



Demotie is maatwerk

Demotie wordt steeds beter bespreekbaar binnen bedrijven. Maar wie zegt dat dan automatisch ook het salaris moet dalen, waagt zich op zeer glad ijs. Wanneer kan het wel en wanneer niet?

Tekst Richard Jongsma

Vooral wanneer de medewerker niet zelf kiest voor demotie, wil men hem vaak niet nog extra 'straffen'

Alles in onze maatschappij is gericht op groei en ontwikkeling, niet op gerichte stapsgewijze afbouw. Onze definitie van succes wordt nog steeds gedomineerd door de hoeveelheid geld die we met onze baan verdienen en de status die eraan kleeft. De vanzelfsprekendheid dat loopbanen alleen maar opwaarts kunnen verlopen waarbij het salaris automatisch mee stijgt, wordt in het demotiedebat echter steeds vaker en openlijker ter discussie gesteld.

Of het salaris ook naar beneden aangepast moet worden bij een demotie, is echter een heet hangijzer. Veel werkgevers branden daar liever hun vingers niet aan en voor medewerkers kan het vooruitzicht op lagere arbeidsvoorwaarden een struikelblok zijn om een stap terug te doen.

Tornen aan salaris

De mate waarin demotie meer of minder wordt geaccepteerd, hangt ook sterk af van de vraag of het gepaard gaat met een vermindering van het salaris en andere arbeidsvoorwaarden. De meningen lopen sterk uiteen als het gaat om de vraag of demotie onlosmakelijk verbonden moet zijn met een versobering van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Demotie leidt niet altijd tot een teruggang in salaris. In de praktijk is het vaker regel dan uitzondering dat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden ongemoeid gelaten of bevroren worden. Het denken in groei en 'het kan altijd meer en beter' is dominant in onze samenleving. Daar past een stapje terug doen niet in. Het zit niet in ons systeem en natuur ingebakken, omdat generaties zijn opgegroeid met het idee dat alles mogelijk is als je er maar hard genoeg voor werkt.

Vanuit de overtuiging dat alles maakbaar is en meer vooral ook beter is, denken veel

medewerkers in termen van verworven rechten. Zij vinden dat wat ze aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de loop der jaren hebben opgebouwd geclaimd en opgeëist kan worden. Afstaan hoort daar niet bij. Het is heel erg lastig om als individu binnen deze heersende maatschappelijke opvattingen vanuit demotie een stap terug te zetten. Dat zal uitgelegd moeten worden.

Emotionele impact

Een belangrijke reden voor werkgevers om niet te sleutelen aan de arbeidsvoorwaarden is dat ze conflicten en langdurige procedures met medewerkers willen voorkomen. 'Hou ze gemotiveerd, je moet immers met elkaar verder', is de gedachte. In het verlengde daarvan is een mogelijke aantasting van het imago als goed werkgever een andere belangrijke reden om de arbeidsvoorwaarden ongemoeid te laten. Daarnaast stelt een aantal tegenstanders dat een neerwaartse stap een behoorlijk emotionele impact heeft op medewerkers, waardoor het niet nodig is om ook nog de arbeidsvoorwaarden neerwaarts aan te passen. Vooral wanneer de medewerker niet vrijwillig kiest voor een demotie, wil een aantal werkgevers de medewerker

niet ook nog eens extra 'straffen' door een versobering van de arbeidsvoorwaarden in het vooruitzicht te stellen.

Weer anderen geven aan dat, wil demotie als managementtool een kans van slagen krijgen, het gesprek vooral moet gaan over duurzame inzetbaarheid, personeelsvoorziening (de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plek, nu en in de toekomst) en toegevoegde waarde. Gesprekken over het verlagen van het salaris, het inleveren van de leaseauto en laptop et cetera, leiden alleen maar af van waar het inhoudelijk in de kern om draait.

