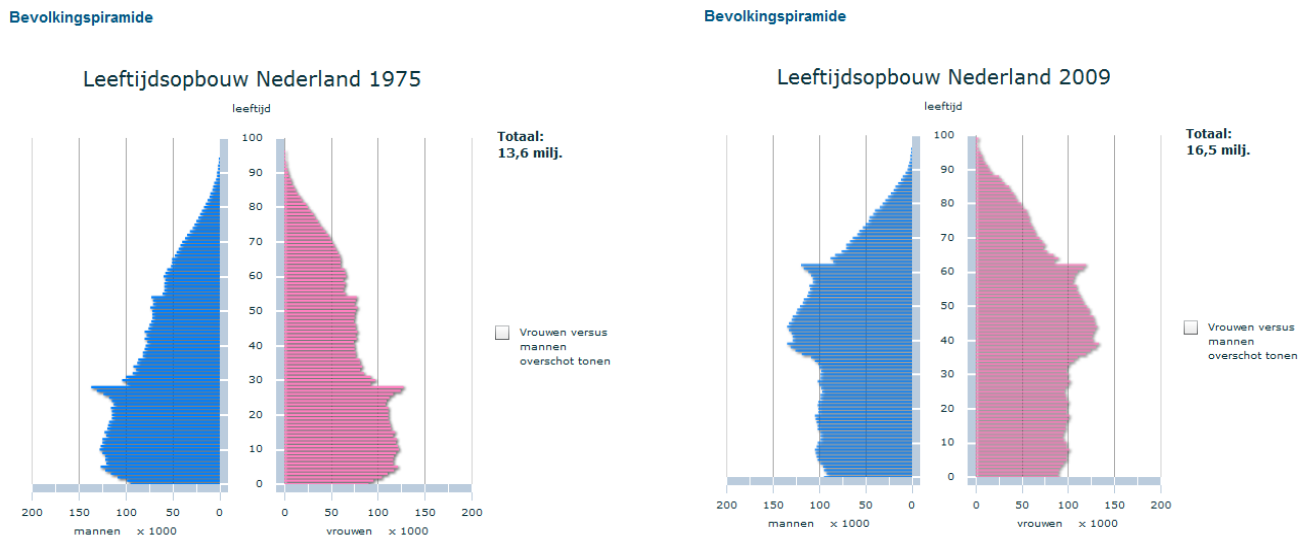
Figuur 2.1 geeft de Nederlandse bevolkingsopbouw in 1975 en 2009 weer. In 1975 was er sprake van een relatief jonge bevolking. Dit heeft te maken gehad met de komst van de babyboomers. In 1975 was 10,72 procent van de bevolking 65 jaar of ouder. In 2009 was dit 14,91 procent. De prognose is dat in 2030 hoogstwaarschijnlijk 22 procent van de totale bevolking 65 jaar of ouder zal zijn.

---

<sup>8</sup> [http://beursblog.typepad.com/beursblog/2007/05/vergrijzing\\_oor.html](http://beursblog.typepad.com/beursblog/2007/05/vergrijzing_oor.html)

<sup>9</sup> [http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing\\_en\\_arbeidsmarkt\\_is\\_nederland\\_er\\_klaar\\_voor](http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing_en_arbeidsmarkt_is_nederland_er_klaar_voor)

Figuur 2.1: Bevolkingspiramide 1975/2009<sup>10</sup>



### 2.1.1 Krapte op de arbeidsmarkt

Er wordt gesproken van een krappe arbeidsmarkt als het aanbod aan werk groter is dan de vraag. Er zijn meer vacatures dan dat er werkzoekenden zijn. Dit heeft tot gevolg dat vacatures niet opgevuld kunnen worden. De werkgever kan dit (tijdelijk) opvangen met overwerk, maar dit is geen oplossing voor de langere termijn. Wanneer er een krappe arbeidsmarkt is, is loonstijging te verwachten omdat werkgevers met elkaar moeten concurreren en werkzoekenden hebben een ruime keuze aan werk. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt kan tot gevolg hebben dat jongeren eerder hun opleiding zullen afronden om aan het werk te gaan. Ook zullen ouderen sneller herintreden. Een ander gevolg kan zijn dat er veel arbeidsimmigratie naar Nederland zal plaatsvinden.

De oorzaak van een krappe arbeidsmarkt ligt meestal in de hoogconjunctuur; overbesteding leidt tot meer productie. Ook de vergrijzing van Nederland kan leiden tot vermindering van het aantal personen dat kan werken, omdat het aantal personen dat uittreedt groter wordt en de instroom van jongeren dit niet evenredig opvangt. Dit heeft als direct gevolg dat de arbeidsvraag daalt.<sup>11</sup>

## 2.2 Arbeidsparticipatie van Nederland

De arbeidsparticipatie geeft aan welk deel van de beroepsbevolking deelneemt aan het arbeidsproces. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen bruto en netto participatie. Bruto arbeidsparticipatie geeft aan hoeveel procent van de beroeps geschikte bevolking (alle personen tussen de 15 en 65 jaar) tot de beroepsbevolking hoort en dus een betaalde baan van

<sup>10</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/cijfers/extra/piramide-fx.htm>

<sup>11</sup> <http://www.intermediair.nl/artikel/werk-abc/10599/arbeidsmarkt.html>

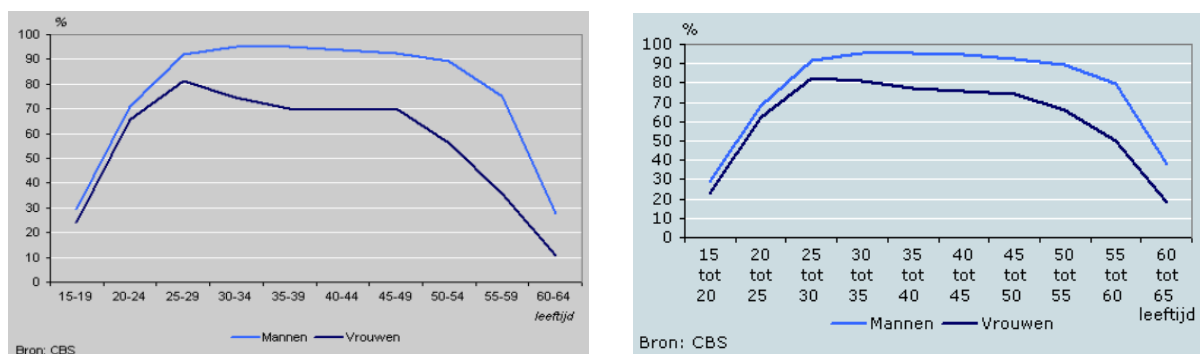
tenminste 12 uur per week heeft of deze zoekt (werkzoekenden meegerekend). Netto arbeidsparticipatie geeft aan hoeveel procent van de beroepsgeschikte bevolking ook daadwerkelijk een betaalde baan heeft.<sup>12</sup> Naast de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt is er ook sprake van een lage arbeidsparticipatie. Een gevolg van de vergrijzing en ontgroening is dat er op den duur tekorten zullen ontstaan. Een manier om deze tekorten op te vullen is om medewerkers langer door te laten werken.<sup>13</sup>

### 2.2.1 Arbeidsparticipatie van ouderen

De arbeidsparticipatie van ouderen (leeftijdscategorie tussen de 55 en 65 jaar oud) is in Nederland gestegen van 38 procent in 2000 naar 48 procent in 2006.<sup>14</sup> De overheid heeft de afgelopen jaren al verschillende maatregelen genomen om ouderen langer door te laten werken. Dit heeft men geprobeerd door onder andere het creëren van de juiste financiële prikkels voor meer en/of langer door te werken en de bestrijding van de discriminatie rondom ouderen.<sup>15</sup>

In figuur 2.2 is de bruto arbeidsparticipatie uit 2003 en 2008 weergegeven. Opvallend is het verschil gekeken naar de leeftijd vanaf 45-49 jaar. In 2003 is na deze leeftijd een opvallende dalende lijn te zien, terwijl deze in 2008 is verschoven naar de leeftijd 55-60 jaar. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de werkende accepteert langer door te moeten werken en dit ook daadwerkelijk doet. In de toekomst zal deze leeftijdsgrens nog verder moeten doorschuiven om de tekorten op te vangen.

Figuur 2.2: Bruto arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht, 2003/2008<sup>16</sup>



<sup>12</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Arbeidsparticipatie>

<sup>13</sup> [http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing\\_en\\_arbeidsmarkt\\_is\\_nederland\\_er\\_klaar\\_voor](http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing_en_arbeidsmarkt_is_nederland_er_klaar_voor)

<sup>14</sup> [http://www.pensioen.com/index.php?page=theme\\_10\\_subject&sub=details&id=334&SID=f1ff0g0q84fekgqcnf0gt3ale0](http://www.pensioen.com/index.php?page=theme_10_subject&sub=details&id=334&SID=f1ff0g0q84fekgqcnf0gt3ale0)

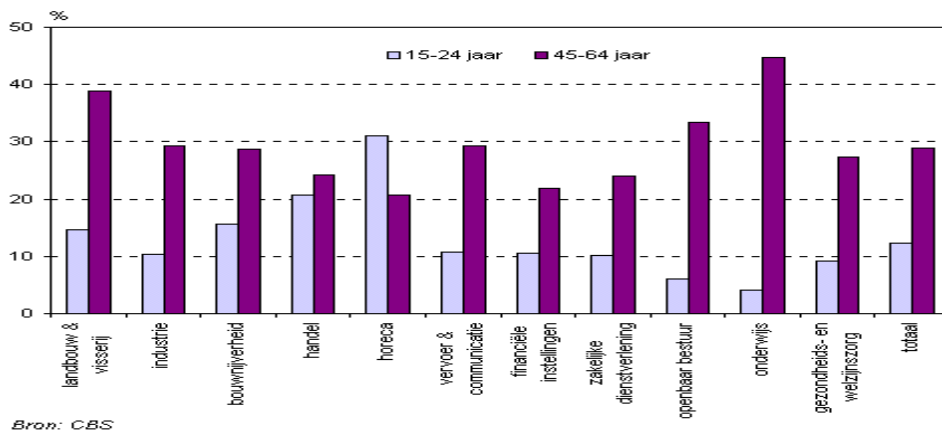
<sup>15</sup> [http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing\\_en\\_arbeidsmarkt\\_is\\_nederland\\_er\\_klaar\\_voor](http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing_en_arbeidsmarkt_is_nederland_er_klaar_voor)

<sup>16</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/structuur-arbeidsmarkt/2006-arbeidsmarkt-vv-participatie-art.htm>

## 2.2.2 De participatie naar sector

Ook de verschillende sectoren hebben last van de ontwikkelingen die er spelen op de arbeidsmarkt. In figuur 123 is te zien dat er relatief veel ouderen werkzaam zijn in het onderwijs en in de landbouw & visserij sectoren. De jongere groep medewerkers zijn vooral werkzaam in de horeca en financiële instellingen. In sectoren waar veel ouderen werken, is de vergrijzing vaak goed merkbaar omdat daar vaak ook relatief weinig jongeren werkzaam zijn. Dit is in figuur 2.3 ook duidelijk te zien. Deze sectoren zullen zich in de toekomst moeten richten op de instroom van nieuw personeel willen zij de huidige capaciteit behouden.

Figuur 2.3: leeftijdsopbouw in sectoren<sup>17</sup>



De vraag naar nieuw personeel zal dus toenemen (de vervangingsvraag). De Raad voor Werk en Inkomen bevestigt ook dat deze vervangingsvraag in de toekomst zal toenemen. Iedere sector krijgt met de vergrijzing te maken, maar wel allemaal op een andere manier. Niet iedere sector kampt met dezelfde problematiek. Voor de horeca is het bijvoorbeeld makkelijker om nieuw personeel te vinden, omdat zij geen medewerkers met specifieke kennis nodig hebben om een functie te kunnen uitoefenen. In het onderwijs ligt dit bijvoorbeeld weer anders, waar het wel moeilijk is om nieuw personeel te vinden.

## 2.2.3 Arbeidsparticipatie van vrouwen

Tussen 1996 en 2008 is de bruto arbeidsparticipatie van vrouwen in de leeftijd van 50-65 jarigen opgelopen van 42 procent naar 58 procent. Deze arbeidsparticipatie kwam in 2008 in de leeftijdscategorie 50-55 jaar uit op 66 procent. Dit is ruim 1.5 keer zoveel als in 1996. Bij vrouwen tussen de 60 en 65 jaar verdrievoudigende de arbeidsdeelname tot 18 procent.<sup>18</sup>

Er zijn een aantal redenen vast te stellen waarom het aantal werkende vrouwen op de arbeidsmarkt is toegenomen. De toekomst van het feminisme is er hier één van. Vrouwen werden hierdoor onafhankelijk van hun partner. Ook nadat zij kinderen hebben gekregen, hebben ze het individuele arbeidsproces voortgezet. Het niveau van deze vrouwen is nog wel

<sup>17</sup> Bron: CBS <http://www.nidi.knaw.nl/web/html/public/demos/dm990811.gif>

<sup>18</sup> <http://www.flexservice.com/?p=26374>

opvallend. Vaak zijn de oudere vrouwen in het arbeidsproces laagopgeleid. Dit komt omdat het rond WOII voor vrouwen een logische stap was om te stoppen met leren of werken. Wanneer zij een aantal jaren later weer in het arbeidsproces zijn togetreden, hebben zij dus maar een lage of zelfs geen vooropleiding gehad. De jongere vrouwen in het arbeidsproces hebben vaak een hoger opleidingsniveau en dit heeft mede te maken met de komst van het feminisme.<sup>19</sup>

### 2.3 Het pensioenstelsel in Nederland

Het Nederlandse pensioenstelsel bestaat uit drie onderdelen, namelijk een gedeelte dat wordt voorzien door de overheid (de Algemene Ouderdomswet (AOW)), een bijdrage van de werkgever en een eigen verantwoordelijkheid van het individu.<sup>20</sup>

Er zijn momenteel vier verschillende pensioensystemen om de overige twee delen op te bouwen, namelijk:

1. De eindloonregeling. De eindloonregeling (ook wel final payregeling genoemd) is een zuivere salaris-/diensttijdregeling, waarbij het uiteindelijke pensioen afhangt van het aantal jaren dat een medewerker in dienst is geweest bij de werkgever. Bij de eindloonregeling wordt het pensioen berekend op het laatst verdiende loon (dus het loon op het moment van uitdiensttreding).<sup>21</sup>

2. De middelloonregeling. Deze pensioensregeling hanteert 70 procent van het gemiddeld verdiende salaris over de hele werkperiode van een medewerker. Hierbij hebben alle salarisverhogingen en dergelijke invloed op de hoogte hiervan.<sup>22</sup> In tegenstelling tot de eindloonregeling, waar alleen rekening gehouden wordt met het laatst verdiende loon.

