



EEN MOTOR VOOR VERANDERING

KENNISDOCUMENT
MEDEWERKERSNETWERKEN

7 MAART 2018

DIVERSITEIT IN BEDRIJF




Diversiteit in bedrijf is een initiatief van de **Stichting van de Arbeid**, het overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers: Vereniging VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland, FNV, CNV en VCP. *Diversiteit in bedrijf* wordt mede financieel mogelijk gemaakt door de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP, het centrale overlegplatform van de gezamenlijke sector werkgevers en werknemers bij de overheid) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Diversiteit in bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
0E: DIB@stvda.nl

 www.diversiteitinbedrijf.nl
 @CharterDiv
 Diversiteit in bedrijf

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
1. Medewerkersnetwerken in het vizier	5
2. Hoe gaan de netwerken te werk?	6
3. Waarde van medewerkersnetwerken	8
Tot slot	10



INLEIDING

Medewerkersnetwerken zijn bij uitstek het middel om diversiteit en inclusie te bevorderen, concludeert het gezaghebbende Amerikaanse Diversity Inc. Ook Catalyst¹ toont aan dat bedrijven in toenemende mate inzien dat actieve participatie van werknemers bijdraagt aan een effectief diversiteitsbeleid. Onder de ondertenaars van het Charter Diversiteit functioneren veel medewerkersnetwerken. *Diversiteit in bedrijf* traceerde 167 medewerkersnetwerken in de private en (semi)publieke sector in Nederland. Het resultaat staat op de website www.diversiteitinbedrijf.nl onder Kennisplatform/Medewerkersnetwerken.

Een medewerkersnetwerk of diversiteitsnetwerk is primair een platform voor medewerkers die zich verenigen vanuit een specifiek gemeenschappelijk kenmerk, waaronder etnische of culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, leeftijd, arbeidsbeperking of sekse. Zij 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.

Het bijzondere aan medewerkersnetwerken is dat de personeelsleden, ongeacht hun afdeling of niveau, elkaar daar in een informele setting kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen.

Voor diversiteitsbeleid blijken medewerkersnetwerken steeds vaker een rol van betekenis te spelen. Zij kunnen een belangrijke motor zijn voor de participatie van medewerkers en daarmee bijdragen aan een inclusieve werkcultuur.

Vanwege de cruciale rol die medewerkersnetwerken kunnen spelen om inclusie in het bedrijf te bevorderen biedt *Diversiteit in bedrijf* in dit document inzicht in de rol van medewerkersnetwerken in Nederland. Hoe gaan deze netwerken te werk? Wat is de meerwaarde voor de leden en de andere medewerkers en voor welke uitdagingen staan ze? Wat levert samenwerking met de ondernemingsraad op en wat is belangrijk voor een medewerkersnetwerk om effectief te kunnen zijn? Antwoorden op deze vragen worden in dit Kennisdocument uiteengezet.



¹ Catalyst zet zich in voor een inclusieve werkomgeving met name voor vrouwen.

1. MEDEWERKERSNETWERKEN IN HET VIZIER

Het is onbekend hoeveel medewerkersnetwerken er precies zijn in Nederland. Wel is duidelijk dat in steeds meer grotere bedrijven en organisaties medewerkersnetwerken actief zijn.

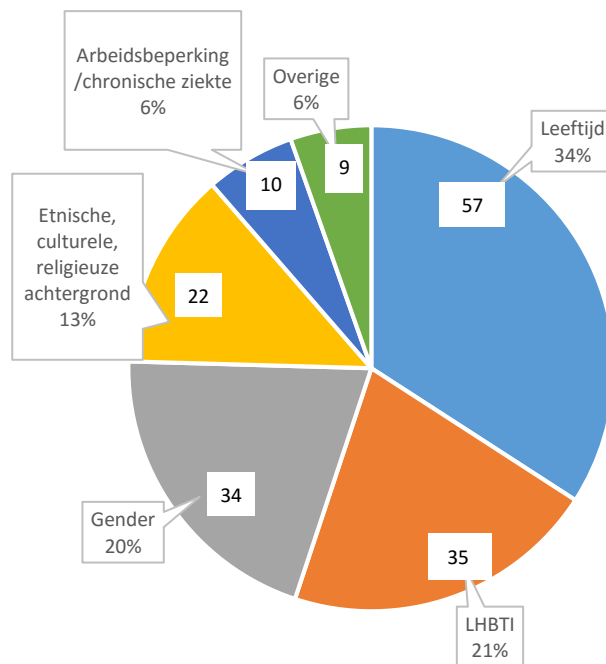
Er is nog weinig zicht op hun aanpak en successen. *Diversiteit in bedrijf* heeft daarom het initiatief genomen deze netwerken in kaart te brengen en inventariseerde in totaal 167 medewerkersnetwerken in de private en (semi)publieke sector.