Redenen doorslaggevend

Het al dan niet afbouwen van salaris laten veel organisaties afhangen van de vraag waardoor de demotie in gang is gezet. Bij een vrijwillige demotie zien we veelal een directe teruggang in salarisschaal (wat overigens geen wetmatigheid is). Als de medewerker met zijn huidige salaris past binnen het maximum van de nieuwe lagere salarisschaal, dan is veelal de enige consequentie dat de medewerker minder kan doorgroeien in salaris, omdat de lagere functieschaal een minder verre uitloop in salaris zal kennen.

Een demotie voortkomend uit een wijziging van taken gaat echter meestal gepaard met een (her)waardering van de functie en er worden overgangsmaatregelen getroffen. Hierbij wordt het huidige salaris in geleidelijke stapjes gedurende een afgesproken termijn teruggebracht tot het nieuwe, lagere niveau. Een medewerker overplaatsen naar een functie die lager is ingeschaald vanwege zijn (dis)functioneren, kan idealiter alleen maar na een verbetertraject dat niet tot het beoogde en onderling afgesproken resultaat heeft geleid. Wat kan meespelen bij het al of niet afbouwen van het sala-

ris, is de leeftijd van de medewerker. Er bestaan bedrijfs-cao's die met overgangsbe-
palingen hiermee rekening houden. Voor anderen is de mate waarin de mede-
werker zelf al dan niet invloed heeft kun-
nen uitoefenen op de situatie, een belang-
rijk criterium. Als de medewerker
vanwege disfunctioneren teruggezet
wordt, zijn meer mensen het erover eens
dat dit gepaard moet gaan met aangepaste
arbeidsvoorwaarden, al dan niet in de
vorm van geleidelijke afbouwregelingen.
Het ligt genuanceerder wanneer demotie
voortkomt uit een fusie of reorganisatie, om-

dat de medewerker dergelijke situaties niet
persoonlijk heeft veroorzaakt of heeft kun-
nen beïnvloeden. In deze trajecten, waarbij
veelal grotere groepen medewerkers betrok-
ken zijn en die veelal ingezet worden vanuit
kostenbesparingen, staan collectieve rege-
lingen voor herplaatsing en afbouwregelin-
gen meestal in het sociaal plan.

Gevaren

Het niet neerwaarts aanpassen van de ar-
beidsvoorwaarden bij een neerwaartse
loopbaanstap, kan voor een medewerker
vanuit sociaal oogpunt een coulante optie

zijn. De medewerker zal er ongetwijfeld
tevreden mee zijn en ook de gesprekken
over demotie zullen een stuk vlotter verlo-
pen. Het is echter nog maar de vraag of de
directe collega's dit ook zo positief zullen
ervaren. Vanuit het principe 'loon naar
werken' is het niet voor iedereen goed te
verteren dat een collega die precies de-
zelfde werkzaamheden uitvoert, naast zijn
salaris nog allerlei opgebouwde rechten in
de vorm van garantielonen en persoonlijke
toeslagen behoudt.

Volgens Jacqie van Stigt, werkzaam bij
Metaal FNV Bondgenoten, kleven er nog

VU LAW
ACADEMY

Leergang Arbeidsrecht

Specialisatie opleiding met
uitgebreide behandeling van
het nieuwe ontslagrecht

START JANUARI 2015

Kijk ook eens bij onze cursussen:

- sociale zekerheidsrecht
- flexibele arbeidskrachten
- ontwikkelingen in het ontslagrecht

www.vula.nl

VU
VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM
IS VERDER KIJKEN

meer nadelen aan het niet-aanpassen van de arbeidsvoorwaarden. Zo stelt zij dat een medewerker met een hoger salaris dan zijn functie op basis van de functie-classificatie rechtvaardigt, van een promotie naar een hoger ingeschaalde functie financieel niet of nauwelijks voordeel te verwachten heeft (in: *Een leven lang prettig werken. Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten*, 2007). Dit zou een belemmering kunnen zijn voor de medewerker om zich verder te scholen en ontwikkelen. Ook belemmert dit de externe mobiliteit doordat de medewerker met gouden handboeien aan zijn huidige werkgever is gebonden, omdat de medewerker dankzij zijn huidige hogere loon meer verdient dan wat de markt betaalt voor zijn functie. Hierdoor zijn er elders weinig opties om minimaal hetzelfde, laat staan meer, te verdienen voor hetzelfde werk. Werkgevers gaan dus zeer verschillend om met de vraag of de arbeidsvoorwaarden aangepast moeten worden in gevallen van demotie. In veel situaties worden de arbeidsvoorwaarden nog ongemoeid gelaten.

