



Ministerie van Economische Zaken

# Voordelen van een homovriendelijk werkklimaat voor het Nederlandse \_bedrijfsleven

# Voordelen van een homovriendelijk werkklimaat voor het Nederlandse bedrijfsleven

Opdrachtgever    Het Ministerie van Economische Zaken

Contactpersoon    Kees Zandvliet

Auteurs            Olivier Tanis  
                          Kees Zandvliet  
                          Tim Berretty

Adres                SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam  
                          Postbus 1738  
                          3000 DR ROTTERDAM

Telefoon            +31-10-4082174

Fax                    +31-10-4089650

E-mail                zandvliet@ese.eur.nl

Datum                April 2010



## Voorwoord

In juli 2009 heeft het Ministerie van Economische Zaken aan SEOR opdracht gegeven tot het uitvoeren van een onderzoek naar de voordelen van een homovriendelijk werkklimaat voor het Nederlandse bedrijfsleven. Het onderzoek is binnen SEOR uitgevoerd door een team bestaande uit Kees Zandvliet (projectleider), Olivier Tanis en Tim Berretty.

Namens de opdrachtgever is het onderzoek begeleid door een commissie bestaande uit:

Paul Overdijk (voorzitter)	Directeur Strategie TNT Post; Voorzitter Company Pride Platform
Aukje Visser	Ministerie van Economische Zaken, DG Ondernemen en Innovatie, Directie Ondernemen
Leendert Klokkenburg	Ministerie van Economische Zaken. Directie Algemene Economische Politiek
Marcelina Oosthoek	FNV Vakcentrale; Company Pride Platform Beleid en Lobby
Marije van Schaik	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Gulay Sert Emancipatiebeleid	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Directie
Rob Slagmolen	MKB Nederland
Els Veenis	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Directie Emancipatiebeleid

Wij danken de commissieleden voor hun opbouwende bijdrage aan de onderzoeksopzet en rapportage.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>Summary, conclusions and recommendations</b> .....	<b>9</b>
<b>Samenvatting, conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>25</b>
1.1 Achtergrond .....	25
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	26
1.3 Aanpak van het onderzoek.....	26
1.4 Opzet van het rapport.....	28
<b>2 De business case: Theoretische uiteenzetting</b> .....	<b>29</b>
2.1 Inleiding .....	29
2.2 Economische voordelen van diversiteit .....	29
2.4 Overzicht baten en kosten.....	32
<b>3 Literatuur: potentie van de business case</b> .....	<b>37</b>
3.1 Inleiding .....	37
3.2 Hogere productiviteit .....	38
3.3 Bereik arbeidsmarkt .....	40
3.4 Werkklimaat .....	41
3.5 Innovatiekracht .....	42
3.6 Marktbereik afzetmarkt .....	43
3.7 Valkuilen homovriendelijk beleid (onbedoelde neveneffecten) .....	44
3.8 Conclusies.....	45
<b>4 Analyse op basis van bestaande data</b> .....	<b>49</b>
4.1 Inleiding .....	49
4.2 Data en uitgevoerde analyses .....	49
4.3 Resultaten.....	50
4.4 Conclusies en opmerkingen.....	52
<b>5 Vormgeving van beleid</b> .....	<b>55</b>
5.1 Inleiding .....	55
5.2 Beleid .....	55
5.3 Kosten en baten van beleid .....	62
5.4 Rol van beleidsactoren .....	64

<b>Literatuur .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 1 Diversiteitsanalyses .....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 2 Gesprekspuntenlijst.....</b>	<b>79</b>

## Summary, conclusions and recommendations

### *Concluding observations and recommendations*

There is insufficient hard evidence to prove that diversity pays and that economic advantages can therefore be gained from effective diversity policy and a good working climate for homosexuals in particular. The business case is therefore not strong.

Nevertheless, there are indications on both theoretical grounds and in the empirical literature that diversity has a positive impact on one or more of the relevant aspects of company performance (recruitment, sales, costs).

At the same time, it is clear that the (additional) costs of specific homo-friendly policy are limited, certainly in companies which have already developed and implemented a diversity policy. Therefore, the costs need not form an obstacle to investments in homofriendly policy.

Furthermore, the composition of the population is becoming increasingly diverse and the supply of labour is decreasing due to the fact that the population is ageing and less young people are entering the workforce. In the future, diversity will thus become more of a fact of life and less of a choice. It is not a question of *if* there is a business case to be made, but *how* can it best be shaped.

The combination of the potential advantages and low costs of an LGBT-friendly policy (Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender friendly), combined with the increasing diversity in the supply of labour and the increasing importance of corporate social responsibility, should provide companies with enough incentives to develop an LGBTfriendly policy. Despite this, the developments are lagging behind and the Dutch business sector is in the initial phase thus far.