3. De beschikbare premieregeling. Bij deze regeling wordt voor de medewerker een premie beschikbaar gesteld, die wordt besteed aan het pensioen. Het risico ligt nu bij de medewerker in plaats van bij de werkgever. Dit komt omdat de medewerker geen zicht meer heeft op het uiteindelijke pensioensresultaat.<sup>23</sup>

4. De combinatieregeling. Bij deze regeling is het mogelijk om bovengenoemde pensioensregelingen met elkaar te combineren.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> [http://www.cbs.nl/NR/ronlyres/A2841CF1-3743-4139-81E0-1D09E6A966D4/0/SET\\_20094\\_Pag0712.pdf](http://www.cbs.nl/NR/ronlyres/A2841CF1-3743-4139-81E0-1D09E6A966D4/0/SET_20094_Pag0712.pdf)

<sup>20</sup> Duynstee, L., *Personeelsbeleid en pensioenkosten*, Alphen aan den Rijn, Kluwer (2005)

<sup>21</sup> [http://www.homefinance.nl/pensioen/werknemer\\_pensioen/eindloonregeling.asp](http://www.homefinance.nl/pensioen/werknemer_pensioen/eindloonregeling.asp)

<sup>22</sup> <http://www.pensioenvizier.nl/index.php?pagina=middelloonregeling>

<sup>23</sup> [http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/BPR\\_folder\\_juni\\_2008.pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/BPR_folder_juni_2008.pdf)

<sup>24</sup> <http://www.encyclo.nl/begrip/Combinatieregeling>



Tot 2004 werd er in Nederland het meest gebruik gemaakt van de eindloonregeling. Vanaf 2004 is dit overgegaan in de middelloonregeling. Nog maar ongeveer 1 op de 10 medewerkers bouwen hun pensioen op aan de hand van de eindloonregeling. Dit heeft te maken met het feit dat grote bedrijfstakpensioenen zijn overgestapt van de eindloonregeling naar de middelloonregeling.<sup>25</sup>

## **2.4 Conclusie**

Organisaties krijgen te maken, mede door de vergrijzing, met een verouderend personeelsbeleid. Huidig personeel wordt steeds ouder, terwijl de instroom van de jongere talenten erg gering is. De komst van de vergrijzing heeft mede te maken met de komst van de babyboomers uit WOII. Een gevolg van de vergrijzing is dat er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaat.

Om een grootschalig personeelstekort (gedeeltelijk) te voorkomen zullen ouderen langer door moeten werken. De arbeidsparticipatie van ouderen gaat wel omhoog, wat een goede ontwikkeling is. Toch is niet de enige ontwikkeling die nodig is om het personeelstekort te voorkomen. Er zijn meerdere factoren die hier een rol in spelen.

Sectoren die vooral met de vergrijzing te maken krijgen zijn 'onderwijs' en 'landbouw en visserij'. Ook de arbeidsparticipatie van vrouwen is de afgelopen jaren gestegen.

Organisaties moeten dus rekening houden met personeel dat ouder wordt en moeten hier op tijd op inspelen willen ze met dezelfde capaciteiten de werkzaamheden blijven uitvoeren.

---

<sup>25</sup> Duynstee, L. , *Personeelsbeleid en pensioenkosten*, Alphen aan den Rijn, Kluwer (2005)

### **3. Feiten en beeldvorming rondom oudere medewerkers en demotie**

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op het begrip ‘demotie’. Deze zal kort worden toegelicht. Verder worden de voordelen en gevolgen van demotie voor de medewerker beschreven. Ook wordt er ingegaan op de beeldvorming die o.a. leidinggevend en de buitenwereld hebben van de oudere medewerkers. Hierbij komen onderwerpen als flexibiliteit, verzuim en scholing aan bod. Hierbij wordt ook kort de situatie van GGzE toegelicht aan de hand van een onderzoek naar de oudere medewerkers dat ik gehouden heb binnen GGzE. Tot slot wordt de samenhang geschreven van productiviteit, beloning en leeftijd. Deze zal worden onderbouwd aan de hand van theorieën en onderzoeken.

#### **3.1 Het begrip ‘demotie’**

Demotie is de verplaatsing van een hogere functie naar een lagere, met een verlaging in salaris. Het is het tegenovergestelde van promotie.<sup>26</sup> Van demotie is geen sprake wanneer een medewerker minder uren gaat werken, bijvoorbeeld als voorportaal naar pensionering. Demotie speelt in het bijzonder wanneer een medewerker de belastbaarheid van de huidige functie niet meer aan kan. Een minder belastende functie kan de uitstroom van zo’n medewerker voorkomen en kan er dus voor zorgen dat de oudere medewerkers volledig buiten het arbeidsproces komen te staan.<sup>27</sup> Kenmerkend is wel dat de (nieuwe) functie wordt aangepast aan de competenties van de medewerker. De medewerker past zich niet aan aan de functie.<sup>28</sup>

Demotie is in de vakbondskringen niet populair. Het ledenbestand is ook aan het vergrijzen, wat niet vooruitstrevend werkt. Oudere medewerkers zien demotie vaak als een stap terug in status of als een persoonlijke nederlaag. Van dit imago moet het begrip af en er moet meer flexibiliteit in de functie opbouw binnen een organisatie komen.<sup>29</sup>

#### **3.2 Voordelen en gevolgen van demotie voor de medewerker**

Demotie kent ook een aantal gevolgen voor de medewerker. Deze hoeven niet altijd een negatief effect te hebben, maar dit is mede afhankelijk van de instelling die de medewerker heeft. Bij een positieve instelling en een positieve kijk op demotie en het doen van een stapje terug in de carrière, zullen de gevolgen ook minder zwaar vallen.

Allereerst kan een medewerker langer door blijven werken in een organisatie, omdat hij of zij de mogelijkheid krijgt om voor een aantal jaren in een minder belastbare functie te werken. De medewerker kan hierdoor de loopbaan langzaam afbouwen. Tegenwoordig willen veel medewerkers niet meer vroegtijdig met pensioen. Ze hebben het gevoel nog fit genoeg te zijn

---

<sup>26</sup> <http://www.encyclo.nl/begrip/demotie>

<sup>27</sup> <http://www.arbeidsrechter.nl/h/h632.htm>

<sup>28</sup> <http://www.hrpraktijk.nl//nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

<sup>29</sup> <http://www.innovatieforaniseren.nl/innovatie-en-hrm/demoveren-is-slim-personeelsbeleid/>

om langer door te werken. Langer doorwerken na hun 65<sup>ste</sup> geeft nog eens de mogelijkheid om extra pensioen op te bouwen.<sup>30</sup>

Demotie zorgt er voor dat medewerkers gaan nadenken over hun eigen loopbaan. Vaak hebben zij eerder al in de carrière een top bereikt en kunnen dit niet de rest van hun loopbaan blijven volhouden.<sup>31</sup>

Ook bevordert het de gezondheid en het werkplezier van de medewerker, omdat hij of zij niet meer tot aan het einde van de loopbaan op zijn tenen hoeft te lopen.<sup>32</sup> De belastende taken worden weggenomen, wat er voor zorgt dat er een hoop werkdruk wordt weggehaald. Hierdoor houdt de medewerker energie over om zich volledig te richten op de werkzaamheden en competenties waarvoor die de medewerker nog wel geschikt is.

Een ander, minder positief gevolg is de verlaging in salaris dat hoort bij demotie. Medewerkers moeten beoordeeld worden aan de hand van hun competenties en het functieniveau waarop de medewerker presteert. Het salaris moet niet afhankelijk zijn van de leeftijd van de medewerker (hoe ouder de medewerker, hoe meer dienstjaren en dus hoe hoger het salaris). Leeftijdscriminatie in een organisatie moet voorkomen worden. Later in dit rapport ga ik verder in op de gevolgen etc. van het verlagen van het salaris bij demotie.

Ook doordat steeds meer werkgevers gebruik maken van de middelloonregeling is het voor medewerkers steeds aantrekkelijker om later in de carrière een stapje terug te doen. Omdat het pensioen wordt berekend aan de hand van het gemiddelde van de dienstjaren, heeft het voor de medewerker een niet al te grote impact meer een stapje terug te doen aan het einde van de loopbaan.

### 3.3 Beeldvorming van oudere medewerkers

*“Ouderen zijn fysiek zwak en vaker ziek. Ze zijn minder flexibel en minder productief. Ze hebben een grote achterstand op het gebied van ICT en ze leren minder snel (Le Poole en Peters, 2005).”*

Deze beeldvorming hebben veel werkgevers en andere mensen uit het werkveld ook van oudere medewerkers. Dit blijkt ook uit onderzoek dat ik heb gedaan binnen de GGzE naar de oudere medewerkers. Ouderen worden gezien als dure krachten die niet meer in staat zijn om hun volledige takenpakket uit te kunnen voeren. Een gevolg hiervan is dat men vaker en/of langer ziek is en dit heeft negatieve effecten op het verzuimpercentage van het bedrijf.

#### 3.3.1 Verzuim

Oudere medewerkers zijn opmerkelijk minder vaak ziek dan andere. Ze verzuimen minder

---

<sup>30</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx>

<sup>31</sup> <http://www.cnvbedrijvenbond.nl/home/dossiers/sociale-innovatie/demotie/>

<sup>32</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx>

vaak grijs (medewerker heeft wel klachten, maar het is twijfelachtig of de medewerker echt niet kan werken<sup>33</sup>) of zwart (medewerker heeft geen goede reden voor de ziekmelding, ook wel fraudeverzuim genoemd<sup>34</sup>) en als ze zichzelf ziekmelden, dan zijn ze ook echt ziek. De groep 55-65 jarigen is minder vaak ziek maar vaak wel langer ziek.<sup>35</sup>

Uit interviews met Hans Kuijpers (bedrijfsarts GGzE) en John Kivits (bedrijfsmaatschappelijk werker GGzE) kwam ook naar voren dat de oudere medewerkers (50 plus) niet vaker ziek zijn dan andere medewerkers. Wel hebben zij een langere verzuimperiode, omdat ze meer tijd nodig hebben om te herstellen van de ziekte, voordat zij weer terug in het arbeidsproces komen. De bedrijfsmaatschappelijk werker gaf aan ook geen verschil in leeftijd te zien als het gaat om de aanvragen van medewerkers om in gesprek te gaan met hem.

In bijlage 1 zijn de verzuimcijfers van GGzE van de afgelopen jaren toegevoegd. Hierin is te zien dat ouderen een langere meldingsfrequentie hebben, maar dat zij wel een hoger verzuimpercentage hebben. Dit heeft dus te maken met de langere hersteltijd die zij nodig hebben.

Oudere medewerkers zijn vaak gezonder, omdat zij een gezondere leefstijl hebben. Toch hebben jongeren vaak wel minder last van gezondheidsklachten, blijkt uit onderzoek.<sup>36</sup>

### 3.3.2 Scholing

Uit onderzoek van Dorhout, Maassen van den Brink en Groot (2002) blijkt dat 50-plus medewerkers minder gebruik maken van scholing dan hun jongere collega's. Oudere medewerkers maken meer gebruik van de bedrijfsgerelateerde scholing (specialisatie in het vakgebied), terwijl jongeren vaker een algemene scholing doorlopen.<sup>37</sup>

Er is onderzoek gedaan door het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) naar de beeldvorming ten aanzien van oudere medewerkers. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ongeveer 44 procent van de ondervraagden het oneens is met het feit dat ouderen geen behoefte meer zouden hebben om zich te scholen. 30 procent is het eens met deze stelling.<sup>38</sup>

Aan de hand van de interviews met een aantal managers binnen de GGzE kwam naar voren dat oudere medewerkers inderdaad minder aan scholing doen. Dat wil niet zeggen dat zij hier

---

<sup>33</sup> <http://www.flexmarkt.nl/juridisch/arbeidsongeschiktheid/wit-zwart-en-grijs-verzuim-2724.html>

<sup>34</sup> <http://www.flexmarkt.nl/juridisch/arbeidsongeschiktheid/wit-zwart-en-grijs-verzuim-2724.html>

<sup>35</sup> <http://www.senior-power.nl/index.php?ac=ShowContent&id=167>

<sup>36</sup> <http://www.oudstanding.nl/Kandidaat/Kenniscentrum/2/Beeldvorming-ouderen-en-werk>

<sup>37</sup> <http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3668/Heinrichs%20scriptie-1.pdf>

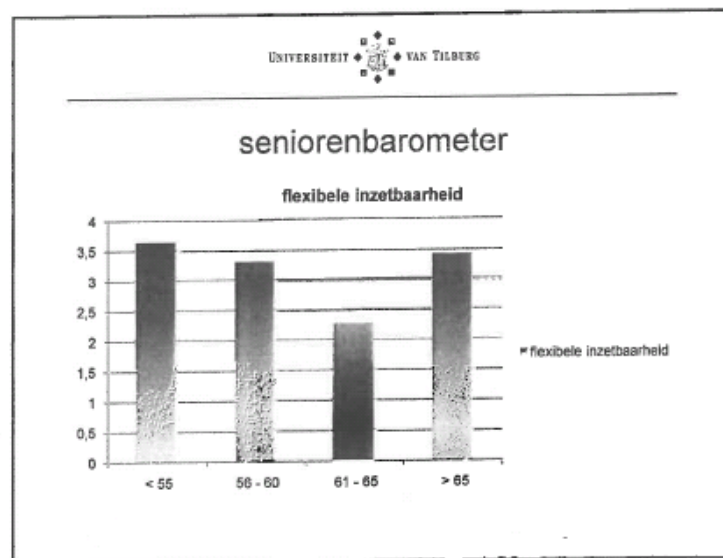
<sup>38</sup> Visser, P., Henkens, k. en Schippers, J., *Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties*, 2003

geen behoefte aan hebben. Een langdurige opleiding zit er vaak niet meer in, maar oudere medewerkers zijn nog wel bereid om cursussen te volgen of een congres te bezoeken. Vaak zoeken zij naar specialisatie in hun eigen vakgebied om zichzelf nog verder te ontwikkelen.

### 3.3.3 Flexibiliteit

Prof. dr. René Schalk heeft in zijn onderzoek naar de mogelijkheden en bedreigingen van de oudere medewerkers ook de flexibiliteit van deze groep medewerkers onderzocht. Zoals in figuur 3.1 is te zien, blijkt dat flexibiliteit van oudere medewerkers vanaf 55 jaar afneemt, maar na hun 65<sup>ste</sup> neemt de flexibiliteit van de medewerker juist weer toe. In dat opzicht is het voor een werkgever juist aantrekkelijk om ouderen in dienst te nemen, omdat de flexibele inzetbaarheid van zo'n medewerker hoog is.<sup>39</sup>

*Figuur 3.1: Flexibele inzetbaarheid van oudere medewerkers<sup>40</sup>*



Naarmate men ouder wordt, stelt de privé-werk balans ook minder eisen dan die van jongere medewerkers (vaak met jonge kinderen etc.). Dit zorgt ervoor dat oudere medewerkers zich flexibel kunnen opstellen in bijvoorbeeld de werktijden.

Wel zijn oudere medewerkers vaak wat eigenwijzer en minder veranderingsbereid. Ze hebben

<sup>39</sup> Prof. dr. René Schalk (Universiteit van Tilburg), onderzoek: 'Hoezo langer doorwerken? bedreigingen en mogelijkheden' Symposium 17 maart 2010: Hoe kunnen mensen langer doorwerken

<sup>40</sup> Prof. dr. René Schalk (Universiteit van Tilburg), onderzoek: 'Hoezo langer doorwerken? bedreigingen en mogelijkheden' Symposium 17 maart 2010: Hoe kunnen mensen langer doorwerken

veel werkervaring en weten hoe het moet. Ze hebben dan ook moeite met bijvoorbeeld het veranderen van een bepaalde werkwijze.<sup>41</sup>

### 3.4 Samenhang productiviteit, leeftijd en beloning van de oudere medewerkers

In deze paragraaf wordt ingegaan op de samenhang tussen productiviteit, leeftijd en beloning van de oudere medewerkers. Men heeft vaak de beeldvorming dat oudere medewerkers minder productief zijn, terwijl zij een hoger salaris ontvangen. Hieronder worden een aantal theorieën en onderzoeken rondom dit onderwerp uitgewerkt.