De meeste van de medewerkersnetwerken zijn opgezet door jongeren (48). Netwerken van LHBTI en vrouwen zijn ook goed vertegenwoordigd. Er zijn relatief weinig netwerken van etnisch-culturele minderheden. Netwerken van arbeidsbeperkten of chronisch zieken (10 netwerken) en oudere werknemers (9 netwerken) komen het minst voor. De netwerken onder de categorie 'Overige' hebben een overkoepelend of uitzonderlijk karakter en richten zich ofwel op inclusie of op een specifieke groep. Een voorbeeld van de laatste is het KPN-netwerk 'Lekker Slim' voor hoogbegaafden.



Agnes Jongerius in gesprek met Marko Molenaar (KPN) tijdens de eerste Werkconferentie voor medewerkersnetwerken, georganiseerd door *Diversiteit in bedrijf* (2016).

Geïnterviewde medewerkersnetwerken (oktober 2017)



Werkconferentie Medewerkersnetwerken

Tijdens de eerste landelijke **Werkconferentie voor Medewerkersnetwerken** in 2016, gehost door de Rabobank, bracht *Diversiteit in bedrijf* de geïnterviewde medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars samen.

Speciaal voor deze gelegenheid produceerde *Diversiteit in bedrijf* de film 'Medewerkersnetwerken in beeld' waarin vertegenwoordigers van een aantal verschillende netwerken hun ervaringen en visies delen over de rol van medewerkersnetwerken in het stimuleren van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Deze film is te bekijken op de website en het YouTube kanaal van *Diversiteit in bedrijf*.

2. HOE GAAN DE NETWERKEN TE WERK?

Medewerkersnetwerken worden vaak vrijwillig opgericht door werknemers binnen een bedrijf. De organisatie van het netwerk is vrij informeel, maar kent vaak wel een structuur door de benoeming van een bestuur.

Globaal streven de netwerken ernaar bewustzijn te vergroten rondom thema's aangaande diversiteit en inclusie. Daarnaast vragen zij in het bijzonder aandacht voor de positie van de leden en zetten ze de thematiek organisatiebreed op de kaart. Zodoende dient er aandacht te zijn voor het doel om bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen enerzijds en anderzijds aan de behoeften van een specifieke groep medewerkers. Catalyst noemt dit het vinden van een evenwicht tussen 'belonging' en 'uniqueness'.

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 - net als or-leden - (gedeeltelijk) vrijgesteld van hun reguliere werk. Meestal dienen de (bestuurs)leden echter de activiteiten in hun eigen vrije tijd te organiseren.

Rabobank: onderdeel van de bedrijfsstrategie

Rabobank Nederland kent zes medewerkersnetwerken. Diversiteit en inclusie maken bij de Rabobank deel uit van de bedrijfsstrategie. De pijlers van het beleid zijn betrokkenheid, bewustwording, sturing en borging. Hun meerwaarde bestaat onder andere uit bieden van kennis, empowerment, expertise, netwerken en rolmodellen. Vanwege deze meerwaarde zijn de netwerken ook gesprekspartner van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

MND: passende uniformen

Stichting Multicultureel Netwerk Defensie (MND) vroeg vrouwelijke leden naar de knelpunten in hun functioneren. Daaruit kwam naar voren dat vrouwen met een andere etnische achtergrond de uniformen die op westerse maten waren gebaseerd vaak niet goed pasten, omdat zij fysiek anders gebouwd zijn. Nadat Stichting MND dit in haar overleg met de top van Defensie onder de aandacht had gebracht, heeft de leiding gezorgd voor een ander beleid en meer passende uniformen.

Voornaamste functies

De voornaamste functies van medewerkersnetwerken zijn globaal: belangenbehartiging, netwerkvorming, en informatie en advies:

Belangenbehartiging

De netwerken zetten zich in voor verandering van arbeidsomstandigheden, -voorwaarden of -voorzieningen ten gunste van de leden in het bijzonder en van het personeel in het algemeen. Activiteiten zijn meestal intern gericht op de leden.

Vaak is er een vertrouwenspersoon uit het netwerk bij wie leden terecht kunnen voor een gesprek of begeleiding. Tevens kunnen ze in sommige gevallen ook misstanden melden bij een meldpunt. Stichting Multicultureel Netwerk Defensie heeft bijvoorbeeld een Meldpunt Misstanden opgezet waarmee werknemers contact kunnen opnemen om misstanden of problemen op de werkvloer te melden. Het Meldpunt biedt een luisterend oor en begeleidt hen bij het zoeken naar een gerichte oplossing.



"Een medewerkersnetwerk heeft natuurlijk een bepaalde recruitmentwaarde voor een bedrijf als Shell. Dit soort netwerken en initiatieven maken een bedrijf ook aantrekkelijk om daar als jong talent aan de slag te gaan."

