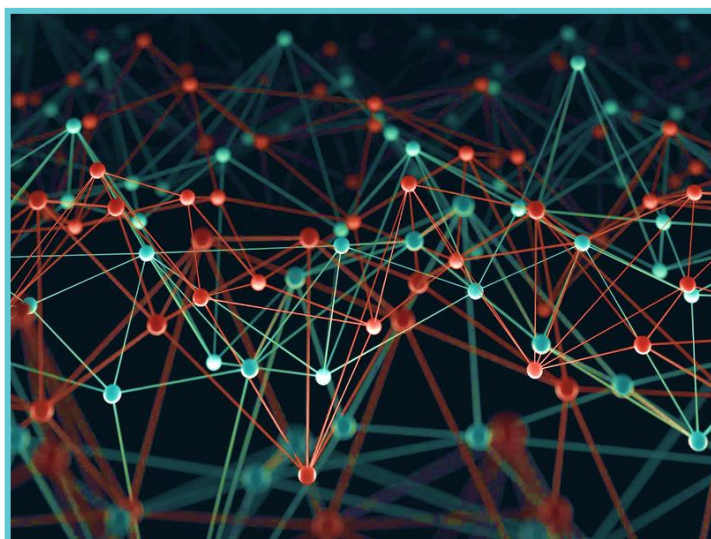


MEDEWERKERSNETWERKEN: EEN MOTOR VOOR VERANDERING

Enkele feiten en cijfers



Werkconferentie medewerkersnetwerken
Rabobank, Utrecht
10 november 2016



LinkedIn: Diversiteit in bedrijf
Twitter: @CharterDiv #netwerkdib

MEDEWERKERSNETWERKEN: EEN MOTOR VOOR VERANDERING

Het gezaghebbende Amerikaanse Diversity Inc. stelt dat medewerkersnetwerken bij uitstek het middel zijn om diversiteit en inclusie te bevorderen en dat de meest winstgevende bedrijven gericht investeren in deze netwerken. In de uitvoering van het diversiteitsbeleid spelen medewerkersnetwerken steeds vaker een rol van betekenis. Zij blijken een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve werkcultuur. Ook Catalyst, een internationale non-profitorganisatie die zich inzet voor een inclusieve werkomgeving voor met name vrouwen, toont aan dat bedrijven in toenemende mate inzien dat actieve participatie van werknemers erg belangrijk is en bijdraagt aan een effectief diversiteitsbeleid.



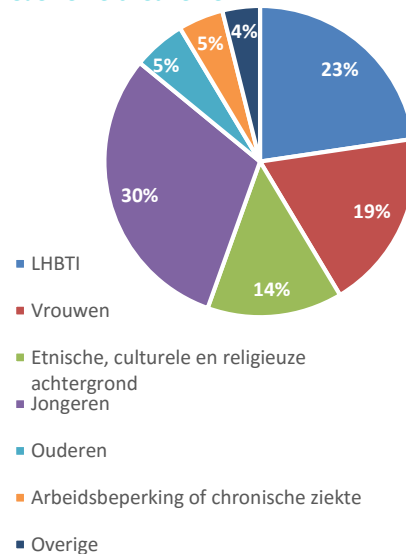
Het is onbekend hoeveel medewerkersnetwerken er precies zijn in Nederland. Wel is duidelijk dat in steeds meer grotere bedrijven en organisaties medewerkersnetwerken actief zijn. Er is nog weinig zicht op hun aanpak en successen. *Diversiteit in bedrijf* heeft daarom het initiatief genomen deze netwerken in kaart te brengen. Op basis van een eerste inventarisatie presenteert *Diversiteit in bedrijf* hier enkele feiten en cijfers.