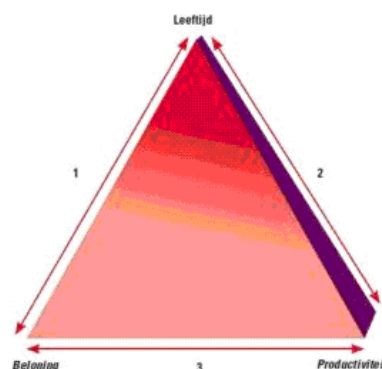
#### 3.4.1 De uitgestelde beloning theorie

Er mag worden gesteld dat jongere medewerkers vaak productiever zijn dan oudere medewerkers, terwijl ouderen vaak meer beloning ontvangen dan het productiviteitsniveau wettigt. Jongeren krijgen dus voor hun geleverde productiviteit in vergelijking niet voldoende loon. Dit komt met de jaren dat een medewerker werkzaam is in een organisatie.

De werkgever denkt, om door middel van het geven van hogere lonen op latere leeftijd, medewerkers te motiveren om langer in de organisatie te blijven werken. De werkgever wil zich hiermee verzekeren van een trouwe en gemotiveerde medewerker die zijn best blijft doen om de uitgestelde beloning niet mis te lopen. Gekeken naar de gehele loopbaan van zo'n medewerker is de balans productiviteit en beloning wel in evenwicht, omdat dus de medewerker op jongere leeftijd minder heeft verdiend, terwijl de productie andersom lag.<sup>42</sup>

In figuur 3.2 is de Bermuda driehoek weergegeven. Deze geeft de relatie van beloning, productiviteit en leeftijd weer. Organisaties streven naar harder werken, langer doorwerken, slimmer werken, sociale innovatie en flexibiliteit. Voorwaarde hiervoor is gemotiveerd personeel hebben.

Figuur 3.2: Bermuda driehoek<sup>43</sup>



<sup>41</sup> <http://www.senior-power.nl/index.php?ac=ShowContent&id=167>

<sup>42</sup> Evers, G., Dijkstra, J. en Baarda, R., *Ken-en stuurgetallen voor HRM*, Alphen aan den Rijn, Kluwer (2007)

<sup>43</sup> [http://www.procesbeheer.org/data/media/images/Bermudadriehoek\\_img1.jpg](http://www.procesbeheer.org/data/media/images/Bermudadriehoek_img1.jpg)

Productiviteit is gerelateerd aan leeftijd (lijn 2). Productiviteit is soms ook gerelateerd aan beloning (lijn 3) en tot slot is beloning vaak weer gerelateerd aan leeftijd (lijn 1).

Lijn 1: In veel beloningsmodellen wordt gebruik gemaakt van de relatie tussen leeftijd en beloning. De beloning van de medewerker stijgt vaak sterk op jongere leeftijd. Het belonen van medewerkers op basis van het aantal dienstjaren (anciënniteit) leidt tot het standaard toekennen van periodieke verhogingen. Op deze manier zijn oudere medewerkers over het algemeen duurder.

Lijn 2: Deze lijn geeft de relatie weer tussen leeftijd en productiviteit. In de eerste dienstjaren neemt de productiviteit van de medewerkers sterk toe. Op latere leeftijd neemt deze meestal weer af. Dit is mede afhankelijk van het functie- en opleidingsniveau dat de medewerker heeft. Vooral medewerkers met een lichamelijk zwaar beroep (zoals werken als verpleegkundig begeleider in de zorg) zijn op latere leeftijd vaak minder productief, dan iemand die een geestelijk zwaar beroep heeft.

Lijn 3: De derde lijn geeft de relatie weer tussen beloning en productiviteit. Volgens de theorie moeten de marginale kosten (beloning) gelijk zijn aan de marginale opbrengsten (productiviteit). Deze relatie is echter vervaagd door de komst van afspraken in de CAO's en bedrijfsculturen.<sup>44</sup>

Aandachtspunt is wel dat het voor organisaties vaak moeilijk is om de productiviteit van medewerkers te meten. Deze meting is op zichzelf al een hele uitdaging voor organisaties.

### 3.4.2 Onderzoeken

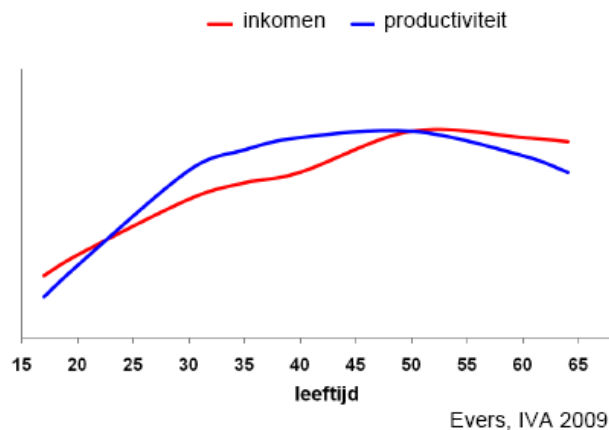
Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar de verhoudingen tussen de beloning en productiviteit van medewerkers. Dit komt omdat de productiviteit vaak niet geobserveerd wordt.

Medoff en Abarahm (1981) hebben onderzoek gedaan naar de beloning en productiviteit in de Verenigde Staten. Zij hebben gebruik gemaakt van administratieve gegevens over medewerkers en hebben de beoordeling van de direct leidinggevende over de productiviteit van de medewerkers hierin meegenomen. Het belangrijkste resultaat van dit onderzoek is dat de productiviteit maar een beperkte rol heeft gespeeld bij het beloningsprofiel. De beloning van de medewerkers neemt toe met het aantal dienstjaren (dus hoe meer dienstjaren, hoe hoger de beloning is), terwijl de productiviteit van de medewerkers niet verandert. Hieruit kun je concluderen dat medewerkers op latere leeftijd meer verdienen dan zij daadwerkelijk produceren en jongere medewerkers minder verdienen, naarmate de productiviteit veel hoger is. Deze conclusie wordt later bevestigd door andere onderzoeken van Kotlikoff en Gokhale (1992).<sup>45</sup>

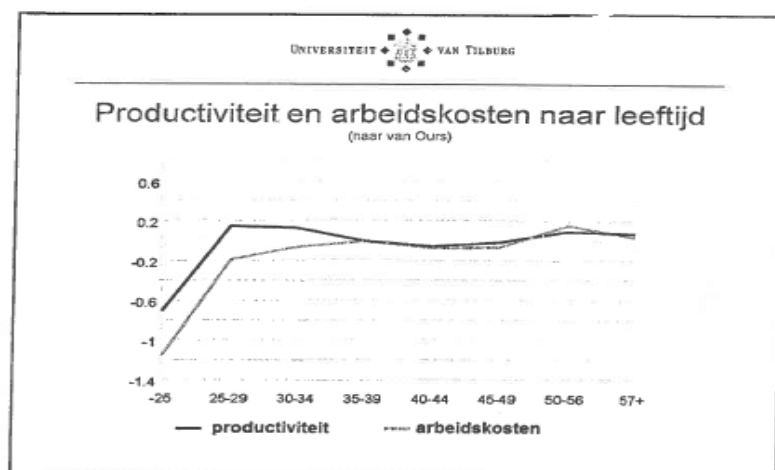
---

<sup>44</sup> Evers, G., Dijkstra, J. en Baarda, R., *Ken-en stuurgetallen voor HRM*, Alphen aan den Rijn, Kluwer (2007)

<sup>45</sup> [http://www.roa.unimaas.nl/pdf\\_publications/2007/ROA-R-2007\\_5.pdf](http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2007/ROA-R-2007_5.pdf)

Figuur 3.3: Productiviteit en inkomen naar leeftijd<sup>46</sup>

Prof. dr. René Schalt (hoogleraar ouderenbeleid) heeft onderzoek gedaan naar de bedreigingen en mogelijkheden van het langer doorwerken. Samenhang tussen de productiviteit en de arbeidskosten naar leeftijd van medewerkers was hier een onderdeel van. Uit figuur 3.4 blijkt dat jongere medewerkers worden onderbetaald. Zij hebben een hogere productiviteit in vergelijking met de loonkosten. Deze conclusie kwam ook naar voren in de bovengenoemde theorie. Opvallend is verder dat de productiviteit afneemt en de loonkosten na de stijging ongeveer gelijk blijven (medewerkers kosten dus evenveel als dat zij opleveren). Alleen rond de 50-56 jaar liggen de loonkosten hoger dan de productiviteit van de medewerker.<sup>47</sup>

Figuur 3.4: Productiviteit en arbeidskosten naar leeftijd<sup>48</sup>

<sup>46</sup> <http://www.vno-ncwwest.nl/Nieuws%20bijlagen/100218%20PPT%20PWCNHZ.pdf>

<sup>47</sup> Prof. dr. René Schalk (Universiteit van Tilburg), onderzoek: 'Hoezo langer doorwerken? bedreigingen en mogelijkheden' Symposium 17 maart 2010: Hoe kunnen mensen langer doorwerken

<sup>48</sup> Prof. dr. René Schalk (Universiteit van Tilburg), onderzoek: 'Hoezo langer doorwerken? bedreigingen en mogelijkheden' Symposium 17 maart 2010: Hoe kunnen mensen langer doorwerken



Het is dus niet per definitie zo dat oudere medewerkers een hoger loon hebben, terwijl de productiviteit van de medewerkers daalt. Het heeft ook geheel te maken met het beloningssysteem dat een organisatie hanteert.

### **3.5 Conclusie**

Demotie heeft niet alleen positieve gevolgen voor een werkgever, maar ook voor de werknemer. Zo is het een manier om langer door te kunnen werken, zonder helemaal uitgeput te raken.

Vaak hebben werkgevers en andere een verkeerde beeldvorming van oudere medewerkers. Zij zouden vaker ziek zijn, minder flexibel en minder productief. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn.

Ook wordt er vaak gespeculeerd dat oudere medewerkers én minder productief zijn én een hoger salaris ontvangen omdat zij een hoger aantal dienstjaren hebben (medewerkers worden beoordeeld op anciënniteit). Hier is geen duidelijke uitspraak over te doen, omdat verschillende onderzoeken komen met verschillende resultaten. Voor een organisatie is het op de eerste plaats moeilijk om de productiviteit van medewerkers te meten. Verder is de keuze van het beloningssysteem van belang. Veel organisaties belonen aan de hand van anciënniteit waarbij medewerkers een salarisverhoging krijgen met vaste periodieken. Op deze manier ontstaat na een aantal jaren de situatie dat de functie hoger wordt beloond dan eigenlijk nodig. Wanneer een medewerker zou overstappen naar een andere organisatie, zal een lager salaris worden aangeboden.

## **4. Hoe wordt demotie beleefd in organisaties?**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kijk op demotie vanuit verschillende oogpunten. Demotie is ter sprake gekomen bij GGzE. Dit wordt in dit hoofdstuk beschreven. Verder wordt er kort ingegaan op andere meningen over demotie. De kijk van de vakbonden komt hier onder andere aan bod. Ook worden de voor- en nadelen van demotie voor een organisatie beschreven en tot slot de acceptatie van de medewerkers en wat hier voor nodig is om deze te creëren.

### **4.1 Demotie binnen GGzE**

Zoals al eerder in dit rapport is beschreven, ben ik bezig met een onderzoek naar de oudere medewerkers binnen GGzE. Met oudere medewerkers worden de medewerkers in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder bedoeld. Tijdens dit onderzoek kwam demotie en het hebben van een demotiebeleid regelmatig ter sprake. GGzE maakt hier momenteel nog geen gebruik van.

Demotie is een onderwerp dat binnen GGzE momenteel veel aandacht heeft. Binnen een overleggroep van de afdeling HRM (TOP/TOI), welke gaat over opleidingen en de ontwikkeling van de medewerkers van GGzE, hebben we hier al regelmatig over gesproken. Er is toen gesproken over het eventueel invoeren van het demotiebeleid en wat hier allemaal bij komt kijken. Hier is verder nog geen actie uit voortgekomen.

Op de afdeling HRM heb ik met adviseurs over dit onderwerp gesproken. Zij zien demotie wel als een mogelijkheid om medewerkers langer door te laten werken en vooral voor de oudere generatie is het een instrument dat goed kan worden toegepast, zodat zij naar hun pensioen toe kunnen werken. Demotie moet geen instrument worden dat alleen maar wordt toegepast bij oudere medewerkers, omdat iedere medewerker gelijk moet worden behandeld en vanuit hetzelfde oogpunt moet worden benaderd. Anders is er sprake van leeftijdsdiscriminatie. Medewerkers op jongere leeftijd kunnen even goed vastlopen in de functie en naar een andere, misschien wel lagere functie, worden geplaatst.

Ook tijdens het onderzoek naar de oudere medewerkers binnen GGzE is demotie ter sprake gekomen. Tijdens gesprekken met managers uit het werkveld kwam naar voren dat er af en toe behoefte is aan het toepassen van demotie, maar dat er nog niet echt gebruik van wordt gemaakt. De managers zijn momenteel gericht op het creëren van de juiste werkzaamheden voor een medewerker, maar willen hier niet de naam demotie op plakken, omdat dit medewerkers nog steeds afschrikt.

Momenteel wordt er, wanneer medewerkers vastlopen in een functie, geadviseerd om met FLEX-pensioen te gaan en minder uren te gaan werken. Hierdoor hebben managers het idee dat de medewerkers minder werkdruk hebben en daardoor hun werkzaamheden beter kunnen uitvoeren. Voor de ene medewerker is dit wel een optie en voor de andere niet. Het kan namelijk ook tegenstrijdig werken, doordat de medewerker het gevoel krijgt nog steeds dezelfde hoeveelheid werk te moeten uitvoeren, in minder tijd. Dit kan gebeuren wanneer een deel van de werkzaamheden niet wordt overdragen aan collega's.

#### 4.1.1 De huidige werkwijze

Zoals uit de gesprekken naar voren kwam, wordt er momenteel wel gebruik gemaakt van een vorm van demotie, namelijk een regeling waarbij het gaat om vrijwillige functiewijziging en niet-vrijwillige functiewijziging. Hierbij geldt de regel dat iemand die een niet-vrijwillige functiewijziging ondergaat recht blijft hebben op het oude loon, ook wanneer de nieuwe functie op een lager functieniveau zit. Hierdoor wordt de functie dus bovengewaardeerd. Het initiatief van niet-vrijwillige functiewijziging ligt bij de werkgever en het kan als gevolg zijn van bijvoorbeeld een reorganisatie. De functie kan gelijk, hoger of lager gewaardeerd zijn. Bij vrijwillige functiewijziging neemt de medewerker op eigen initiatief de stap naar een andere functie. Deze functie kan eveneens gelijk, hoger of lager gewaardeerd zijn. Hierbij krijgt de medewerker het salaris dat hoort bij de nieuwe functie. Reden voor vrijwillige functiewijziging kan bijvoorbeeld zijn dat medewerkers de huidige functie te zwaar vinden.<sup>49</sup>

Medewerkers van de afdeling HRM geven aan dat deze regeling niet meer actueel is en dat er ook niet meer volgens dit reglement moet worden gehandeld. Medewerkers die een niet-vrijwillige functiewijziging ondergaan moeten (vinden zij) ook beloond worden naar het beloningsniveau van de nieuwe functie. Dit omdat zij wel in staat zijn om deze functie goed uit te oefenen en hierdoor net als anderen beloond moeten worden naar de prestaties die zij verlenen en niet om een andere reden meer beloond krijgen dan andere collega's.

