

Van beperking naar onbegrensd vermogen

Hoe een medewerkersnetwerk bijdraagt aan welzijn en duurzame inzetbaarheid

Auteurs: Wouter Smit, Mijke Hartendorp, Leontien Vreeburg

De voordelen van een medewerkersnetwerk

Medewerkersnetwerken zijn een goede manier om groepen te ondersteunen die extra representatie nodig hebben binnen de organisatie. Met name voor collega's die minder zichtbaar zijn of specifieke behoeften hebben die op de werkvloer onderbelicht blijven.



Deze netwerken ontstaan meestal bottom-up: door werknemers zelf geïnitieerde initiatieven waar collega's uit dezelfde minderheidsgroep (bijvoorbeeld queer, multicultureel of young professionals) samenkomen (Dennissen et al., 2019; Welbourne et al., 2017). Een ander voorbeeld zijn de collega's met een arbeidsbeperking of -bijzonderheid (verder: de 'doelgroep').

Dankzij het netwerk voor de doelgroep is er meer aandacht voor thema's als toegankelijkheid en welzijn binnen de organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om problemen met de digitale toegankelijkheid, de fysieke toegang tot gebouwen of een belemmering in de teamsamenwerking (Van Rijswijk & Curşeu, 2025). Samenkomen in een netwerk heeft resultaat: leden van doelgroep-netwerken rapporteren een verhoogde betrokkenheid en ervaren een sterkere verbondenheid met hun organisatie. Het netwerk draagt bij aan positieve ervaringen op het werk en minder stigma's op de werkvloer (Dennissen et al., 2019; Welbourne et al., 2017).

Vijf kernvragen bij het opzetten van een doelgroep-netwerk

Dit artikel ondersteunt medewerkers en organisaties bij het opzetten en uitbouwen van een krachtig doelgroep-netwerk.

Gebaseerd op onze projecten, onderzoek en ervaringen uit de praktijk leggen we aan de hand van vijf kernvragen uit hoe je een netwerk vormgeeft.

1. Wie betrek je bij het netwerk?

De eerste stap is het helder afbakenen van de doelgroep. In essentie is het een netwerk voor, door en met collega's met

een arbeidsbeperking. 'Arbeidsbeperking' is geen homogene groep, dus het is belangrijk te specificeren wie hieronder vallen.

Bijvoorbeeld mensen met een fysieke beperking, collega's met een chronische aandoening, neurodiversiteit of psychische kwetsbaarheid. Daarbij speelt het dilemma tussen een brede en smalle definitie. Een brede afbakening bevordert verbinding en pakt barrières aan waar elke medewerkers baat bij heeft, ongeacht de beperking. Met de vergaderetiquette uit onze toolbox 'Inclusief Hybride Werken' merkten we dat zowel neurodivergenten, visueel als auditief beperkten profiteren van duidelijke vergaderafspraken.

Een smallere focus, zoals op neurodivergentie, biedt juist meer herkenning en verdieping op specifieke thema's, zoals werken in een neurotypische omgeving. Een voorbeeld van een neurodivergent netwerk is 'Tussen de Oren' van ProRail, waarbij specifiek aandacht is voor de behoeftes van deze doelgroep. Grotere organisaties kunnen ook kiezen voor een netwerk met meerdere subgroepen. De League Rijk richt zich bijvoorbeeld op medewerkers met een 'bijzonderheid', met specifieke groepen voor bijvoorbeeld fysieke beperkingen, chronische ziekten en psychische kwetsbaarheid.

Overweeg bij het bepalen van de doelgroep een onderverdeling te maken in verschillende rollen die bijdragen aan een succesvolle opzet. In het netwerk AbilityNL van het bedrijf PwC wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt in drie rollen: De 'kernleden' geven samen sturing aan het netwerk en benoemen een voorzitter. De 'netwerkleiden' komen samen in de sessies

om te praten over aandachtspunten die de groep aangaat. De 'bondgenoten' promoten het netwerk, bijvoorbeeld de manager die dit netwerk als klankbord gebruikt bij ontwikkelingen rondom inclusie en organisatieverandering.

2. Hoe start je een netwerk?

Netwerken die vanuit medewerkers ontstaan blijken in de praktijk duurzamer dan HR-initiatieven. Tegelijkertijd is formele steun en zichtbaar eigenaarschap binnen de organisatie nodig om te kunnen starten en te ontwikkelen tot een netwerk.

In de startfase werkt een persoonlijke aanpak meestal het beste: begin bewust klein met enkele gemotiveerde medewerkers. Zorg dat het netwerk niet aan één persoon hangt, want dat maakt het kwetsbaar. Bij Hogeschool Windesheim startte het netwerk met een blinde medewerker die, met steun van HR, collega's uitnodigde voor een dialoog over werken met een beperking. Zo'n kleine, gelijkgestemde groep vormt een sterke basis voor groei.