Kloof

In de media gaat het demotiedebat vooral over de 'toegevoegde waarde', waarbij het salaris van de medewerker in het licht van de arbeidsprestatie bekeken wordt. De vraag die daarbij aan de orde komt, is welke taken een medewerker vervult en of het maandelijks uitgekeerde salaris in verhouding staat tot de geleverde arbeidsprestatie. Bij het niet-aanpassen van het salaris bij demotietrajecten ontstaan er salarisverschillen in de organisatie tussen medewerkers die dezelfde functie uitoefenen. Een structureel (veel) hogere beloning voor oud-gedienden ten opzichte van nieuwkomers werkt niet bevorderend voor

de binding van de nieuwelingen aan de organisatie. Ook kunnen grote en langdurige beloningsverschillen leiden tot een kloof tussen medewerkers (jong en oud, nieuwkomers en oudgedienden). De nieuwkomer krijgt een salaris dat in lijn is met de geleverde arbeidsprestatie, maar wat bedoeld lager is dan dat van de zittende medewerker die beschikt over garantielonen, persoonlijke toeslagen, enzovoort.

Zorgvuldigheid geboden

Als er sprake is van afbouw vanwege disfunctioneren, dan is het direct naar beneden bijstellen van het salaris niet aan te raden. Het is iets wat niet alleen bij de medewerker op weerstand zal stuiten, maar ook bij kantonrechters op weinig sympathie kan rekenen.

Bij demotiegesprekken moet de medewerker de financiële gevolgen voorgehouden worden. De duur van de afbouwregeling dient daarbij afgestemd te worden op het te overbruggen verschil in salarissen. Zorg binnen de duur van de afbouwregeling voor redelijke tussenstappen en niet te grote 'gaten'. Houd rekening met persoonlijke omstandigheden, zoals de duur van het dienstverband.

Een kwestie van loslaten

Maar er speelt nog een andere, diepere kwestie bij de vraag of het salaris al dan niet aangepast moet worden bij demotie. Moeten we niet toe naar andere beloningssystematieken (zonder vaste periodieken en automatische salarisverhogingen) en functiegebouwen? Meer flexibiliteit kan ervoor zorgen dat medewerkers hun in de loop der jaren opgebouwde arbeidsvoorwaarden minder gaan beschouwen als een verworven recht dat op zijn minst behouden moet worden. Bij organisaties die

werken met loongebouwen met relatieve salarisposities, zonder vaste functiegebouwen of vaste periodieken, heeft een demotie veelal minder ingrijpende gevolgen. En wat bijvoorbeeld te denken van een 'demotieregeling', waarbij medewerkers geld opzij kunnen zetten en zo sparen voor een eventuele volgende neerwaartse loopbaanstap? Een teruggang in functieschaal wordt op die manier gecompenseerd met een spaarbedrag. Dit brengt als voordeel met zich mee dat demotie niet meteen ingrijpende gevolgen voor het inkomen en de levensstijl heeft. Gaan we in de toekomst combinaties van demotie en deeltijdpensioen meer mogelijk maken?

Maatwerk

Demoties zijn maatwerktrajecten. Salaris is daarbij een component dat meegenomen moet worden. Maar het is breder: kan een medewerker aanspraak maken op een door de werkgever betaald coachingstraject of budget voor scholing en opleiding om de nieuwe functie sneller eigen te maken? Het is de kunst om het salaris in overeenstemming te brengen met de toegevoegde waarde en geleverde prestaties en tegelijkertijd de demotie aantrekkelijk te maken.



Richard Jongsma
HR-manager bij
FrieslandCampina

Richard Jongsma heeft een boek over dit onderwerp geschreven. Bestel zijn boek *Demotie. Het laatste taboe doorbroken* op: www.pwdegids.nl/shop