Medewerkersnetwerken in het vizier

Een medewerkersnetwerk is primair een platform voor leden die gemeenschappelijke ervaringen delen. Zij zijn ontstaan vanuit een gedeelde unieke achtergrond van een minderheid van werknemers binnen een organisatie. De netwerken brengen medewerkers met een specifiek kenmerk samen, waaronder etnische of culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, leeftijd, arbeidsbeperking en sekse. De doelstelling is het bieden van ondersteuning aan een bepaalde groep werknemers en het creëren van een inclusieve bedrijfscultuur.

Diversiteit in bedrijf inventariseerde 128 medewerkersnetwerken in de private en (semi-)publieke sector (oktober 2016). Zoals in de grafieken is weergegeven zijn de meeste daarvan door jongeren opgezet. Er zijn relatief weinig netwerken van arbeidsbeperkten/chronisch zieken en oudere werknemers. De netwerken onder de categorie "Overige" hebben een overkoepelend/uitzonderlijke karakter.

Verhouding dimensies geïnterviewde medewerkersnetwerken



128 geïnterviewde netwerken

LHBTI	29
Vrouwen	24
Etnische, culturele, religieuze achtergrond	18
Jongeren (bovenaan)	39
Ouderen	7
Arbeidsbeperking of chronische ziekte	6
Overige	5

Hoe gaan de netwerken te werk?

De organisatie van het netwerk is vrij informeel, maar kent vaak wel een structuur door de benoeming van een bestuur. Globaal kennen de netwerken de volgende functies:

- Bewustzijn creëren en vergroten.
- Aandacht vragen voor positie van de leden en de thematiek organisatiebreed op de kaart zetten.

Advies en kennisdeling. Dit vindt vaak plaats op de volgende terreinen:

- Diversiteitsbeleid.
- Innovatie (talentontwikkeling, producten, dienstverlening en marktverkenning)
- Omgangsvormen (communicatie, (interculturele) sensitiviteit).
- HR-beleid, zoals in- en doorstroom van medewerkers, exitgesprekken door senior-bestuursleden, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, work-lifebalance en andere onderwerpen die raken aan diversiteitsbeleid.

Trainbow, het LHBTI-netwerk van de NS, heeft vragen geformuleerd voor een onderzoek naar medewerkerstevredenheid. Deze stellen LHBTI in de gelegenheid aan te geven of zij zichzelf kunnen zijn en wat de reactie op hun geaardheid is van collega's.

Netwerk en ondersteuning bieden:

- Verbindingen leggen tussen de leden in het gehele bedrijf.
- Relaties met topmanagement en HR om bewustzijn te vergroten en veranderingen voor te leggen.
- Vaak is er een vertrouwenspersoon uit het netwerk bij wie leden terecht kunnen voor een luisterend oor of begeleiding.

Belangenbehartiging

- De netwerken zetten zich in voor verandering van arbeidsvoorwaarden of voorzieningen ten gunste van de leden in het bijzonder en het personeel in het algemeen.



Activiteiten zijn meestal intern gericht op de leden. Soms organiseert het netwerk activiteiten die extern zijn gericht. Een veel genoemd voorbeeld is een boot op de Gay Pride of het hijsen van de regenboogvlag. De ondersteuning van deze activiteiten door bedrijven draagt bij aan hun naamsbekendheid en hun imago.

Bedrijven ondersteunen medewerkersnetwerken vaak door het beschikbaar stellen van financiële middelen en faciliteiten. Ook worden bestuursleden van de netwerken ten behoeve van hun bestuursfunctie soms vrijgesteld van hun reguliere werk. Meestal dienen de (bestuurs)leden echter de activiteiten in hun eigen vrije tijd te organiseren.

De meerwaarde van een medewerkersnetwerk

De medewerkersnetwerken zijn vaak vrijwillig opgericht door werknemers binnen een bedrijf. Het bijzondere aan medewerkersnetwerken is dat personeelsleden, ongeacht hun afdeling of niveau, elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen. Zowel voor de leden, de andere personeelsleden, als voor het bedrijf als geheel hebben deze netwerken meerwaarde.