As it is also of social importance to strengthen the position of homosexuals on the labour market and at the place of work there is sufficient reason for the government (and other parties) to stimulate the further development of homo-friendly policy in companies. Any possible initiatives must take into consideration the fact that the business sector is in the initial phase. Priority should be given to the recognition and acknowledgement of the specific position of homosexuals at the place of work, for example by:

- Creating a better understanding of the advantages of diversity. This calls for targeted research, in which connections are made between more detailed information on staff make-up and performance, for example at the level of teams, departments, etc. This can be expected to support the business case further.
- Charting more clearly the problems of the target group. This involves, for example, targeted research, but also the strengthening of the identification functions in companies (spotting discrimination and discomfort). As a result, the position of the target group becomes more clearly visible.
- Dissemination of the available knowledge and information, and any additional knowledge and information gathered, relating to the advantages of homo-friendly policy.
- Increasing the awareness and commitment of (particularly those at the head of) the business sector.
- Support, reinforcement and expansion of existing initiatives and policy.



## ***Background, aim and design***

During a brainstorming session in the autumn of 2008, it was established that the pink ceiling was not the main discussion point when it comes to the emancipation of those with a different sexual preference (LGBT). The lack of visibility, openness and acceptance in the workplace are, however, items for consideration when drafting policy. Nor is there full acceptance in the social sense. Although the Netherlands can be considered tolerant from an international perspective, it is currently still in the phase of gaining social acceptance.

At the same time, there are several signs which indicate that, due to these circumstances, economic advantages remain unexploited or unnecessarily high costs are being incurred through productivity losses and the fact that insufficient use is made of the available talent. This means that the business sector could be more competitive if there was an effective general policy on diversity and a good working climate for homosexuals in particular.

The study at hand looked at whether economic advantages could be gained through an improvement in the working climate for homosexuals, how this could be achieved or encouraged and what this would cost. The study focused on answering the following research questions:

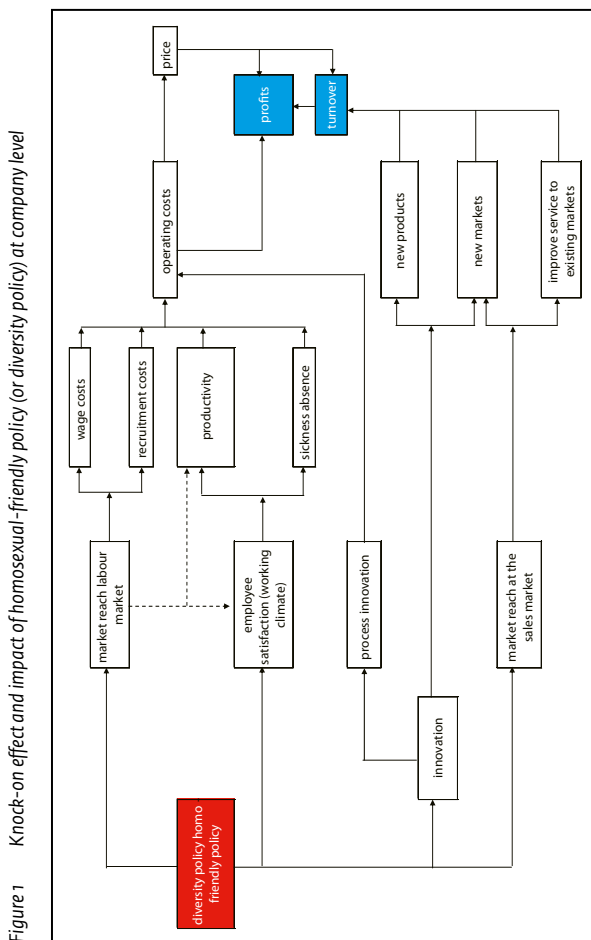
1. Is the hypothesis correct that the Dutch business sector could be more competitive if there was an effective general policy on diversity and a good working climate for homosexuals in particular?
2. How can such a homosexual-friendly working climate be achieved and what would this cost?
3. How can you help more companies overcome the barrier to pursue such a policy? What role could the government and employers'/employees' organisations play here?

The necessary research data was derived from the literature, secondary analysis of existing data sources and ten interviews held with companies, organisations and experts. Although these sources underline the relevance of the business case, the lack of sufficient hard data on the relationship between the sexual preference of employees and company performance, in terms of productivity, innovation and the working climate, makes it impossible to formulate a quantitative conclusion.

When homosexuality is mentioned in this report, it refers to sexual preference and identity in the broad sense of the word. It refers to homosexuals and bisexuals, transsexuals, transvestites and transgenders. In English, the abbreviation 'LGBT' (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) is sometimes used here.