Vervolgens kan het netwerk uitbreiden. Gerichte communicatie vanuit de organisatie kan daarbij ondersteunen. Denk aan het inzetten van boegbeelden of ambassadeurs die intern gezag hebben en zich echt betrokken voelen. De League Rijk gebruikt bijvoorbeeld een actieve LinkedIn-community met persoonlijke verhalen van collega's. Door het netwerk zichtbaar te maken via video, intranet of nieuwsbrieven, wordt het laagdrempeliger en toegankelijker.

Betrek ten slotte iemand op besluitvormingsniveau, zoals een HR-

directeur of directielid, die affiniteit heeft met de doelgroep. Deze bestuurlijke verankering geeft het netwerk een stevige positie, zodat het netwerk echt onderdeel wordt van de organisatie.

3. Hoe bepaal je het gezamenlijke doel?

Een helder doel geeft het netwerk richting en focus. Het netwerk kan zich richten op verschillende doelen zoals kennisdeling, leren (bijvoorbeeld over toegankelijk samenwerken) of het aanjagen van inclusie binnen de organisatie. De meest effectieve netwerken combineren twee doelen: waardecreatie voor de doelgroep én een zichtbare bijdrage aan de organisatie doelen.

Sluit waar mogelijk aan bij bestaande kaders, zoals het VN-verdrag handicap of de Charter Diversiteit van de Sociaal Economische Raad. Deze bieden allerlei kaders voor een veilige werkomgeving en passende aanpassingen (*reasonable accommodations*, Waddington, 2025). Koppel het netwerk ook aan bestaand HR-beleid rond inclusie of talentontwikkeling, zodat het geen doel is wat 'erbij komt' maar juist structureel onderdeel wordt van beleidsontwikkeling.

Binnen deze kaders bepalen kernteam en leden samen het doel, volgens het principe '*nothing about us without us*'. Dat vergroot het eigenaarschap en stimuleert betrokkenheid, ook als de agenda's vollopen met andere activiteiten. Een eerste stap is bijvoorbeeld het organiseren van een sessie waarin deelnemers hun persoonlijke doelen met het netwerk benoemen, en dat vervolgens samenbrengen tot een overkoepelende doelstelling

Voorbeelden van doelstellingen van het doelgroep-netwerk..

Wij maken ons sterk voor een werkomgeving waarin een arbeidsbeperking geen barrière vormt voor professioneel succes en persoonlijk welzijn.
Wij stimuleren gelijke behandeling en kansen voor alle medewerkers, met en zonder beperking.
Wij zetten een realistisch beeld neer over mensen met een bijzonderheid.
Wij creëren een 'safe space' waarbij iedereen zichzelf kan en mag zijn.

4. Welke activiteiten kun je organiseren?

Het doel van het netwerk wordt bereikt door het organiseren van activiteiten. Deze activiteiten kunnen grofweg worden onderverdeeld in drie categorieën: het stimuleren van verbinding, verbeteren van educatie/kennisdeling en realiseren van organisatorische impact.

Verbinding

Laagdrempelige bijeenkomsten bieden ruimte om onderling ervaringen te delen. Denk aan thema's zoals energiebeheer, openheid in je team, hulpmiddelen of omgaan met 'onzichtbare' beperkingen. Belangrijk is dat de gezamenlijke werkcontext centraal staat ('wat zijn jouw ervaringen en hoe ga je ermee om') en niet een medische context ('wat zijn jouw belemmeringen/ heb jij precies'). Zorg voor een positieve setting en praat vanuit behoefte in plaats van kritiek, zodat de sessie gericht blijft op het delen van oplossingen en ervaringen. Naast groepsbijeenkomsten kan bijvoorbeeld

een buddysysteem ook bijdragen: koppel nieuwe leden aan een ervaren lid zodat er een laagdrempelig aanspreekpunt ontstaat.

Educatie

Het netwerk kan bijvoorbeeld (lunch) lezingen organiseren, bijvoorbeeld over neurodiversiteit of toegankelijkheid, met externe sprekers of een collega uit de doelgroep. Verder kan het netwerk samenwerken met HR, bijvoorbeeld bij het organiseren van trainingen voor leidinggevenden over inclusief leiderschap of het herkennen van uitsluiting.