#### 4.2 Andere meningen over demotie

Nog steeds hebben veel medewerkers een negatief beeld van demotie onder andere omdat het negatief klinkt. Dit is volgens Joop Wijn de kern van het probleem. *'De term suggereert dat je een stap terug moet doen omdat je niet functioneert. We moeten naar een cultuuromslag toe'*, zegt hij. Dat de medewerkers van 50 jaar of ouder aan het werk moeten blijven is nu wel duidelijk. De productiviteit van deze medewerkers kan dan wel minder zijn, maar ook deze productiviteit hebben organisaties nodig. Daarbij komt dat demotie niet alleen voor de oudere medewerkers is bedoeld. Jongeren moeten er ook aan geloven.<sup>50</sup>

Volgens AWWN directeur van der Steen zal demotie de komende jaren vanuit een ander oogpunt moeten worden bekeken. Het moet onderdeel worden van het vernieuwend leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door de vergrijzing komen er steeds minder jongeren in de organisatie en de andere medewerkers schuiven langzaam richting ouderen. Bedrijven zullen ook oudere medewerkers moeten en willen aantrekken om de juiste productiviteit te behouden. Er moet dus vanuit de organisaties goed nagedacht worden over hoe deze groepen medewerkers moeten worden ingezet om ze in de organisatie te houden.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Handboek Sociaal beleid GGzE, Hoofdstuk 2 Arbeidsvoorwaarden, paragraaf 5 Functiewijziging (zie bijlage 4)

<sup>50</sup> <http://www.intermediairpw.nl/artikel.jsp?id=523166>

<sup>51</sup> <http://www.nd.nl/artikelen/2007/januari/05/opnieuw-nadenken-over-demotie>

Demotie komt van het woord demoveren en betekent slopen of ontmoedigen. Zolang het krijgen van een lager loon voor oudere werknemers in een demotiebeleid wordt genoemd, zal de negatieve betekenis van het woord niet verdwijnen, zegt Erica Eykema. Niet iedere oudere medewerker is hetzelfde en moet omdat de leeftijd van 50 jaar is bereikt demotie ondergaan.<sup>52</sup>

#### **4.2.1 Vakbonden**

Volgens het FNV moet demotie geen gedwongen middel worden om oudere medewerkers aan het werk te houden. Volgens Jongerius (vice-voorzitter FNV) heeft demotie alleen zin voor medewerkers die zelf aangeven hun functie te willen aanpassen, omdat ze ouder worden. Het FNV wil demotie niet collectief regelen, omdat het onderwerp nog steeds erg taboe is en het 'een geur van dwang' heeft. Zij vinden bovendien dat het ophogen van de AOW leeftijd al voldoende is.<sup>53</sup>

Het CNV vindt dat demotie een aantrekkelijke manier moet worden voor medewerkers om langer aan het werk te blijven. Men kan langer én op een gezonde manier in het werkveld blijven werken.

Tevens ziet het CNV demotie als een financieel voordeel voor de organisatie, omdat demotie er toe moet leiden dat het aantal zieken en arbeidsongeschikten zal dalen.<sup>54</sup>

#### **4.3 Voor- en nadelen van demotie voor de organisatie**

Demotie heeft een aantal voor- en nadelen voor de organisatie. Het is belangrijk om dezen tegen elkaar af te wegen bij de keuze om het demotiebeleid in te voeren in de organisatie. Hieronder zullen de belangrijkste voor- en nadelen worden benoemd.

##### *Voordelen*

- Als werkgever kunt u langer gebruik maken van de kennis en ervaring die medewerkers hebben. (oudere) Medewerkers die al langer in een organisatie werken hebben waardevolle kennis en ervaring opgedaan die voor veel organisaties van belang zijn om te behouden.<sup>55</sup>
- Het wordt voor oudere medewerkers ook prettiger om langer door te werken. Ze kunnen een stapje terug doen en hiermee worden ze minder zwaar belast en kunnen ouderen hun energie kwijt in andere dingen. Doordat ouderen langer door blijven werken kunnen eventuele personeelstekorten die zijn ontstaan door de vergrijzing en ontgroening worden opgevangen.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Eykema, E., *Demotie*, Brabants Dagblad, 09-april-2009

<http://www.brabantsdagblad.nl/algemeen/opinie/opinie/4796552/Demotie.ece>

<sup>53</sup> <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=1600&waar=9>

<sup>54</sup> <http://www.cnvbedrijvenbond.nl/home/dossiers/sociale-innovatie/demotie/>

<sup>55</sup> <http://www.raet.nl/Actueel/Vaknieuws/Vakhulp%20-%20Met%20demotie%20kunt%20u%20vergrijzing%20opvangen.aspx>

<sup>56</sup> Boerman, P., *9 voordelen van demotiebeleid*, Intermediair PW, 04-juni-2005

- Er komen functies op een hoger niveau vrij binnen een organisatie. Op deze manier kunnen andere collega's promotie maken naar deze nieuwe functies. Het maakt het voor jonge medewerkers aantrekkelijk om te komen werken binnen deze organisatie. Tevens trek je hier dus de jongere generatie mee aan.

#### *Nadelen*

- Het moet niet langer door de werkgever worden beschouwd als een degradatie. Medewerkers ervaren het ook nog steeds als een degradatie. Dit heeft negatieve invloed op de kijk van de medewerker en acceptatie zal steeds moeilijker worden.<sup>57</sup>
- Wanneer demotie niet tot het gewenste resultaat leidt, is ontslag vaak een gevolg.<sup>58</sup>
- Medewerkers kunnen door demotie een negatief zelfbeeld krijgen, doordat zij vinden dat het invloed heeft gehad op de persoonlijke status. Dit kan mede van invloed zijn op de motivatie van de medewerker. De medewerker raakt gedemotiveerd door de nieuwe functie en voelt zich uiteindelijk niet tevreden in de functie. Dit heeft negatieve gevolgen voor de organisatie, omdat de medewerker niet naar behoren zal presteren.

In een eerder hoofdstuk zijn ook de voordelen en gevolgen van demotie voor de medewerker beschreven. Voor een organisatie is het van belang om ook hier rekening mee te houden. Het gaat bij demotie niet alleen om de situatie van de organisatie, maar ook de huidige en toekomstige positie van de medewerker moet hierin worden meegenomen.

#### **4.4 Acceptatie van medewerkers**

Het is belangrijk om er voor te zorgen dat de medewerker de demotie accepteert, wanneer de werkgever gebruik wil maken van dit instrument. Dit kan betekenen dat beide partijen zich flexibel moeten opstellen. Als bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden de acceptatie in de weg staan, dan kan de werkgever kiezen om overgangsmaatregelen aan te bieden. Deze kunnen de negatieve gevolgen (voor een gedeelte) opvangen en kan de medewerker wennen aan de nieuwe situatie. Dat wil overigens niet zeggen dat de medewerker zich niet flexibel hoeft op te stellen, door andere dingen sneller te accepteren.<sup>59</sup>

Verder moet er geen informatie voor de medewerker worden achter gehouden wat betreft demotie. Het moet bespreekbaar worden gemaakt met de medewerker en ook de negatieve gevolgen moeten worden aangekaart. Op deze manier kan de medewerker wennen aan de nieuwe situatie en nadenken over eventuele gevolgen voor de thuissituatie.

---

<sup>57</sup> <http://users.khbo.be/lodew/Demotie.htm>

<sup>58</sup> <http://www.talentplusnijmegen.nl/tpnm/thema/demotiepag.html>

<sup>59</sup> <http://www.raet.nl/Actueel/Vaknieuws/Vakhulp%20-%20Met%20demotie%20kunt%20u%20vergrijzing%20opvangen.aspx>

De acceptatie van demotie zal worden versneld wanneer er al meerdere functiewijzigingen en vormen van demotie in een organisatie hebben plaatsgevonden.<sup>60</sup> Wanneer medewerkers zien dat andere collega's demotie hebben ondergaan en dat zij tevreden zijn met hun nieuwe functie en zien dat het niet alleen maar nadelen heeft, zullen deze medewerkers sneller openstaan om ook deze stap te zetten.

Door het onderdeel te maken van het personeelsbeleid, wordt het voor medewerkers minder zwaar beladen. Medewerkers krijgen ten alle tijden te maken met een afbouwfase en kunnen het rustiger aan gaan doen in de rest van de loopbaan naar het pensioen toe.<sup>61</sup>

Als het voor een medewerker gebruikelijk is om gedurende zijn hele loopbaan van functie te veranderen, dan is het voor hem vaak gemakkelijker om een neerwaartse functieverandering te accepteren, dan voor iemand die zijn gehele loopbaan in dezelfde functie heeft gewerkt.<sup>62</sup>

In grote organisaties is het voor een medewerker vaak makkelijker om van functie te veranderen dan in kleinere organisaties. Dit komt omdat er in grote organisaties meer functies zijn op verschillende niveaus.

#### **4.5 Conclusie**

Demotie heeft in organisaties momenteel nog een negatief beeld. Dit komt omdat demotie samengaat met een lager salaris en dit heeft een negatieve impact veel medewerkers. Door de juiste cultuuromslag kan demotie onderdeel worden van het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

Net als ieder ander personeelsinstrument heeft demotie ook een aantal voor- en nadelen. Deze moeten voor de medewerker niet achter gehouden worden. Zij hebben recht om te weten waar ze aan toe zijn en wat hen te wachten staat.

Acceptatie bij medewerkers komt met de jaren. De VUT-regeling was tijdens zijn jeugd jaren ook niet de meest geliefde regeling in een organisatie. Deze heeft echter ook zijn vruchten af geworpen. Dit zal bij demotie ook het geval zijn. Medewerkers moeten, bijvoorbeeld in hun omgeving, zien dat demotie nog niet zo slecht hoeft te zijn en dat de voordelen zich ook daadwerkelijk voordoen. Op deze manier zullen andere medewerkers sneller de stap zetten, wanneer dit nodig blijkt te zijn.

Van belang is dat medewerkers alle informatie krijgen die zij nodig hebben. Door eerlijke communicatie zullen zij sneller vertrouwen opbouwen en zich flexibeler opstellen.

---

<sup>60</sup> Vinke, R.H.W., Schokker, J., *Bindend motiveren*, Kluwer (2001) Nieuwegein

<sup>61</sup> Boerman, P., *9 voordelen van demotiebeleid*, *Intermediair PW*, 04-juni-2005

<sup>62</sup> Diebels, M., *Actueel recht voor P&O, goed werkgeverschap, handvatten voor redelijkheid*, Alpehn aan den Rijn Kluwer (2006)

## **5. Wat vraagt het (van de inrichting) van een organisatie?**

Demotie kan niet zomaar uit het niets worden ingevoerd in een organisatie. Hiervoor moet de werkgever met een aantal zaken rekening houden en open staan voor veranderingen binnen de organisatie. In dit hoofdstuk worden een aantal thema's beschreven waarmee een organisatie rekening moet houden, wanneer zij demotie willen toepassen. Zo moet men open staan voor flexibiliteit, het onderdeel maken van bijvoorbeeld het functioneringsgesprek en rekening houden met de gevolgen die het kan hebben voor het salaris en andere arbeidsvoorwaarden waar een medewerker recht op heeft. Een manier om de medewerker ten alle tijden op de hoogte te kunnen stellen van deze feiten is om het onderdeel te maken van het personeelsbeleid.

### **5.1 Demotie als onderdeel van het personeelsbeleid**

Wanneer een organisatie demotie als personeelsinstrument wil inzetten, is het van belang om er voor te zorgen dat het onderdeel wordt van het personeelsbeleid. Voor iedere medewerker in het bedrijf moet duidelijk zijn wat demotie inhoudt en welke mogelijkheden er zijn.

Om het te implementeren in het personeelsbeleid is het wel van belang om duidelijk op te stellen welke vormen van demotie er beschikbaar zijn, zodat hier ten alle tijden naar verwezen kan worden. Gaat het om vrijwillige demotie, demotie door niet goed functioneren of demotie bij een reorganisatie. De reden waarom is volgens arbeidsjurist Hoogland van belang, omdat dit voor de medewerker erg belangrijk is. Soms is er geen andere optie en wordt het hiermee voor de medewerker acceptabeler.<sup>63</sup>

#### *Vrijwillige demotie*

Bij vrijwillige demotie zouden er niet veel problemen hoeven ontstaan. De medewerker geeft zelf aan een andere functie te willen en zal hierdoor sneller akkoord gaan met de wijzigingen die hieruit voort zullen komen.

#### *Demotie door niet goed functioneren of bij reorganisatie*

Bij deze vormen van demotie gelden een aantal voorwaarden om de medewerker enigszins te beschermen. Zo mag demotie alleen plaatsvinden tot twee functies onder het huidige niveau. Ook moet de medewerker vooraf altijd te kans krijgen om zichzelf te verbeteren (bij demotie door niet goed functioneren). De werkgever moet dus vooraf aangeven dat de medewerker niet meer naar behoren functioneert en moet hem de mogelijkheid geven om zich te verbeteren. Er moet hierbij een dossier worden bijgehouden door de werkgever.<sup>64</sup>

Wanneer demotie is toegevoegd aan het personeelsbeleid, komt hiermee informatie beschikbaar voor de medewerker. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ten alle tijden informatie vinden op bijvoorbeeld de intranetsite van de organisatie. Hiermee legt de werkgever een stuk eigen verantwoordelijkheid bij de medewerker neer, omdat deze zichzelf van de benodigde

---

<sup>63</sup> <http://www.mt.nl/110/9427/feit-van-de-dag/mt-onderzoek-demotie-is-soms-een-stap-vooruit.html>

<sup>64</sup> <http://www.mt.nl/110/9427/feit-van-de-dag/mt-onderzoek-demotie-is-soms-een-stap-vooruit.html>

informatie op de hoogte kan stellen. Voor de medewerker is het goed om op de hoogte te zijn van de verschillende mogelijkheden die hij heeft.

### 5.1.1 Passend en redelijk aanvaardbaar werk

Wanneer demotie in een organisatie plaatsvindt, is het van belang om te kijken naar wanneer werk nu redelijk en passend is voor de medewerker. Demotie betekent niet dat de medewerker zomaar willekeurig elk baantje aan moet pakken wat hem wordt aangeboden.

Ook is het zo dat je als werkgever niet zo maar een demotie ‘geeft’ aan een medewerker, maar je komt het overeen, net als bij promotie. Je maakt samen een beslissing waar beide partijen het over eens zijn.<sup>65</sup>

Wat precies passend is, is niet wettelijk zwart op wit bepaald en vastgelegd. Bij het zoeken naar passend werk moet er met de gedachtegang ‘*wat kan er redelijkerwijs verwacht worden van zowel werkgever als medewerker?*’ rekening worden gehouden. Deze staat centraal bij het zoeken naar passende werkzaamheden. Op deze manier moet voorkomen worden dat de werkgever een aanbod doet waarvan hij bij voorbaat al weet dat de medewerker het niet gaat accepteren en anderzijds moet de medewerker openstaan voor het nieuwe aanbod en zich redelijk en flexibel hierin opstellen.<sup>66</sup> Bij vrijwillige demotie vanuit de medewerker is het vinden van passend werk gemakkelijker, omdat hij zelf met het aanbod komt en dus makkelijker met ander werk zal instemmen.

## 5.2 Flexibiliteit

Dat demotie een stukje flexibiliteit van de medewerkers verwacht, is wel duidelijk. Maar ook de organisatie moet een flexibele instelling krijgen en de bedrijfscultuur moet hierop worden aangepast. De organisatie moet ruimte voor flexibiliteit willen en kunnen maken.<sup>67</sup> Het is goed voor de medewerker om langer in dienst te kunnen blijven in een organisatie, zonder op de toppen van zijn tenen te moeten lopen. Ook is het goed voor een organisatie om de kennis en ervaring van zo’n medewerker in de organisatie te kunnen houden.<sup>68</sup> Jongere medewerkers kunnen namelijk veel leren van de ervaring die ouderen hebben. Ook andersom kan er veel van elkaar worden geleerd. De jonge generatie, die net van school komt, beheerst de actuele kennis en hier kunnen ouderen ook van leren.