Medewerkersnetwerken kunnen op de volgende manieren positief de prestaties en productiviteit van het bedrijf beïnvloeden:

- Ze bevorderen de saamhorigheid en de betrokkenheid bij het bedrijf, wat kan leiden tot meer werkplezier en minder verzuim. Medewerkersnetwerken zetten zich in voor de verbetering van de core business van het bedrijf. Dat kan zich vertalen in een toename van het aantal klanten, betere teamprestaties en een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. De werkgever kan de netwerken op strategische wijze benutten door een beroep te doen op hun specifieke kennis en kunde. Zo vragen sommige werkgevers hun om gericht onderzoek te verrichten naar klanten of cliënten die het bedrijf wenst te bereiken.
- Medewerkersnetwerken geven een stem aan hun leden. Door aandacht te vragen voor hun specifieke ervaringen en positie maken ze andere medewerkers in het bedrijf bewust van de verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers.
- Medewerkersnetwerken bevorderen vaak de persoonlijke en professionele ontwikkeling van personeelsleden, bijvoorbeeld middels begeleiding en workshops.
- Met het oog op het voeren van een effectief personeelsbeleid kan het netwerk gericht advies geven aan de afdeling HR en de bedrijfsleiding.

Waar lopen medewerkersnetwerken tegen aan?

- Concurrentie tussen de netwerken. De ideeën en plannen van de netwerken verschillen. Deze discrepantie kan onrust en conflicten veroorzaken.
- Onderlinge strijd om fondsen en invloed. Er kunnen spanningen ontstaan, waardoor groepen tegenover elkaar komen te staan, wat de samenhang in het bedrijf vermindert.
- Spanningen in de samenleving tussen bepaalde groepen kunnen ook doorwerken in een medewerkersnetwerk. Gevaar voor fragmentatie dreigt wanneer binnen medewerkersnetwerken culturele en politieke verschillen de overhand krijgen.
- Ontbreken van een formele structuur. Medewerkersnetwerken zijn kwetsbaar omdat ze vaak drijven op de inzet van een paar medewerkers en geen sterke formele structuur kennen om personele wisselingen op te vangen.
- Beperkt contact met de top van het bedrijf.
- Het ontbreken van relaties met andere medewerkersnetwerken. De focus ligt vanzelfsprekend op hun eigen bedrijf, waardoor ze nauwelijks kennis delen met netwerken daarbuiten.

IBM deed een beroep op zijn eigen vrouwenetwerk om te onderzoeken waarom IBM's producten minder populair waren bij vrouwelijke consumenten. Het netwerk heeft hierover een advies opgesteld. Dit heeft geleid tot aanpassing van het beleid zodanig dat dit aansloot op de behoeften van vrouwelijke klanten. Resultaat: meer vrouwelijke klanten.

Samenwerking met de ondernemingsraad

Uit de inventarisatie van *Diversiteit in bedrijf* blijkt dat er in de praktijk weinig samenwerking is tussen medewerkersnetwerken en de ondernemingsraad (or). Een enkele or kent een kwaliteitszetel toe aan een medewerkersnetwerk. Er bestaan goede mogelijkheden om die samenwerking, indien gewenst, aan te gaan.

Medewerkersnetwerken kunnen de or voeden door als klankbordgroep te fungeren.

Op grond van haar informatierecht kan de or jaarlijks diversiteit en inclusie op de agenda zetten en op de hoogte raken van de personeelssamenstelling van het bedrijf. Vaak slaagt de or er niet in om in te spelen op de behoeften van werknemers die ondervertegenwoordigd zijn in (bepaalde lagen van) de organisatie en om bij te dragen aan een inclusieve bedrijfscultuur. Het aangaan van

een samenwerking met medewerkersnetwerken die wél contact hebben met ondervertegenwoordigde groepen werknemers en die op de hoogte zijn van wat daar speelt, kan een oplossing bieden.