**Economic effects of homosexual-friendly working climate: the business case in theory**

The common hypothesis is that economic advantages can be achieved with an adequate policy on diversity, as this policy leads to lower costs and higher returns. This process proceeds at the company level as illustrated in figure 1:



- An attractive working climate allows you to reach the labour market more effectively, so that the best staff can be recruited for lower recruitment costs;
- An attractive working climate also results in satisfied employees, with a favourable impact on productivity (and, as a result, the costs);
- Better staff also means strong innovative power, which in turn yields advantages:
  - Internal: via process innovation, cost advantages are achieved;
  - External: via the development of new products and new markets.

On the basis of this, it can be said that investing in diversity policy at the company level is worthwhile when the proceeds from this policy (in the long term) exceed the costs. The costs of the policy include staff costs in connection with the development, implementation and management of the policy and direct expenditure on materials. In addition, there are – often invisible – indirect costs, which are related to the necessary change in the corporate culture.

The effects at the social level are dependent on the extent to which the advantages at the company level are translated into price changes or profit taking. Partly dependent on this, various price and quantity reactions occur on the national and international markets. This will subsequently lead to shifts in consumer spending on the domestic and foreign markets, in conjunction with price changes and shifts in the average price level. It is important that the whole branch also benefits and achieves economic advantages even if only a small percentage of the companies actually apply an effective diversity policy. This effect is greater the more the branch exports.

In addition to the economic effects, the welfare benefits are also important at the social level. This involves an increase in the quality of the labour, the effects on participation (equal opportunities) and long-term effects on health, safety and social participation.

### ***Empirical foundations of the business case***

The literature is not unanimous regarding the effects of diversity and the effects of diversity policy (or a homo-friendly working climate) on the operating results. Nor do the secondary analyses we conducted on the basis of existing databases provide any specific indications that there is a direct relationship between diversity (in terms of gender, age and ethnicity) on the one hand and productivity and recruitment problems on the other. However, there does appear to be a link between diversity and the outflow of staff.

The fact that these relationships cannot be (unequivocally) established empirically is largely related to various shortcomings of a methodological and practical nature, such as the small size of a random sample, problems with the operationalisation of the term ‘diversity’, the lack of relevant explanatory factors (“forgotten” variables) and/or insufficient control variables. There is also a lack of clarity when it comes to the causal connection between diversity and economic effects.

The main point, however, is that the impact of diversity is expected to be so small that it can hardly be measured, partly because other factors, such as the quality/productivity of the staff and quality of the management are much more important in explaining company performance. This point was confirmed in the interviews with companies. Any changes in operating results will be more strongly related to changes in important explanatory factors, so that the independent effect of diversity disappears. Probably, it is also difficult to see some of the effects (clearly) at the company level. However, no studies have been carried out into the effect of diversity at the macro level, so nothing can be said about any possible social effects on the basis of the literature.

Yet the lack of unequivocal empirical proof for a link between diversity and company performance says nothing about the effectiveness of diversity policy. It is conceivable that the effects (of diversity) are not yet visible partly because the developments in diversity are insufficient or lagging behind, partly because no targeted diversity policy is being pursued. This applies in particular to homo-friendly policy. Also, the diversity policy that has been developed might not be effective, or only have a limited effect, or not be implemented adequately. This could be related partly to the fact that effects only become visible in the long term. Most existing studies assume an effect that manifests itself in the short term. In the short term, side-effects and start-up problems can have a negative impact on the effectiveness.

As opposed to the uncertainty regarding the effects of diversity and the quality of the diversity policy discussed, there is more certainty regarding the scale of the costs of homo-friendly policy. At the moment, the investments made by companies which are actually active in the field of homo-friendly policy are very modest. General opinion among those interviewed is also that the (additional) costs of homo-friendly policy are limited if the organisation already pursues a diversity policy. This is then a question of relatively marginal modifications and additions, which can largely be achieved within the budgets already available for diversity policy.

### ***Policy – state of play***

Various development models and indicators can be derived from the literature for typifying general diversity policy, and homo-friendly policy in particular. Based on these models and the available information, it can be concluded that with respect to homofriendly policy, the Dutch business sector is still in the initial phase. The number of companies pursuing specific policy is limited, and these are mainly large companies. Activities in this field also only recently started off.

To put it simply, homo-friendly policy is mainly in the “thought” phase and to a much lesser extent in the “doing” phase. Policy intentions of active companies recognise the strategic significance of homo-friendly policy (image on the labour market and image on the sales markets) and those at the head of the active companies will have largely committed themselves more or less explicitly to the policy and be disseminating it. Acknowledgement of the company’s position is also expressed in support and encouragement for (homo) networks and an emphasis on the role of identification, such as counsellors and complaints procedures. Specific actions, such as management training, screening and changes to regulations and procedures, the concretisation of objectives and the evaluation of policy were (only) mentioned incidentally in the interviews, although the instruments are available, in principle<sup>1</sup>.