Een organisatie moet open staan voor het creëren van nieuwe en aangepaste functies. Wanneer een medewerker aangeeft dat zijn functie te zwaar wordt, betekent dat niet dat hij niet meer beschikt over competenties, kennis en ervaring. De werkdruk wordt vaak te hoog en

---

<sup>65</sup> <http://www.hrbase.nl/forum/topics/waar-moet-een-werkgever-zich?commentId=1975076%3AComment%3A53531>

<sup>66</sup> [http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie en demotie%3F Nooit zonder emotie!](http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie%20en%20demotie%3F%20Nooit%20zonder%20emotie!)

<sup>67</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

<sup>68</sup> <http://www.innovatieforaniseren.nl/innovatie-en-hrm/demoveren-is-slim-personeelsbeleid/>



de medewerker kan hetzelfde werk niet meer in dezelfde hoeveelheid tijd uitvoeren. De organisatie kan er dan voor kiezen om bepaalde taken of verantwoordelijkheden weg te nemen, waardoor de medewerker minder aan zijn hoofd krijgt en meer tijd heeft voor andere dingen.

Het is de taak van de werkgever en medewerker om samen te zoeken naar een functie met een takenpakket dat past bij de competenties die de medewerker (nog) beheerst en medewerker en niet te kijken naar welke functie het beste past bij de competenties van de medewerker. In een grote organisatie is hier vaak meer ruimte voor dan in een kleinere organisatie. .

De werkgever moet nooit kiezen voor demotie als dit nog de enige optie lijkt. De medewerker kan hierdoor ongemotiveerd raken, omdat hij het gevoel krijgt dat hij niet meer serieus wordt genomen. De werkgever moet demotie ook niet zomaar ineens aankondigen bij de medewerker. Dit moet in goed overleg gaan, omdat hier de medewerker anders erg van schrikt en in de verdediging gaat. Hierdoor zal de werkgever het gewenste resultaat niet meer behalen en creëert de kans dat de medewerker de organisatie verlaat.<sup>69</sup>

### 5.3 Maak het onderdeel van het functioneringsgesprek

Zoals in de vorige paragraaf al is aangegeven is het niet slim om een medewerker te overvallen met het onderwerp 'demotie'. De medewerker schrikt hiervan en schiet in de verdediging. Dit komt mede doordat demotie taboe is en wordt gezien als een negatief instrument en het is slecht voor de persoonlijke status. Medewerkers worden liever niet geconfronteerd met de stap naar een lagere functie.

De gesprekken tussen werkgever en medewerker zijn voor een organisatie erg belangrijk. Hier worden wensen en verwachtingen naar elkaar toe uitgesproken. Het is daarom van belang dat deze gesprekken ook daadwerkelijk minimaal één keer per jaar worden gehouden.

Het functioneringsgesprek is een voorbeeld waarin je demotie met elkaar kunt bespreken, omdat je tijdens dit gesprek al praat met elkaar over het functioneren van de medewerker.<sup>70</sup>

In het functioneringsgesprek bespreek je met de medewerker o.a. het functioneren van de medewerker, scholingsmogelijkheden, competentieontwikkeling en de afspraken die gemaakt zijn bij het vorige gesprek.<sup>71</sup> Voor een organisatie is het verstandig om al vroegtijdig de toekomst van de medewerkers te bespreken. Vragen als 'hoe zie jijzelf je eigen toekomst voor je?' en 'hoe lang verwacht je nog in je huidige functie te kunnen werken?' staan hierbij centraal. Op deze manier gaat de medewerker zelf nadenken over zijn toekomstige loopbaan. Hierdoor kun je als organisatie snel ingrijpen wanneer de medewerker vast dreigt te lopen.

Wanneer demotie daadwerkelijk aan bod komt tijdens het gesprek, moet dit niet direct worden afgerond. Belangrijk is om te zoeken naar de oorzaken van het feit dat demotie ter sprake

---

<sup>69</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

<sup>70</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

<sup>71</sup> <http://www.goc.nl/functioneringsgesprek-.aspx>

komt. Dit kan zijn vanuit de werkgeverskant, maar ook de werknemer kan zelf aangeven niet meer lekker in de huidige functie te zitten en op zoek te zijn naar iets anders.

De werkgever kan bijvoorbeeld demotie ter sprake brengen wanneer uit beoordelingen blijkt dat de medewerker zijn taken niet meer uitvoert zoals voorheen en in prestatie achteruit gaat. Zoals hierboven ook als is aangegeven moet je op zo'n moment de medewerker wel eerst de kans geven om zichzelf te verbeteren. Daarna ga je als werkgever kijken waar het disfunctioneren aan kan liggen. Het kan tenslotte ook om persoonlijke redenen niet goed gaan met de medewerker, waardoor deze niet meer optimaal kan presteren.

Wanneer de werkgever met een aanbod komt, is het van belang dat hij dit goed kan onderbouwen en op zo'n manier kan brengen dat de medewerker er niet al te veel van schikt. De medewerker moet zelf de voordelen ervan in zien.

Op het moment dat de medewerker zelf aangeeft een stapje terug te willen doen om bijvoorbeeld wat meer rust te creëren, dan moet je als organisatie hiervoor open staan. Je gaat op zo'n moment samen kijken welke mogelijkheden er zijn, welke taken de medewerker nog wel kan uitvoeren en welke taken te zwaar zijn. Aan de hand van deze informatie kan een functie worden gecreëerd die voor de medewerker acceptabel en uitvoerbaar is.

Natuurlijk zijn er ook andere momenten dat dit onderwerp kan worden besproken. Van belang is wel om als organisatie te zorgen dat het voor de medewerker niet geheel onverwacht komt. Vaak hebben medewerkers nog een negatieve beeldvorming bij dit onderwerp. Dit heeft er vaak mee te maken dat zij niet goed op de hoogte zijn en niet goed weten wat het precies inhoudt. Daarom moet de organisatie ook voldoende informatie beschikbaar stellen aan de medewerker om zichzelf in te lezen en te weten wat de consequenties zijn. Men kan niet van een medewerker verwachten akkoord te gaan met iets, zonder dat duidelijk is wat precies de bedoeling is en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn.

#### **5.4 Salaris en andere arbeidsvoorwaarden**

Demotie betekent in veel gevallen een teruggang in salaris. Dit maakt het vaak onbespreekbaar bij de medewerker. De werkgever moet hier rekening mee houden op het moment dat het wordt aangekaart bij de medewerker. Het is raadzaam om vooraf al standpunten vast te stellen.

Een teruggang in salaris bij een lagere functie is logisch, omdat anders de loonkosten veel te hoog liggen in vergelijking met het functieniveau.<sup>72</sup>

Om de salarisverlaging aantrekkelijk te maken voor de medewerker kan de organisatie er voor kiezen om te gaan werken met een overgangperiode. In zo'n periode neemt het salaris van een medewerker langzaam af. Ook een tijdelijke aanvulling op het lagere salaris is een optie waarmee de salarisverlaging acceptabeler wordt gemaakt voor de medewerker. Op deze

---

<sup>72</sup> <http://www.hrpraktijk.nl//nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

manier kan de medewerker wennen aan minder loon en kan zijn privésituatie hierop aanpassen.

De verandering in salaris kan op verschillende manieren plaatsvinden. Het hoeft niet altijd te beteken dat een medewerker met een lagere functie ook een lager bruto maandinkomen heeft.

- Bij vermindering van het salaris met 1 tot 2 loonschalen wordt dit financiële demotie genoemd. De medewerker gaat er wat betreft loon op achteruit
- Bij het aanvaarden van een lagere functie met behoud van het loon, spreken we over een functionele demotie.
- Een vermindering van salaris, maar met een afbouwregeling. Hierbij krijg je, boven op je lagere loon een toeslag voor een bepaalde periode. Dit kan een werkgever doen om de overstap naar het lagere salaris wat op te vangen.
- Flexibele werktijden maar zonder ploegentoeslag. Wanneer een medewerker altijd in ploegendienst gewerkt heeft en dit niet meer aan kan, vervalt ook de ploegentoeslag bij de medewerker. Dit kan op maandbasis ook een fors bedrag schelen. Dit kan ook als een vorm van demotie worden gezien.<sup>73</sup>

#### **5.4.1 Pensioenregeling**

In hoofdstuk 2 is het pensioensysteem van Nederland uitgelegd. Hier kwam al naar voren dat het voor de werknemer niet aantrekkelijk is wanneer een organisatie de eindloonregeling hanteert. Dit heeft als reden omdat bij de eindloonregeling het pensioen berekend wordt op het laatst verdiende loon. Wanneer een medewerker aan het einde van zijn loopbaan een stapje terug zou doen, zou hij hierdoor minder pensioen ontvangen. Dit is voor medewerkers onbespreekbaar.

Tegenwoordig hanteren organisaties geen eindloonregeling meer, omdat dit veel te kostbaar is voor de organisatie. De middelloonregeling en andere pensioenregelingen worden steeds aantrekkelijker en daarom ook steeds meer toegepast in organisaties.<sup>74</sup>

Het is dus voor organisaties wel belangrijk om dit mee te nemen bij het nemen van een beslissing. Voor de medewerker die al op latere leeftijd is, wordt het pensioen en de hoogte hiervan steeds belangrijker, omdat ze daar straks van moeten leven. Wanneer de keuze voor demotie er voor zorgt dat er minder pensioen beschikbaar komt dan voorheen, maakt dit het helemaal niet aantrekkelijker voor de medewerker.

#### **5.4.2 De lease auto**

Niet veel mensen schikken hierover, maar demotie heeft ook nadelige gevolgen voor het hebben van een lease auto. Het kan namelijk voorkomen dat een medewerker na het

---

<sup>73</sup> [http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie\\_en\\_demotie%3F\\_Nooit\\_zonder\\_emotie!](http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie_en_demotie%3F_Nooit_zonder_emotie!)

<sup>74</sup> <http://www.hrpraktijk.nl//nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

ondergaan van demotie niet langer meer recht heeft op een lease auto of een goedkopere lease auto moet aanschaffen. Voor een medewerker kan dit een nog negatiever effect hebben dan de teruggang in salaris, namelijk gezichtsverlies.

Wanneer demotie bij de medewerker echt nodig is, kunnen er onderling hierover altijd afspraken worden gemaakt. Zo kunnen er afspraken worden gemaakt over het behoud van de lease auto of eventuele kosten die voor de medewerker zelf zijn om de lease auto te kunnen behouden.<sup>75</sup>

## **5.5 Conclusie**

Het invoeren van demotie vraagt enige aanpassingen van een organisatie. Allereerst is het van belang om het onderdeel te maken van het personeelsbeleid. Hierdoor kan de medewerker informatie ten alle tijden terug vinden en is dit de eigen verantwoordelijkheid. De werkgever kan bijvoorbeeld alle benodigde informatie op intranet zetten.

Er zijn verschillende vormen van demotie waar een werkgever rekening mee moet houden, omdat iedere vorm zijn eigen voorwaarden kent.

Voor de medewerker moet er gezocht worden naar zoveel mogelijk passend werk. Het werk moet passen bij de competenties, kennis en ervaring die de medewerker heeft. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de verwachtingen die zowel werkgever als medewerker hebben. Dit om te voorkomen dat er te veel ontevredenheid ontstaat bij één partij.

Ook wordt er vanuit de organisatie flexibiliteit verwacht, omdat er bij demotie o.a. gezocht moet worden naar nieuwe functies voor de medewerkers. Ook als het gaat om salaris heeft dit veel consequenties voor de medewerker en kan er vanuit de organisatie gekozen worden voor een periode toeslag om het lagere salaris aan te vullen. Op deze manier wordt de overgang van het ene salaris naar het andere minder groot en heeft dit minder grote gevolgen voor de privé situatie. Ook heeft demotie invloed op andere arbeidsvoorwaarden als pensioen en het hebben van een lease auto.

Tot slot moet de werkgever kiezen voor een vast moment om demotie te bespreken en dit kan bijvoorbeeld tijdens het functioneringsgesprek. Tijdens dit gesprek wordt het functioneren van de medewerker besproken en demotie heeft hier ook mee te maken. Er zijn wel een aantal voorwaarden om dit gesprek te houden. Zo moet demotie voor de medewerker niet zomaar uit het niets vallen, omdat dit de medewerker afschrikt en als organisatie kun je dan vaak niet meer het gewenste resultaat behalen.

---

<sup>75</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>

## **6. Wat vraagt demotie van de medewerker binnen een organisatie?**

Het vraagt van de medewerkers in een organisatie ook de nodige flexibiliteit en acceptatie om demotie te kunnen toepassen. Dit wordt hieronder in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Verder is het van belang om bij demotie rekening te houden met de competenties die een medewerker nog beheerst. Niemand blijft namelijk op hetzelfde niveau de benodigde competenties beheersen. Dit wordt hieronder ook verder uitgewerkt.

### **6.1 Flexibiliteit en acceptatie**

Net als de organisatie, moeten ook medewerkers zich flexibel opstellen om demotie goed tot zijn recht te laten komen. Hoe de organisatie zich flexibel moet opstellen is beschreven in hoofdstuk 5.

Medewerkers moeten allereerst kunnen accepteren dat er een moment in de loopbaan komt dat zij een stapje terug moeten doen. De bedrijfscultuur speelt hier een belangrijke rol in. Niemand vindt het fijn om 'de eerste' te zijn, maar naarmate er meer medewerkers voor openstaan, volgt de rest vanzelf. Om te kunnen accepteren moeten medewerkers alle benodigde informatie ontvangen. Dit is deels de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, omdat hij zelf de informatie kan opvragen bij zijn werkgever. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever dat de medewerker de juiste en de complete informatie ontvangt en zelf ergens kan terugvinden.

Bij vrijwillige demotie vanuit de medewerkers is het makkelijker om een passende functie te creëren, omdat de medewerker op zo'n moment openstaat voor verandering in de loopbaan en een teruggang in functie (en salaris). Dit is bij een andere vorm van demotie een ander verhaal. In zo'n situatie is het vaak moeilijker om een passende functie te vinden, omdat het voor kan komen dat de medewerker hier niet voor openstaat. Wanneer de medewerker zijn zaken goed op papier heeft staan en goede redenen heeft waarom dit voor de organisatie plaats moet vinden, dan moet de medewerker hier enige flexibiliteit laten zien en zich sneller neerleggen bij de situatie. Bij het zoeken naar de juiste functie moeten beide partijen open staan voor alle mogelijkheden en zonder verwachtingen het gesprek ingaan. Op deze manier blijven alle opties open.

Ook moeten medewerkers open staan voor de teruggang in salaris. Dit accepteren is voor veel medewerkers het grootste struikelblok. Niemand zit te wachten op minder salaris. Toch is het een punt dat vraagt om flexibiliteit van beide partijen. Zo kan de werkgever overgangperiodes aanschaffen. Van medewerkers wordt verwacht om de mogelijkheden die de werkgever aanbiedt te accepteren. Men kan er niet vanuit blijven gaan dat demotie zonder salarisverlaging plaatsvindt. Het moet namelijk voor de werkgever financieel ook mogelijk zijn. De teruggang in salaris is het grootste punt dat er voor zorgt dat demotie in een negatief daglicht staat en dat het voor werkgevers vaak onmogelijk is om het met de medewerkers te bespreken.