Thematische momenten bieden vaak een goede aanleiding voor bewustwording, zoals de 'Week van de Toegankelijkheid' en 'World Autism Awareness Day'. PwC organiseerde een themamiddag in de vorm van een 'bake-off', waarbij koppels van medewerkers met en zonder beperking de strijd aangingen voor het maken van de lekkerste taart. Terwijl de taart rees in de oven gingen ze met elkaar in gesprek over verschillende beperkingen en het belang en de dilemma's die er bestaan rondom toegankelijk en gelijkwaardig samenwerken.

Organisatorische impact

Het netwerk kan ervoor zorgen dat belangen, behoeften en ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking/ bijzonderheid structureel worden meegenomen in beleid en besluitvorming. Bijvoorbeeld door de inzet als klankbord of *critical friend* bij beleidsontwikkeling en organisatorische veranderingen. Denk hierbij aan het verder vormgeven van het onboardingproces, hybride werkbeleid of meepraten over de verwachte impact van een reorganisatie. Het netwerk signaleert praktische knelpunten in de

“Een netwerk is een mooi voorbeeld van hoe persoonlijke kwetsbaarheid verandert in collectieve kracht”

(fysieke en digitale) werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan het testen van nieuwe software-updates op toegankelijkheid nog vóórdat implementatie plaatsvindt, zoals het netwerk B-able, van ABN-AMRO doet. Of bij het aanbestedingen van nieuwe apparatuur, bijvoorbeeld als eis stellen dat het bedieningsscherm van het koffieautomaat of de beamer ook te gebruiken is door collega's met een visuele beperking.

5. Hoe waarborg je de veiligheid?

Psychologische veiligheid is de basis van een goed lopend netwerk en moet expliciet worden geborgd. Dit begint met heldere kaders en omgangsvormen: hoe gaan we met elkaar om, wat tolereren we wel en niet van elkaar? Verder mag niemand zich gedwongen voelen om persoonlijke zaken te delen, alles berust op vrijwilligheid. Daarnaast is vertrouwelijkheid essentieel: wat besproken wordt, blijft binnen de groep. Door deze spelregels tijdens de bijeenkomsten steeds te herhalen, ontstaat een voorspelbare omgeving waarin mensen zich kwetsbaar durven uiten. Besteed extra aandacht aan hiërarchie, bijvoorbeeld als een leidinggevende en medewerker beide deelnemen. Bespreek met beide personen of dit wenselijk is en hoe met eventuele spanningen wordt omgegaan.

Tips voor het borgen van veiligheid en creëren van kaders:

Werk elke sessie met een gekozen voorzitter, die bewaakt dat iedereen die wil respectvol aan bod komt.

Spreek vooraf af dat de voorzitter actief helpt bij het verduidelijken van bijdragen. Bijvoorbeeld: “Ik hoor je zeggen dat.., klopt dat?”

Stimuleer deelnemers om elkaar verduidelijkende vragen te stellen (“Waarom vind je dat?”, “Wat maakt dat je zo reageert?”).

Zorg ook voor luchtigheid. Een grapje tussendoor helpt even relativeren.

Wanneer de doelgroep samen in een netwerk behoeftes, ervaringen en oplossingen deelt, ontstaat er een stem die versterkt klinkt binnen de organisatie. Belangrijke thema's worden verbeterd, variërend van heel concreet (digitale toegankelijkheid) tot meer op de cultuur gericht (werken in een team met een collega uit de doelgroep). Tegelijkertijd werken deze collega's aan hun eigen welzijn en betrokkenheid, en blijven zij duurzaam inzetbaar. Het is een mooi voorbeeld van hoe persoonlijke kwetsbaarheid verandert in collectieve kracht. En als de organisatie zo creatief is als de doelgroep zelf, gaat dat vast helemaal goedkomen.

Referenties

- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity

networks: networking for equality? *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.

- Van Rijswijk, J., Curseu, P. L., & van Oortmerssen, L. A. (2025). The salience of the invisible: insights into the evolution, dynamics and relational challenges of employee neurodiversity networks. *Employee Relations: The International Journal*, 47(7), 1121-1140.
- Waddington, L. (2025). Hybrid working policies, reasonable accommodation, and staff with disabilities: a case study of European Universities. *Laws*, 14(4), 1-19.
- Welbourne, T. M., Rolf, S., & Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda. *Personnel Review*, 46(8), 1816-1834.



Dr. Wouter Smit is onderzoeker bij het Worklab en docent bij de opleiding Bedrijfskunde, beide aan de Hogeschool van Amsterdam.



Dr. Mijke Hartendorp is onderzoeker bij het lectoraat Employability Transition en docent bij de opleiding Toegepaste Psychologie, beide aan de Hogeschool Saxion.



Drs. Leontien Vreeburg is projectleider vitaal, veilig en inclusief werken bij Zestor.