Jessica van der Puil, voorzitter Young Shell, in 'Medewerkersnetwerken in beeld' te zien op het YouTubekanaal van *Diversiteit in bedrijf*.

Netwerkvorming

- ▶ Verbindingen leggen tussen de leden in het gehele bedrijf.
- ▶ Introduceren en begeleiden van nieuwe medewerkers.
- ▶ Onderhouden van relaties met topmanagement en HR om bewustzijn te vergroten en veranderingen voor te leggen.
- ▶ Onderhouden van externe relaties. 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 imago.

LEF: Integratiediner en mentoring

LEF, het multiculturele netwerk van UWV, organiseert naar voorbeeld van Charterondertekenaar **Asito** jaarlijks een Integratiediner waar collega's uit alle lagen van de organisatie samenkomen om met elkaar te eten.

Daarnaast heeft het netwerk 'Kompas' ontwikkeld, een jaarlijks programma waarin zes medewerkers gedurende een half jaar worden gekoppeld aan een directeur die als mentor fungeert. Op deze wijze breiden de medewerkers hun netwerk uit en leren ze de organisatie beter kennen.

Informatie en advies

Medewerkersnetwerken geven vaak informatie en/of advies over:

- ▶ Beleid op het vlak van diversiteit en inclusie.
- ▶ Innovatie (talentontwikkeling, producten en dienstverlening en marktverkenning).
- ▶ Aansluiting bij specifieke klantengroepen.
- ▶ Omgangsvormen (interculturele) sensitiviteit en communicatie).
- ▶ HR-beleid, zoals werving en selectie bij in- en doorstroom van medewerkers, exitgesprekken door senior-bestuursleden, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en work-lifebalance.



Foto gemaakt tijdens een Integratiediner.

3. WAARDE VAN MEDEWERKERSNETWERKEN

Medewerkersnetwerken kunnen op verschillende manieren bijdragen aan diversiteit en inclusie op de werkvloer en daarmee aan de prestaties van een bedrijf.

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 ook 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.

Medewerkersnetwerken bevorderen de saamhorigheid en de betrokkenheid bij het bedrijf, wat kan leiden tot meer werkplezier en minder verzuim. Ze zetten zich in voor de verbetering van de corebusiness 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.



Het netwerk B.Able focust binnen ABN AMRO op de mogelijkheden van medewerkers met een arbeidsbeperking.

“Het is heel menselijk om heel snel automatisch te oordelen [...] en als je daar bewust van bent, kun je daarop sturen en de verschillen van mensen tot hun recht laten komen. Dat maakt een organisatie leuk, succesvol en welkom voor iedereen.”

Marijn Pijnenburg, IBM workforce diversity and LGBT Markets in de film ‘Medewerkersnetwerken in beeld’ te zien op het YouTubekanaal van *Diversiteit in bedrijf*.

Waar lopen medewerkersnetwerken tegenaan?

- ▶ Het 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.
- ▶ Geen of beperkt contact met de top van het bedrijf.
- ▶ Geen of beperkt contact met de or.
- ▶ Het ontbreken van relaties met andere medewerkersnetwerken binnen het bedrijf waardoor krachten niet worden gebundeld.
- ▶ Concurrentie tussen de netwerken. De ideeën en plannen van verschillende medewerkersnetwerken binnen een bedrijf kunnen verschillen. Deze discrepantie kan onrust en conflicten veroorzaken, wat de samenhang in het bedrijf vermindert.

IBM: externe meerwaarde

IBM deed een beroep op zijn eigen vrouwenetwerk om te onderzoeken waarom IBM's producten minder populair waren bij vrouwelijke consumenten. Het netwerk heeft een advies opgesteld waardoor het bedrijf meer zicht kreeg op wensen en behoeften van vrouwelijke klanten, bijvoorbeeld op het vlak van serviceverlening bij het installeren van computers. IBM nam de adviezen over met als gevolg een sterke omzetstijging onder vrouwelijke klanten.

MN: Interne meerwaarde

Het vrouwennetwerk van **MN**, pensioenuitvoerder en vermogensbeheer, traint vrouwen en maakt hen zodoende bewuster van hun ambities en valkuilen. Op deze manier empowert het netwerk de vrouwelijke medewerkers.