Vaak komt de acceptatie van medewerkers pas op het moment dat demotie heeft plaatsgevonden en de medewerker een tijdje in de nieuwe functie werkt. Pas op dat moment kan een medewerker er daadwerkelijk de voordelen van inzien en heeft de medewerker dit

zelf kunnen ondervinden. Als werkgever moet je de medewerkers hier ook de tijd voor geven. Men kan er namelijk niet zomaar vanuit gaan dat na de eerste week alles is opgelost en iedereen tevreden is. De werkgever moet, vooral in de eerste weken, regelmatig in gesprek gaan met de medewerker om te evalueren en eventueel het takenpakket bij te stellen als dit mogelijk is.

## **6.2 Competenties**

Tegenwoordig worden medewerkers beoordeeld aan de hand van competenties. Naarmate medewerkers ouder worden kan er een vermindering van de beheersing van deze competenties ontstaan. Het ontkennen van deze teruggang heeft geen zin, omdat (bijna) iedere medewerker hier mee te maken krijgt. Ook voor de werkgever heeft het geen zin om te ontkennen dat de prestaties van medewerkers achteruit gaan. Een werkgever krijgt er immers zelf ook mee te maken.<sup>76</sup> Het is onzin om te denken dat je als medewerker alleen maar een stijgende lijn kunt hebben in je loopbaan. Medewerkers werken naar een piek toe, maar eens zullen zij moeten accepteren dat er een einde komt aan deze piek in het presteren en dat zij hiervan af moeten stappen. Het is daarom van belang om zelf goed te weten wat je als medewerker aan kunt.

Om er achter te komen welke competenties een medewerker nog beheerst, kan een EVC (Erkenning van Verworven Competenties) procedure worden ingezet. Een EVC procedure geeft een beeld van de talenten, kennis en vaardigheden (competenties) die een medewerker heeft opgedaan bijvoorbeeld op school, het werk of thuis.<sup>77</sup> Op deze manier kunnen medewerkers er achter komen welke competenties zij nog in huis hebben. Een organisatie heeft hier ook baad bij, omdat zij resultaten krijgen over de kennis, vaardigheden en talenten van een medewerker. Deze procedure kan zowel bij jongere als oudere medewerkers worden ingezet.

## **6.3 Conclusie**

In principe is flexibiliteit en acceptatie het enige wat er van de medewerker wordt verwacht als het gaat om het inzetten van demotie. Dit laatste kan in de beginfase van het instrument wat problemen opleveren, omdat niet iedere medewerker er voor open zal staan. Dit is geheel afhankelijk van de medewerker zelf. De thuissituatie en persoonlijke eigenschappen spelen hier een rol in. Een medewerker die persoonlijke status bijvoorbeeld erg belangrijk vindt, zal er meer moeite mee hebben dan iemand waarbij de functie-inhoud een belangrijke rol speelt.

Wel moet een medewerker op de hoogte blijven van zijn eigen kunnen en weten welke competenties hij (nog) wel beheerst en welke minder. Dit is voor de werkgever belangrijk, omdat hij moet gaan kijken welke functies en taken passen bij hetgeen de medewerker nog aan kan. Hier draait het bij demotie tenslotte om.

---

<sup>76</sup> [http://www.daalmans.nl/nl/literatuur/themabrieven/08\\_taboeDemotie.html](http://www.daalmans.nl/nl/literatuur/themabrieven/08_taboeDemotie.html)

<sup>77</sup> <http://evc.lerenenwerken.nl/wat-is-evc>

## **Conclusie**

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Deze luidt: ‘In hoeverre is demotie een manier om 50-plus medewerkers langer duurzaam inzetbaar te houden?’. Er worden korte conclusies getrokken over het onderzoek dat ik gehouden heb en de ideeën die ik had rondom het invoeren van demotie. Hoe het demotiebeleid zelf eruit zal moeten zien is eerder in dit rapport beschreven.

Allereerst is demotie niet alleen een instrument dat ingezet kan worden bij oudere medewerkers. Jongeren kunnen net zo goed vastlopen in hun functie en naar een lagere functie worden geplaatst. Het is wel een manier om oudere medewerkers langer in de organisatie te houden. Medewerkers kunnen niet hun hele loopbaan op hetzelfde niveau presteren. De mate van beheersing van de competenties, die zij eerder in hun loopbaan hebben opgedaan, kan afnemen. Dit is vaak een beweging waar zowel de werkgever als medewerker geen rekening mee houdt. Dit geldt natuurlijk niet voor iedereen, maar is individueel afhankelijk.

Momenteel is het zo dat werkgevers vaak een medewerker wel terugzet in functie, maar het huidige salaris laat behouden. Gezien de toename van de oudere medewerkers in het arbeidsproces is dit voor werkgevers niet aantrekkelijk. Financieel kan een organisatie zich dit niet veroorloven. Tevens moeten medewerkers niet worden beloond naar het aantal dienstjaren, maar naar de prestaties die zij leveren.

Omdat medewerkers een stapje terug doen in functie, krijgen zij minder taken en/of minder verantwoordelijkheden. Hierdoor kan de medewerker rustig werken aan de afbouw richting zijn pensioen. Door de andere werkzaamheden die een medewerker krijgt, moet het verzuim onder de ouderen ook minder worden. Nu is het vaak zo dat ouderen wel minder vaak ziek zijn, maar wel langer verzuimen. Met demotie kan dit verzuim worden beperkt.

Medewerkers moeten demotie niet zien als een negatieve stap in de carrière. Een werkgever moet daarom iemand ook niet dwingen demotie te ondergaan. Juist dan raakt de medewerker gedemotiveerd en werkt het dus averechts. Het is een positieve stap in de carrière, omdat zij naast hun werk nog tijd hebben voor andere dingen (denk aan kleinkinderen, reizen of een andere hobby).

Doordat ouderen afstand doen van hun functie, komt er een functie vrij die kan worden opgevuld door een jongere collega. Een organisatie creëert dus doorgroeimogelijkheden. Dit is aantrekkelijk voor de jongere generatie.

Demotie is dus een manier om medewerkers langer inzetbaar te houden in een organisatie. Door de vergrijzing zullen organisaties eraan moeten gaan geloven dat deze groep medewerkers een belangrijke groep in het personeelsbestand wordt. Er moet het beste uit deze groep medewerkers worden gehaald, ondanks dat soms de productiviteit wat minder is dan bij andere medewerkers. Alle productiviteit is nodig.

## Literatuurlijst

### Websites

- [http://beursblog.typepad.com/beursblog/2007/05/vergrijzing\\_oor.html](http://beursblog.typepad.com/beursblog/2007/05/vergrijzing_oor.html)
- [http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing\\_en\\_arbeidsmarkt\\_is\\_nederland\\_er\\_klaar\\_voor](http://www.leeftijd.nl/actueel/nieuws/vergrijzing_en_arbeidsmarkt_is_nederland_er_klaar_voor)
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
- <http://www.intermediair.nl/artikel/werk-abc/10599/arbeidsmarkt.html>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Arbeidsparticipatie>
- [http://www.pensioen.com/index.php?page=theme\\_10\\_subject&sub=details&id=334&SID=flff0g0q84fekgqcnf0gt3ale0](http://www.pensioen.com/index.php?page=theme_10_subject&sub=details&id=334&SID=flff0g0q84fekgqcnf0gt3ale0)
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/structuur-arbeidsmarkt/2006-arbeidsmarkt-vv-participatie-art.htm>
- <http://www.nidi.knaw.nl/web/html/public/demos/dm990811.gif>
- <http://www.flexservice.com/?p=26374>
- [http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A2841CF1-3743-4139-81E0-1D09E6A966D4/0/SET\\_20094\\_Pag0712.pdf](http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A2841CF1-3743-4139-81E0-1D09E6A966D4/0/SET_20094_Pag0712.pdf)
- [http://www.homefinance.nl/pensioen/werknemer\\_pensioen/eindloonregeling.asp](http://www.homefinance.nl/pensioen/werknemer_pensioen/eindloonregeling.asp)
- <http://www.pensioenvizier.nl/index.php?pagina=middelloonregeling>
- [http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/BPR\\_folder\\_juni\\_2008.pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/BPR_folder_juni_2008.pdf)
- <http://www.encyclo.nl/begrip/Combinatieregeling>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/demotie>
- <http://www.arbeidsrechter.nl/h/h632.htm>
- <http://www.hrpraktijk.nl//nieuws/artikelen/met-demotie-kunt-u-vergrijzing-opvangen.329494.lynkx?query=demotie&mLinkClick=true>
- <http://www.innovatieforaniseren.nl/innovatie-en-hrm/demoveren-is-slim-personeelsbeleid/>
- <http://www.cnvbedrijvenbond.nl/home/dossiers/sociale-innovatie/demotie/>
- <http://www.flexmarkt.nl/juridisch/arbeidsongeschiktheid/wit-zwart-en-grijs-verzuim-2724.html>
- <http://www.senior-power.nl/index.php?ac=ShowContent&id=167>
- <http://www.oudstanding.nl/Kandidaat/Kenniscentrum/2/Beeldvorming-ouderen-en-werk>
- <http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3668/Heinrichs%20scriptie-1.pdf>
- [http://www.procesbeheer.org/data/media/images/Bermudadriehoek\\_img1.jpg](http://www.procesbeheer.org/data/media/images/Bermudadriehoek_img1.jpg)
- [http://www.roa.unimaas.nl/pdf\\_publications/2007/ROA-R-2007\\_5.pdf](http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2007/ROA-R-2007_5.pdf)
- <http://www.vno-ncwest.nl/Nieuws%20bijlagen/100218%20PPT%20PWCNHZ.pdf>
- <http://www.mt.nl/110/9427/feit-van-de-dag/mt-onderzoek-demotie-is-soms-een-stap-vooruit.html>



- <http://www.hrbase.nl/forum/topics/waar-moet-een-werkgever-zich?commentId=1975076%3AComment%3A53531>
- [http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie\\_en\\_demotie%3F\\_Nooit\\_zonder\\_emotie!](http://www.leerwiki.nl/Reorganisatie_en_demotie%3F_Nooit_zonder_emotie!)
- <http://www.goc.nl/functioneringsgesprek-.aspx>
- <http://evc.lerenenwerken.nl/wat-is-evc>
- <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=1600&waar=9>
- <http://www.intermediairpw.nl/artikel.jsp?id=523166>
- <http://users.khbo.be/lodew/Demotie.htm>
- <http://www.talentplusnijmegen.nl/tpnm/thema/demotiepag.html>
- <http://www.raet.nl/Actueel/Vaknieuws/Vakhulp%20-%20Met%20demotie%20kunt%20u%20vergrijzing%20opvangen.aspx>
- [http://www.deltaskills.nl/0\\_maa\\_kennis\\_met\\_deltaskills.html](http://www.deltaskills.nl/0_maa_kennis_met_deltaskills.html)
- [http://www.arduino.nl/or/pdf/Leeftijd fasebewust\\_personeelsbeleid\\_leesmap.pdf](http://www.arduino.nl/or/pdf/Leeftijd fasebewust_personeelsbeleid_leesmap.pdf)
- <http://www.div-management.nl/diversiteitsmanagement/leeftijdsbewust-personeelsbeleid/>
- <http://www.loopbaan.nl/site/Columns/De%20wensen%20van%20de%20tweintigers%20in%20het%20bedrijfsleven%20-%20Tosca%20Gort.aspx>

### Boeken & Artikelen

- Boerman, P., *9 voordelen van demotiebeleid*, Intermediair PW, 04-juni-2005
- Diebels, M., *Actueel recht voor P&O, goed werkgeverschap, handvatten voor redelijkheid*, Alpehn aan den Rijn Kluwer (2006)
- Duynstee, L., *Personeelsbeleid en pensioenkosten*, Alphen aan den Rijn, Kluwer
- Eykema, E., *Demotie*, Brabants Dagblad, 09-april-2009
- Evers, G., Dijkstra, J. en Baarda, R., *Ken- en stuurgetallen voor HRM*, Alphen aan den Rijn, Kluwer (2007)
- Vinke, R.H.W., Schokker, J., *Bindend motiveren*, Kluwer (2001) Nieuwegein
- Visser, P., Henkens, k. en Schippers, J., *Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties*, 2003
- FCB, *Levensfasen en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid* (het artikel is terug te vinden in bijlage 5)

### Congres & Symposium

- Prof. dr. René Schalk (Universiteit van Tilburg), onderzoek: *'Hoezo langer doorwerken? bedreigingen en mogelijkheden'* Symposium 17 maart 2010: Hoe kunnen mensen langer doorwerken?

**Bijlage 1. Verzuim informatie GGzE****GGzE Verzuim naar personele groepen**

Bron: Beaufort

**Periode januari 2009 t/m december 2009 op GGzE nivo**

Leeftijds-categorie	Gemiddeld aantal werknemers per categorie in deze periode	Gemiddelde frequentie per categorie in deze periode	Gemiddelde percentage per categorie in deze periode
15-24	108	0,14	3,4%
25-34	495	0,15	4,3%
35-44	483	0,15	5,3%
45-54	583	0,12	5,5%
55-	289	0,11	6,6%
Mannen	715	0,11	4,4%
Vrouwen	1243	0,15	5,7%
Fulltime	914	0,12	4,7%
Parttime	1045	0,14	5,9%
Totaal	1958	0,13	5,2%

In bovenstaand overzicht wordt weergegeven de gemiddelde frequentie en het gemiddelde percentage per categorie in de periode januari 2009 t/m december 2009. In het overzicht is duidelijk te zien dat oudere medewerkers (55+) een langere meldingsfrequentie hebben ten opzichte van de jongere, terwijl zij wel een hoger verzuim hebben. Dat betekent dat oudere medewerkers zich dus minder vaak zielmelden, maar wel langer ziek zijn ten opzichte van andere medewerkers.

**JAAROVERZICHT****VERZUIM NAAR GESLACHT EN LEEFTIJD**

<b>Instelling</b>	<b>GGzE</b>
<b>Vernet-ID</b>	<b>145696</b>
<b>Branche</b>	<b>Geestelijke Gezondheidszorg</b>

*VOORTSCHRIJDEND JAAR**2009-1<sup>e</sup> kwartaal t/m 2009-4<sup>e</sup> kwartaal*

	<b>Totaal</b>		<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>
	<b>Landelijk</b>		<b>Landelijk</b>		<b>Landelijk</b>	
<b>Verzuimpercentage</b>						
25 jaar en jonger	3,13	2,64	4,60	2,16	2,77	2,73
26 t/m 35 jaar	4,26	4,27	2,09	3,33	5,15	4,55
36 t/m 45 jaar	5,08	5,07	4,72	4,20	5,33	5,49
46 t/m 55 jaar	5,41	5,59	4,39	4,66	6,33	6,20
56 jaar en ouder	6,15	6,11	5,07	5,30	7,63	6,80
<b>Totaal</b>	<b>4,89</b>	<b>4,93</b>	<b>4,13</b>	<b>4,33</b>	<b>5,38</b>	<b>5,22</b>
<b>Meldingsfrequentie</b>						
25 jaar en jonger	1,86	1,27	1,63	1,04	1,91	1,32
26 t/m 35 jaar	1,73	1,70	1,40	1,51	1,85	1,75
36 t/m 45 jaar	1,73	1,59	1,51	1,47	1,86	1,64
46 t/m 55 jaar	1,35	1,42	1,11	1,31	1,53	1,48
56 jaar en ouder	1,39	1,21	1,26	1,13	1,55	1,27
<b>Totaal</b>	<b>1,60</b>	<b>1,48</b>	<b>1,32</b>	<b>1,33</b>	<b>1,75</b>	<b>1,54</b>

**Personeelsopbouw**

25 jaar en jonger	8,7 %	10,7 %	1,7 %	1,7 %	7,0 %	8,9 %
26 t/m 35 jaar	26,5 %	21,7 %	7,1 %	4,6 %	19,4 %	17,1 %
36 t/m 45 jaar	25,3 %	24,4 %	9,0 %	6,8 %	16,3 %	17,7 %
46 t/m 55 jaar	28,4 %	29,8 %	12,3 %	10,5 %	16,1 %	19,3 %
56 jaar en ouder	11,2 %	13,4 %	6,1 %	5,6 %	5,1 %	7,8 %
<b>Totaal</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>36,2 %</b>	<b>29,1 %</b>	<b>63,8 %</b>	<b>70,9 %</b>

**Aantal werknemers**

<b>Gemiddeld</b>	<b>1.986</b>	<b>68.766</b>	<b>719</b>	<b>20.034</b>	<b>1.267</b>	<b>48.732</b>
------------------	--------------	---------------	------------	---------------	--------------	---------------

© VERNET verzuimnetwerk

Alle verzuimcijfers zijn berekend exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, tenzij anders vermeld.