Op grond van art. 15 van de Wet op de Ondernemingsraden kan de or commissies instellen die nuttig zijn voor het vervullen van zijn taak. Voordeel daarvan is dat vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken die zelf geen or-lid zijn de beschikking krijgen over dezelfde faciliteiten als or-leden. De or kan deskundigheid binnenhalen als vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken zitting nemen in de or.

Op basis van het instemmingsrecht ex art. 27 Wet op de Ondernemingsraden kunnen werknemers invloed uitoefenen op het opstellen van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het bijbehorende plan van aanpak. Al in een vroeg stadium kunnen de or en de werkgever rekening houden met mogelijke spanningen tussen werknemers, bijvoorbeeld met pestgedrag op de werkvloer, door bij het opstellen van de RI&E samen te werken met de medewerkersnetwerken.

Tips voor medewerkersnetwerken

Voor een effectief medewerkersnetwerk is het volgende van belang:

- Koppel de doelstellingen van het netwerk aan de bedrijfsdoelstellingen. Catalyst spreekt hier over een zorgvuldig evenwicht tussen “uniqueness” en “belonging”.
- Zorg voor een zichtbare en actieve betrokkenheid van de top van een organisatie bij medewerkersnetwerken. Zorg daarom voor erkenning door de bedrijfsleiding. Hiervan zijn veel positieve voorbeelden: bij de Rabobank onderhoudt de Raad van Bestuur direct contact met de netwerken; de algemeen directeur van FNV neemt regelmatig deel aan bijeenkomsten van het FNV Netwerk Roze; de Commandant der Strijdkrachten overlegt periodiek met de Stichting Multicultureel Netwerk Defensie.
- Pleit voor materiële ondersteuning zodat de bedrijfsleiding ook op deze manier de waarde van het netwerk erkent. De leiding kan activiteiten van het medewerkersnetwerk financieel ondersteunen. Ook kunnen leden van medewerkersnetwerken vrijgesteld worden van regulier werk voor de tijd die ze aan het netwerk besteden. Soms gaat de directie een stap verder en stelt ambassadeurs van een medewerkersnetwerk aan.
- Uit de praktijk blijkt dat de functie van de voorzitter van een medewerkersnetwerk belangrijk is. Het is namelijk gemakkelijker om contact te leggen met de top wanneer de voorzitter van een netwerk zelf ook een managementfunctie heeft.
- Zorg ervoor dat het hele bedrijf bekend is met het netwerk. Jong RET bijvoorbeeld benadert regelmatig nieuwe medewerkers om hen te informeren over het netwerk en de activiteiten.
- Werk als medewerkersnetwerken met elkaar samen. Dit bevordert het draagvlak in en de betrokkenheid bij het bedrijf. Een HRM-afdeling kan dit stimuleren door de netwerken samen te brengen in diversiteitsraden, commissies of diversiteitsbrede activiteiten. Dat bevordert onderling contact, samenwerking en binding.
- Zoek samenwerking met de or. Door deze samenwerking kan het medewerkersnetwerk én de or zich versterken, wat vervolgens de uitvoering van het diversiteitsbeleid van een organisatie positieve kan beïnvloeden.

Stichting Multicultureel Netwerk Defensie vroeg vrouwelijke leden naar de knelpunten in hun functioneren. Daaruit kwam naar voren dat vrouwen met een andere culturele achtergrond fysiek vaak anders gebouwd zijn. De Nederlandse standaardmaten van kleding passen hen daardoor niet goed. In een bijeenkomst werd hier vervolgens aandacht voor gevraagd.

Bij de samenstelling van bovenstaande tekst is gebruik gemaakt van onder meer:

Friedman, R. A. (1996). Defining the scope and logic of minority and female network groups: Can separation enhance integration? *Research in personnel and human resources management*, 14, 307-350.

Gremmen, I., & Benschop, Y. 2013. Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties. *Tijdschrift voor HRM*.

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers?: differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16(7), 733-754.

Savenije, T. (2015). Roze werknemers in beweging. Het actief burgerschap van LHBT-werknemersnetwerken.