Naar een krachtig medewerkersnetwerk

Voor een effectief medewerkersnetwerk is het volgende van belang:

- ▶ Koppeling van de doelstellingen van het medewerkersnetwerk aan de bedrijfsdoelstellingen. Zo schreef het jongerenetwerk van RET een notitie over de toekomst van het openbaar vervoer om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheid van het bedrijf. Zoals Catalyst adviseert: zorg voor een zorgvuldig evenwicht tussen 'uniqueness' en 'beloning'.
- ▶ 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.
- ▶ Materiële ondersteuning waaruit blijkt dat de bedrijfsleiding de waarde van het medewerkersnetwerk erkent. De leiding kan activiteiten van het netwerk financieel ondersteunen. Ook kunnen leden van medewerkersnetwerken - net als or-leden - (gedeeltelijk) vrijgesteld worden van regulier werk voor de tijd die ze aan het netwerk besteden. In een enkel geval gaat de directie een stap verder en stelt ambassadeurs van een medewerkersnetwerk aan.
- ▶ Het kan een voordeel zijn als de voorzitter en/of andere bestuursleden van een netwerk een managementfunctie hebben. In de praktijk blijkt dat een netwerk dan makkelijker contact legt met de top van het bedrijf.

- ▶ Bekendheid in het hele bedrijf met het netwerk. Organiseer ook activiteiten voor alle personeelsleden en/of nodig hen bij de eigen activiteiten uit.
- ▶ Samenwerking tussen medewerkersnetwerken binnen het bedrijf. Dit bevordert het draagvlak in en de betrokkenheid bij het bedrijf. Een HR-afdeling kan dit stimuleren door de netwerken samen te brengen in diversiteitsraden, commissies of diversiteitsbrede activiteiten. Dat bevordert onderling contact, samenwerking en binding.
- ▶ Samenwerking met medewerkersnetwerken buiten het eigen bedrijf waardoor meer kennis kan worden gedeeld en leden hun netwerk kunnen uitbreiden.
- ▶ Samenwerking met de or waardoor zowel het medewerkersnetwerk als de or sterker worden, wat vervolgens de uitvoering van het diversiteitsbeleid binnen een organisatie positief wordt beïnvloed.

RET: klankbord voor de directie

Bij het Rotterdamse openbaarvervoerbedrijf **RET** zijn medewerkers die jonger zijn dan 36 jaar verenigd in het medewerkersnetwerk Jong RET. Jong RET benadert regelmatig nieuwe medewerkers om hen te informeren over het netwerk en wegwijs te maken in het bedrijf.



Samenwerking met de ondernemingsraad

De or is samen met de directie verantwoordelijk voor het bevorderen van diversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties. Uit de inventarisatie van Diversiteit in bedrijf blijkt echter dat er in de praktijk weinig samenwerking is tussen medewerkersnetwerken en de ondernemingsraad. Een enkele or kent een kwaliteitszettel toe aan een medewerkersnetwerk. Er bestaan goede mogelijkheden om die samenwerking, indien gewenst, aan te gaan en elkaar te versterken:

- ▶ 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 de personeelssamenstelling van het bedrijf bespreken. 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.
- ▶ De or kan commissies instellen die nuttig zijn voor het vervullen van zijn taak.² Voordeel daarvan is dat vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken die zelf geen or-lid zijn de beschikking krijgen over een aantal van dezelfde faciliteiten als or-leden. De or kan deskundigheid binnenhalen als vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken zitting nemen in een commissie van de or.
- ▶ Op basis van het instemmingsrecht kunnen werknemers invloed uitoefenen op het opstellen van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het bijbehorende plan van aanpak.³ Een RI&E bestaat uit een lijst met alle risico's die een organisatie loopt op het gebied van onder andere veiligheid, gezondheid en welzijn en een plan van aanpak met maatregelen om deze risico's tegen te gaan. Om gesignaleerde risico's te voorkomen en te bestrijden, is het belangrijk om de HR en de or op de hoogte te brengen van en te betrekken bij de RI&E maar ook medewerkersnetwerken kunnen hieraan een inbreng leveren vanuit hun kennis en ervaringen in de praktijk.



Binnen de Schiphol Group steunen vrouwen elkaar in het netwerk Women on Air.

TOT SLOT

Zowel in de private als de publieke sector dragen medewerkersnetwerken bij aan bedrijfsdoelstellingen. Zij leggen zaken bloot en adresseren onderwerpen die van belang zijn voor specifieke groepen medewerkers maar vaak over het hoofd worden gezien. Medewerkersnetwerken geven immers gehoor aan de behoeften van hun leden en hebben daarnaast oog voor het belang van de organisatie.

Omdat zij bovendien ook verbindingen leggen tussen medewerkers uit diverse lagen van de organisatie vormen de netwerken een belangrijk instrument om inclusie op de werkvloer te bevorderen. Zodoende zijn zij niet alleen voor de leden maar ook voor het bedrijf als geheel van toegevoegde waarde. Dit alles maakt hen tot een belangrijke motor voor verandering in de arbeidsorganisatie.



² Art. 15 Wet op de Ondernemingsraden

³ Art. 27 Wet op de Ondernemingsraden

Bronvermelding

Bij de samenstelling van bovenstaande tekst is gebruikge-
maakt 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.



Diversiteit in bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

www.diversiteitinbedrijf.nl