**JAAROVERZICHT****VERZUIM NAAR GESLACHT EN LEEFTIJD**

<b>Instelling</b>	<b>GGzE</b>
<b>Vernet-ID</b>	<b>145696</b>
<b>Branche</b>	<b>Geestelijke Gezondheidszorg</b>

*VOORTSCHRIJDEND JAAR**2008-1<sup>e</sup> kwartaal t/m 2008-4<sup>e</sup> kwartaal*

	<b>Totaal</b>		<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>		
	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>	<b>Instelling</b>	<b>Branche</b>	
	<b>Landelijk</b>		<b>Landelijk</b>		<b>Landelijk</b>		
<b>Verzuimpercentage</b>							
25 jaar en jonger	2,82	2,72	2,88	1,77	2,81	2,89	
26 t/m 35 jaar	4,15	4,62	4,02	3,59	4,20	4,94	
36 t/m 45 jaar	5,11	5,25	4,08	4,34	5,85	5,69	
46 t/m 55 jaar	6,01	5,63	5,91	4,71	6,11	6,27	
56 jaar en ouder	6,44	6,27	5,84	5,74	7,25	6,75	
<b>Totaal</b>	<b>5,03</b>	<b>5,09</b>	<b>4,92</b>	<b>4,48</b>	<b>5,10</b>	<b>5,39</b>	
<b>Meldingsfrequentie</b>							
25 jaar en jonger	1,77	1,36	1,68	1,04	1,79	1,42	
26 t/m 35 jaar	1,73	1,79	1,62	1,59	1,77	1,84	
36 t/m 45 jaar	1,80	1,68	1,71	1,58	1,84	1,72	
46 t/m 55 jaar	1,52	1,50	1,44	1,38	1,58	1,57	
56 jaar en ouder	1,35	1,26	1,32	1,15	1,39	1,34	

<b>Totaal</b>	<b>1,65</b>	<b>1,57</b>	<b>1,54</b>	<b>1,41</b>	<b>1,72</b>	<b>1,63</b>
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

**Personeelsopbouw**

25 jaar en jonger	8,8 %	10,4 %	1,4 %	1,6 %	7,4 %	8,8 %
26 t/m 35 jaar	25,9 %	21,9 %	7,2 %	4,6 %	18,8 %	17,3 %
36 t/m 45 jaar	26,3 %	25,6 %	9,7 %	7,2 %	16,6 %	18,5 %
46 t/m 55 jaar	28,8 %	30,1 %	13,2 %	10,9 %	15,6 %	19,2 %
56 jaar en ouder	10,2 %	12,0 %	5,5 %	5,1 %	4,6 %	6,9 %
<b>Totaal</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>37,0 %</b>	<b>29,3 %</b>	<b>63,0 %</b>	<b>70,7 %</b>

**Aantal werknemers**

<b>Gemiddeld</b>	<b>1.914</b>	<b>60.879</b>	<b>708</b>	<b>17.850</b>	<b>1.206</b>	<b>43.029</b>
------------------	--------------	---------------	------------	---------------	--------------	---------------

© VERNET verzuimnetwerk

Alle verzuimcijfers zijn berekend exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, tenzij anders vermeld.

## **Bijlage 2. Interviews bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker**

### **Bedrijfsmaatschappelijk werker**

Ik ben in gesprek gegaan met de bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW-er) om te kijken of oudere meer gebruik maken van deze dienst dan jongere medewerkers. Dit is niet het geval. De medewerkers die voornamelijk op gesprek komen, hebben de leeftijd tussen de 25-40 jaar. Wanneer oudere medewerkers op gesprek komen gaat het met name om het feit dat zij hun functie niet meer aan kunnen of niet meer op één lijn zitten met de leidinggevende. Jongere medewerkers zitten vaker in de situatie dat de balans tussen werk en privé moeilijk te vinden is.

De BMW-er geeft aan dat de GGzE goed moet na gaan wat men wil met de oudere medewerkers. Ze kunnen bijvoorbeeld scholing wel stimuleren, maar de scholing moet wel zinvol benut kunnen worden in het werk.

#### Scholing

Volgens de BMW-er is het belangrijk om de oudere medewerkers te blijven scholen en ze niet het gevoel te geven dat investeren in hen het niet meer waard is, waardoor ze geen erkenning of waardering ontvangen. Ook moeten ze de mogelijkheid krijgen om hierover te praten met hun leidinggevende. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden in het jaargesprek, maar ook daarbuiten.

#### Beeldvorming

Ook zullen de oudere medewerkers hun beeldvorming moeten veranderen. Zij nemen langer deel aan het arbeidsproces en moeten ook zelf voorkomen dat ze gedemotiveerd raken. Ze hebben nu op hun 50<sup>ste</sup> al het beeld om te kunnen stoppen over een paar jaar. Deze opvatting moet veranderen, omdat het anders een te grote tegenvaller wordt voor de medewerker als blijkt dat hij pas later dan op z'n 60<sup>ste</sup> met pensioen kan.

### **Bedrijfsarts**

Om een beeld te krijgen over het verzuim van de oudere medewerker (50-plussers), ben ik in gesprek gegaan met de bedrijfsarts. Naar voren kwam dat oudere werknemers niet vaker ziek zijn (zij hebben een lagere ziekmeldingfrequentie), maar zij verzuimen gemiddeld langer. Dat betekent dat wanneer een medewerker ziek wordt, hij/zij langer nodig heeft om te herstellen en weer aan het werk te gaan (oudere werknemers hebben dus een langere hersteltijd nodig). Dit blijkt uit de verzuimstatistiek van GGzE.

Dat de oudere medewerker een langere hersteltijd nodig hebben heeft te maken met de aard van de ziekte: meer chronische en ernstigere aandoeningen. Vanaf 50 jaar neemt de kans daarop namelijk toe.<sup>78</sup> Daarnaast is het een feit dat vanaf ongeveer 50 jaar de fysieke conditie

---

<sup>78</sup>[http://www.beroepsziekten.nl/sites/default/files/documents/NCvB\\_BIC09.pdf](http://www.beroepsziekten.nl/sites/default/files/documents/NCvB_BIC09.pdf)

bij medewerkers afneemt en een gevolg hiervan is ook dat de hersteltijd toeneemt (ook bij gezonde personen).

De schatting van de bedrijfsarts is dat ongeveer in 50% van de verzuimgevallen bij oudere medewerkers vanaf 50 jaar veroorzaakt wordt door een chronische aandoening (variërend van chronische psychiatrie, tot diabetes, hart/vaatziekten of kanker). Zo'n chronische aandoening hoeft niet altijd voor belemmeringen te zorgen als het gaat om het uitvoeren van de functie. Dit is per individu afhankelijk. De chronische ziektes zijn dus niet altijd een reden voor langdurig of frequent verzuim, maar verhoogt wel de kans.



### **Bijlage 3. Interviews managers binnen GGzE**

Binnen de GGzE heb ik een aantal gesprekken gevoerd met managers uit het werkveld. Deze gesprekken gingen met name over de oudere medewerkers en thema's die hierbij kwamen kijken. Demotie was hier een onderdeel van.

#### **Divisie 1 Jeugd en Volwassenenpsychiatrie**

Binnen divisie 1 heb ik gesprekken gevoerd met twee managers. Binnen deze divisie werken momenteel relatief veel ouderen: 26,07% van het totaal aantal medewerkers is 50 jaar of ouder.

De medewerkers van 40 jaar en ouder beschikken over het algemeen over seniorcapaciteiten met veel kennis en ervaring die nuttig zijn voor GGzE wanneer ze op de juiste manier worden ingezet. Medewerkers rond de 40 jaar denken vaak nog niet over hun toekomstige loopbaan op de lange termijn. Aanbeveling is om dit als een belangrijk item in het jaargesprek terug te laten komen en om met medewerkers rond de 40 jaar te praten over hun toekomst op langere termijn. Hoelang denken zij nog te (kunnen) werken in hun huidige functie? Of welke noodzaak of wens hebben zij om zich te oriënteren op een ander vakgebied? Willen zij verdieping of juist niet en waarom?

Ook zijn de oudere medewerkers binnen divisie 1 niet langer of vaker ziek.

#### Beeldvorming

De beeldvorming van de oudere medewerkers moet in de toekomst gaan veranderen. Dat men misschien langer door moet werken tot hun 67<sup>ste</sup> wil niet zeggen dat daarmee het probleem is opgelost. Het probleem wordt hiermee alleen verschoven. Wanneer medewerkers hebben geaccepteerd dat het werken niet op hun 60<sup>ste</sup> op houdt en hun beeldvorming hierop hebben aangepast zullen zij ook gemotiveerder zijn om langer door te werken.

#### Oudere medewerker als Coach

Dat de oudere medewerker per definitie ook geschikt is als coach, is ook niet altijd een feit. Bepaalde taken die een oudere medewerker niet meer aan kan, kan worden weggenomen en daarvoor in de plaats kan men de coachende rol aannemen en kennis en ervaring overdragen aan collega's. Deze competentie kan ook voorkomen bij medewerkers jonger dan 50 jaar en is individueel afhankelijk. De coachende rol kan alleen gekoppeld worden als de medewerker, ongeacht leeftijd, beschikt over de vereiste vaardigheden en competenties.

#### Demotie

Dit moet bespreekbaar worden gemaakt tussen manager en medewerker. Medewerkers werken in hun carrière naar een top toe. Daar waar de top is bereikt of niet langer gerealiseerd kan worden, moet de medewerker ook kunnen toegeven aan deze situatie. Bij demotie zou juist hun motivatie moeten toenemen omdat ze dan worden ingezet op hun kracht en kwaliteit

en niet op hun tekorten. De beloning zal dan ook worden aangepast op basis van het functioneren in een lagere functie.

### Scholing

Oudere medewerkers hebben vaak niet meer de behoefte om langdurige opleidingen te volgen. Wel staan zij open voor het volgen van cursussen voor o.a. vakspecialisatie. Het is taak van de werkgever en de medewerker dit met elkaar te bespreken en ook op te nemen in het jaargesprek. Dit kan bijvoorbeeld wanneer men merkt dat een medewerker vastloopt in het werk of niet meer het enthousiasme of de betrokkenheid heeft in de uitvoering van zijn functie.

### FLEX-pensioen

Oudere medewerkers kunnen er voor kiezen om gebruik te maken van het FLEX-pensioen om minder te werken en tegelijkertijd de afbouw in inkomsten deels tegemoet te laten komen. Niet iedere medewerker is op de hoogte van deze mogelijkheid. Managers moeten hierop alert zijn/blijven, zodat zij de medewerkers aan kunnen geven wat de verschillende mogelijkheden zijn.

## **Divisie 2 Volwassen en Ouderenpsychiatrie**

Binnen divisie 2 heb ik gesprekken gevoerd met 3 managers. Deze divisie heeft GGzE breed het grootste aantal ouderen: 28,85% van de medewerkers zijn 50 jaar of ouder. Er wordt door sommige managers aangegeven dat de oudere medewerkers met name werkzaam zijn in de ambulante functies.

Een beeld dat sommige managers hebben van de oudere medewerker is dat zij meer vrije tijd (nodig) hebben om een goede balans te vinden tussen werk en belasting. Door de leeftijdsuren (het leeftijdsfasebudget) hebben oudere medewerkers hier ook recht op. Daardoor worden de in te zetten productie uren minder. Ook neemt de flexibiliteit af, omdat zij bijvoorbeeld minder onregelmatige diensten hoeven/kunnen draaien. Door de ontgroening van de arbeidsmarkt zal het in de toekomst moeilijker worden om voor de oudere medewerker een opvolger te vinden. Met name in de ouderenzorg is deze zorg merkbaar, omdat deze markt niet aantrekkelijk is bij de jongeren. Dit komt pas naarmate men langer in de zorg werkt en men affiniteit voelt bij deze cliëntengroep.

Alle managers geven aan dat de oudere medewerkers niet langer of vaker ziek zijn in vergelijking met anderen.

### Demotie

Wanneer medewerkers hun huidige functie niet meer aan kunnen, moet er gekeken worden naar eventueel aangepast werk of werk in een andere functie. Dit heeft mogelijk financiële consequenties waardoor niet altijd voor deze optie gekozen wordt. De oudere medewerkers die hun functie niet meer aan kunnen moeten er mee om kunnen gaan dat zij naar een andere, vaak lichtere functie moeten met als gevolg een aanpassing van het salaris. De GGzE zal

steeds meer op de zakelijkheid van deze keuzes en consequenties moeten letten en minder naar het sociale aspect van de medewerker. Het is voor de organisatie van belang dat oudere medewerkers op de juiste manier worden ingezet. Wanneer dit na de gebruikelijke inspanningsverplichting niet gerealiseerd kan worden, moet er afscheid genomen (durven) worden van elkaar.

#### Oudere medewerker als Coach

Dit is individueel afhankelijk van de kennis, ervaring en competenties die een medewerker heeft om als coach te worden ingezet. Het is dus geen vanzelfsprekendheid op grond van leeftijd. Wanneer een medewerker beschikt over de juiste capaciteiten, kennis en ervaring dan kan men deze mogelijkheid aanbieden. Het is niet de bedoeling dat iedere (oudere) medewerker een coach wordt, omdat er dan over een tijdje alleen maar coaches rondlopen. Het kan worden ingezet waar nodig en wanneer de kwaliteiten ervoor zijn.

#### Scholing

Over het algemeen wil de oudere medewerker zich blijven scholen en managers vinden dit ook belangrijk. Een langdurige opleiding zit er vaak niet meer in, omdat er teveel tijd in gaat zitten in relatie met de opbrengst ervan. Daarom is er een voorkeur voor het volgen van cursussen, thema avonden of congressen. Dit is individueel afhankelijk van de instelling en motivatie die de medewerker heeft.

#### Flexibele werktijden

Een flexibele organisatie, met bijvoorbeeld flexibele werktijden voor medewerkers kan een positieve werking hebben. Niet alleen de oudere medewerker, maar ook jongere medewerkers kunnen hier hun voordelen uithalen. Wanneer een organisatie flexibel wordt, zal een medewerker zich ook sneller flexibel opstellen.

### **Divisie 3 De Woenselse Poort**

Binnen divisie 3 heb ik een gesprek gevoerd met 1 manager, omdat er binnen deze divisie (in vergelijking met andere) relatief weinig ouderen werkzaam zijn: 17,98% van het totaal aantal medewerkers binnen divisie 3 is 50 jaar of ouder. De oudere medewerkers werken met name in het ambulante en therapeutische functies.

Het beeld dat er is van oudere medewerkers is dat zij relatief duur zijn, omdat ze recht hebben op meer vakantie uren en vakantiedagen. Dat betekent meer vrije tijd en dus minder productief inzetbaar. Dit moet door andere (jongere) medewerkers worden opgevangen.

De oudere medewerker binnen deze divisie zijn niet langer of vaker ziek dan andere medewerkers.

#### Beeldvorming

De beeldvorming van de medewerkers moet in de toekomst gaan veranderen, omdat er verwacht wordt dat men steeds langer door zal (moeten) werken. Momenteel hebben oudere medewerkers vaak nog de instelling dat zij op hun 55<sup>ste</sup> al bijna klaar zijn met werken, terwijl het nog 10 jaar duurt voordat ze met pensioen kunnen.

Ook moet de beeldvorming van GGzE veranderen. Oudere medewerkers hoeven niet altijd een probleem te zijn voor de organisatie wanneer zij optimaal worden ingezet op basis van hun kwaliteiten. Belangrijk is dan om te achterhalen hoe dat oudere medewerkers op de juiste manier ingezet moeten worden en of dat ook daadwerkelijk gebeurt.

#### Oudere medewerker als Coach

Niet iedere oudere medewerker met kennis en ervaring is geschikt als coach. Dit is individueel afhankelijk van de kwaliteiten etc. Het is juist de kunst om de oudere medewerkers mee te krijgen in de tijd van nu, dus mee te veranderen en te bewegen in organisatie veranderingen. Als men daartoe in staat is kan hun kennis/ervaring en senioriteit nog beter worden ingezet. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat voor iedere twee jongere medewerkers er één oudere medewerker tegenover komt te staan. De jongere medewerkers worden dan direct ondersteund en dat door de oudere medewerkers.

#### Scholing

De oudere medewerkers moeten zich blijven vernieuwen en blijven mee veranderen in de tijd waarin ze leven. Dit hoeft niet per definitie in een andere functie of een langdurige opleiding, maar dit kan ook in de vorm van cursussen en specialisatie in hun vak. Men moet niet vergrijzen in de eigen functie.

## **Bijlage 4. Functiewijziging bij GGzE**

*Deze richtlijn is uitsluitend bedoeld voor medewerkers in genoemde regelingen*

- met garantieregeling statuswijziging (RPI-DGB 01.01.86)
- met garantiesalaris volgens Sociaal Statuut (DGB-RIAGG 01.01.96)

### ***Toelichting***

De overgangsregeling statuswijziging en het garantiesalaris Sociaal

Statuut is functie- en persoonsgebonden. Zonder een nadere regeling zou de consequentie kunnen zijn dat een medewerker bij elke functiewijziging, vrijwillig of niet vrijwillig, de rechten t.a.v. het salaris (perspectief) geheel zou verliezen.

De Raad van Bestuur heeft daarom deze regels vastgesteld.

Deze zijn geldig na toepassing van het Sociaal Statuut.

Omdat de begrippen niet-vrijwillige functiewijziging en vrijwillige

functiewijziging in de regeling bepalend zijn voor de uitkomsten worden deze eerst nader gedefinieerd.

### **A. Niet-vrijwillige functiewijziging**

Hiervan is sprake als werkgever initiatieven neemt welke functiewijziging tot gevolg hebben.

Voorbeelden: reorganisatie; ontheffing uit functie vanwege mindere geschiktheid met gelijktijdig aanbieden van een andere functie.

Als in het kader van een reorganisatie een medewerker de mogelijkheid wordt geboden uit twee of meer functies te kiezen en hij bepaalt daarin zijn eigen voorkeur dan blijft dit een niet-vrijwillige functiewijziging. Ook bij herhaalde toepassing van het formatieplaatsenplan (zie CAO-SB lid 5.6) is sprake van niet-vrijwillige functiewijziging.

Niet-vrijwillige functiewijziging kan betekenen overgaan naar een hoger gewaardeerde, gelijk gewaardeerde of lager gewaardeerde functie.

### **B. Vrijwillige functiewijziging**

Hiervan is sprake als een medewerker op eigen initiatief solliciteert naar een andere functie en daarin wordt aangesteld.

Voorbeelden: reageren op een advertentie of een vrije sollicitatie.

Ook hier kan de nieuwe functie hoger, gelijk of lager gewaardeerd zijn dan de oude functie.

Ad A. Regeling bij niet-vrijwillige functiewijziging

De garantieregeling statuswijziging en het garantiesalaris Sociaal Statuut blijft bij niet-vrijwillige functiewijziging gehandhaafd.

Als de nieuwe functie gelijk of lager gewaardeerd is heeft dat geen invloed op de salarisinpassing.

Als de nieuwe functie middels F.W.G. hoger gewaardeerd is dan de statusgarantieregeling/garantiesalaris Sociaal Statuut gaat het F.W.G. perspectief gelden.

Ad B. Regeling bij vrijwillige functiewijziging

- De garantieregeling statuswijziging/het garantiesalaris Sociaal Statuut blijft bij vrijwillige functiewijziging gehandhaafd als de nieuwe functie gelijk is gewaardeerd aan de oude functie.
- Is de nieuwe functie hoger gewaardeerd dan de oude functie, dan gaat het bij de nieuwe functie behorende FWG-niveau gelden.
- Is de nieuwe functie lager gewaardeerd, dan het statussalaris/ garantiesalaris Sociaal Statuut en eventueel perspectief dan wordt het salaris verlaagd met het aantal inpassingsnummers gelijk aan het verschil tussen het maximum van de oude en de nieuwe schaal.

De salarisverlaging gaat daarbij nimmer verder dan de functionele schaal waarop betrokkene op grond van F.W.G. functiewaardering in de nieuwe functie aanspraak heeft.

Voorbeeld 1

Medewerker A is o.g.v. de overgangsregeling/het garantiesalaris Sociaal Statuut ingeschaald volgens nr. 25. Hij solliciteert naar een functie welke is gewaardeerd in functiegroep 35 (maximum nr. 21). De oude functie is gewaardeerd in functiegroep 40 (maximum nr. 24). Het verschil tussen maximum 40 en 35 bedraagt 3 inpassingsnummers. Salaris van betrokkene wordt met 3 inpassingsnummers verlaagd van nr. 25 naar nr. 22. Dit is nog één inpassingsnummer boven het maximum van het waarderingsniveau van de nieuwe functie.

Voorbeeld 2

Medewerker B is o.g.v. de overgangsregeling ingeschaald volgens nr. 23

Ook hij solliciteert naar een functie welke is gewaardeerd in functiegroep 35 (maximum nr. 21). De oude functie is gewaardeerd in functiegroep 40 (maximum nr.

24). Het salaris zou met 3 inpassingsnummers verlaagd worden van 23 naar 20. Echter 21 is het maximum van de nieuwe functie volgens F.W.G. waardering. Derhalve wordt betrokkene op dit inpassingsnummer ingeschaald.

T.a.v. de vrijwillige functiewijziging is in de regeling rekening gehouden met:

\* ruimte laten voor interne mobiliteit;

\* de teruggang in salaris gelijk maken aan de achteruitgang welke zou zijn opgetreden

als de garantieregeling statuswijziging het garantiesalaris Sociaal Statuut niet zou hebben bestaan; hierdoor worden medewerkers mét en zonder statusgarantie/

garantiesalaris gelijk behandeld;

\* het gegeven dat op deze wijze in bepaalde gevallen toch nog een stuk(je)

garantieregeling blijft bestaan.

### ***Omvang dienstverband***

Wijziging in de omvang van het dienstverband (full-time/part-time) heeft geen invloed op de toepassing van de garantieregeling statuswijziging of het garantiesalaris Sociaal Statuut.

Ingangsdatum	1-1-1986
Laatste vaststellingsdatum	
Evaluatiedatum	
Proceseigenaar	Manager HRM, Anita Janssen
Procesbeheerder	

## Bijlage 5. Levensfasen van medewerkers (FCB)



---

FCB Dienstverleners in  
ArbeidsmarktVraagstukken

Koningin Wilhelminalaan 3

3527 LA Utrecht

Postbus 2103

3500 GC Utrecht

Tel: 030-2985350

Fax: 030-2985333

[post@fcbwjk.nl](mailto:post@fcbwjk.nl)

---

Verschillende levensfasen: de kenmerken, uitdagingen en hoe daar het beleid op af te stellen

---

### Twintigers

#### Kenmerken

Twintigers zijn positief ingesteld en willen graag nieuwe dingen uitproberen en zoeken daarbij uitdaging en afwisseling in het werk. Zij zijn fysiek vitaal en hebben thuis weinig verplichtingen. Twintigers hebben echter nog weinig ervaring en lijden daardoor wel eens aan zelfoverschatting.

#### Belangrijkste uitdaging:

Deze bestaat uit het opzoeken van grenzen, zodat voldoende energie over blijft om zich ook



privé te blijven ontwikkelen en daarmee een basis te leggen voor een gezond werkend bestaan.

#### Levensfasegericht beleid:

Afgelopen jaren is de trend gaande dat het aantal twintigers met een burn-out toeneemt. Het is dan ook van groot belang om signalen op tijd op te vangen. Daarnaast kan in de arbeidssituatie goede begeleiding gegeven worden middels een duidelijk omschreven takenpakket, het zorgen voor regelmatige feedback en het bieden van de mogelijkheid voor een mentor (bijvoorbeeld een ervaren medewerker waarmee het persoonlijk klikt).

### **Dertigers**

#### **Kenmerken**

De levensfase waarin dertigers zich bevinden, laat zich omschrijven als ‘het spitsuur van het leven’. Dertigers weten vaak beter dan twintigers wat hun mogelijkheden zijn. Ze zijn er op gericht om binnen die mogelijkheden op alle fronten van hun leven zoveel mogelijk eruit te halen wat er in zit (zowel werk als privé). Op het werk willen ze zich graag ontwikkelen, carrière maken en verantwoordelijkheid dragen. Men is bezig zich een positie te verwerven in de maatschappij, bijvoorbeeld door te trouwen, een gezin te stichten en actieve deelname in het verenigingsleven. Daarnaast zijn vrienden, vrije tijd, sport en reizen belangrijke ingrediënten voor tevredenheid van de dertiger.

#### **Belangrijkste uitdaging**

Vanwege de drukte en ambities in werk en privé is deze groep kwetsbaar. Vanwege het ‘en, en, en’ is het van belang dat deze groep blijft relativeren en verstandige keuzes maakt.

#### **Levensfasegericht beleid**

Het is van belang dat een organisatie zich bewust is van de ambities en daarmee samenhangende knelpunten van de dertiger. Naast het bieden van mogelijkheden om werk en privé beter af te stemmen (bijvoorbeeld parttime werken) is het belangrijk om een cultuur te creëren waarin vraagstukken rondom werk en privé bespreekbaar zijn en dit zichtbaar te vertalen. Een voorbeeld is het stimuleren van het feit dat carrière maken niet tussen 30 en 40 hoeft, maar dat dit ook op latere leeftijd kan.

### **Veertigers**

#### **Kenmerken**

Veertigers laten zich vaak kenmerken door het feit dat zij hun persoonlijke situatie overdenken. Meestal heeft men het in de werk- en privé-situatie redelijk op de rails staan en zit men op het hoogtepunt van de baan. Veel mensen denken in deze fase over hun leven na door terug en vooruit te kijken. Op basis hiervan nemen sommige mensen radicale keuzes in werk dan wel privé.

#### Belangrijkste uitdagingen:

Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse vrouwen wereldwijd de oudste moeders zijn. Dit

betekent dat veel veertigers nog relatief jonge kinderen hebben. Daarnaast neemt de kans op zorg voor ouders (mantelzorg) ook toe. Naast deze zorgtaken zijn veertigers op zoek naar reflectie en ruimte binnen werk en privé en op welke wijze zij dit afstemmen.

### Levensfasegericht personeelsbeleid

Gezien het feit dat veel veertigers behoefte hebben aan overdenking is aandacht voor de zingevingskant van het werk bijzonder belangrijk. Naast training en coaching kan een persoonlijk ontwikkeling plan met de juiste vragen een belangrijke bijdrage leveren. Hieruit kan bijvoorbeeld een scholingstraject voortvloeien waardoor de medewerker nieuwe uitdagingen vindt.

### **Vijftigers**

#### Kenmerken:

Vijftigers beschikken over veel werk- en levenservaring en zijn (normaliter) vitaal genoeg om veel te betekenen voor de organisatie. De verplichtingen thuis zijn minder dan in de voorgaande levensfasen en vijftigers hebben geleerd en bepaald op welke wijze zij met zichzelf, hun wensen en verplichtingen willen omgaan. Werk en privé zijn normaliter redelijk goed in balans.

### **Belangrijkste uitdagingen**

Indien een persoon de voorgaande fase niet goed heeft doorlopen, kan teleurstelling en cynisme optreden. Hierdoor kan een vergroot risico ontstaan op het nemen van ‘psychische’ afstand van het werk. Hierin schuilt gevaar van demotivatie en (langdurig) verzuim.

### **Levensfasegericht personeelsbeleid**

Het is belangrijk om als organisatie oog te hebben voor de positieve aspecten van de vijftiger, zoals de expertise en praktijkervaring. Dit kan door vijftigers in te zetten op werkzaamheden waar zij goed in zijn en door vijftigers als mentor te koppelen aan een jongere medewerker. Daarnaast is het van belang om te blijven investeren in oudere medewerkers middels opleidingen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat ‘invloed op het werk’ middels het toekennen van vrijheidsgraden positief werkt voor deze groep. Deze invloed op het werk kan vormgegeven worden door medewerkers invloed te geven op de aard van de werkzaamheden, invloed te geven op beslissingen door gebruik te maken van expertise, invloed te geven op werktijden en afspraken te maken over te behalen resultaten (in plaats van de wijze waarop het resultaat behaald wordt). Bij fysiek werk is het aan te bevelen te kijken naar mogelijkheden om medewerkers minder zwaar te belasten.

### **Zestigers**

#### **Kenmerken**

Op dit moment werken weinig mensen na hun zestigste jaar (1 op 3). Gezien de vergrijzing en de verwachte krapte op de markt en andere maatschappelijke ontwikkelingen, is de verwachting dat het aantal zestigers de komende jaren sterk zal stijgen. De zestiger is zijn

loopbaan aan het afbouwen, waardoor er relatief meer aandacht ontstaat voor de privé-situatie.

**Belangrijkste uitdagingen**

Aangezien de medewerker zich in de eindfase van zijn/haar werk bevindt, is het de uitdaging om te zorgen dat deze medewerkers op een prettige wijze hun loopbaan kunnen afsluiten. Daarnaast is het van belang om als organisatie een balans te vinden in enerzijds zo veel mogelijk gebruik maken van de ervaring en kennis van de medewerker en anderzijds voorbereid te zijn op afbouw van de loopbaan van desbetreffende medewerker.

**Levensfasegericht personeelsbeleid**

Gezien de verwachte toename van zestigers in het arbeidsproces is het van belang om als organisatie hierover na te denken. De zestiger kan evenals de vijftiger optimaal ingezet worden als mentor en ook hierbij is het van belang ruimte en invloed te geven op het werk. Daarnaast is het verstandig om als werkgever na te denken op welke wijze deze ondersteuning kan bieden bij zingevingsvraagstukken en om ruimte te bieden (in bijvoorbeeld tijd) voor ontwikkelingsmogelijkheden buiten het werk.