The substantiating of policy is hampered by the limited visibility of the specific situation of homosexuals. The group does not ask for concrete adaptations, such as a place to pray or modifications to the workplace. Counsellors and complaints procedures are limited in scope, mainly because homosexuals do not (or are unwilling to) report problems. Although homosexuality (LGBT) is reasonably well accepted in the Netherlands, not everyone automatically ‘comes out’. The limited visibility of the group’s specific situation

---

<sup>1</sup> Reference can be made to organisations which are active in the development of instruments, such as Movisie, Gay Straight Alliance, etc.

also contributes to the fact that companies and organisations are not sufficiently aware of it and consequently do not see the point of or need for policy. In addition to this, there is a certain degree of reticence among managers, associated with the risk of harming the company's image and uncertainty as to how the staff might react.

The (further) development and spread of homo-friendly policy is thus hampered by factors within the company, the attitude of the target group itself and the social climate. Generally speaking, a clear vision of the (strategic) significance of diversity and commitment by those at the head of companies and organisations are considered to be important stimuli for the development of diversity policy. The attitude of the target group (and therefore) insufficient visibility and awareness of the situation of the target group form, in combination with presumed risks (image, effect on personnel, chance of stigmatisation) and uncertainty regarding the effects, are important obstacles. The social climate has an alternating effect, as stimulus and hindrance. The speed of change will be decisive here.

### ***Stimulating homo-friendly policy***

There are various social reasons to stimulate the development of general diversity policy and homo-friendly policy. A lack of information about the position of the target group, uncertainty regarding the effects of diversity, risk-avoidance behaviour and the fact that some of the (economic) advantages are not (clearly) visible at the company level, mean that the market mechanism does not function optimally and the desired changes do not occur automatically.

Policy and measures must link up as much as possible here with the current state of play with respect to homo-friendly policy. This is largely in the initial phase.

This means, among other things, that effort must go primarily into the recognition and subsequent acknowledgement of the specific situation of homosexuals on the shop floor. The accent will therefore have to be on increasing the awareness and commitment of (in particular) business leaders and the strategic significance of diversity in the light of developments on the labour market, and possibilities on the sales markets (also internationally). Primarily, therefore, there is a need for more information and the distribution of information.

Although this is the main point, it does not alter the fact that more concrete initiatives, measures and actions can also be supported and encouraged wherever possible. This is then a question of constructing, expanding and professionalizing homo (or LGBT) networks, strengthening (the role of) counsellors and participation bodies and training higher and middle management.

Measures geared towards influencing the social climate (information and image campaigns, (regular) education) are important in supporting policy geared more towards organisations. In this general policy, the focus should be on the situation on the shop floor.

All relevant actors (government, the business sector, social partners, knowledge centres) can make a contribution on the basis of their own specific position. The government and knowledge centres play an important role in (the dissemination of) knowledge and information. The business sector and social partners are mainly involved in the concrete design and implementation of the policy at the branch and company level. Here, it is mainly a question of further elaborating social policy and policy in the field of occupational health and safety.



## Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

### Conclusies en aanbevelingen

Er zijn onvoldoende harde bewijzen dat diversiteit loont en dat er dus economische voordelen zijn te behalen door goed diversiteitsbeleid en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder. De business case is niet sterk.

Niettemin zijn er op zowel theoretische gronden, als in de empirische literatuur, aanwijzingen te vinden dat diversiteit positief uitwerkt op één of meer van de relevante bedrijfsprestaties (werving, afzet, kosten).

Tegelijkertijd is duidelijk dat de (additionele) kosten van specifiek homovriendelijk beleid beperkt zijn, zeker in bedrijven die al diversiteitsbeleid hebben ontwikkeld en toepassen. De kosten hoeven dus geen belemmering te zijn voor investeringen in homovriendelijk beleid.

Bovendien wordt de samenstelling van de bevolking steeds meer divers en neemt het aanbod van arbeid af, door vergrijzing en ontgroening. Diversiteit wordt in de toekomst dus steeds meer een gegeven en steeds minder een keuze. Het gaat er niet om *of* er een business case is te maken, maar *hoe* deze het beste vorm kan worden gegeven.

De combinatie van potentiële voordelen en lage kosten van homovriendelijk beleid, in combinatie met de toenemende diversiteit in het aanbod van arbeid en het toenemende belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zouden voor bedrijven voldoende prikkels moeten geven voor ontwikkeling van homovriendelijk beleid. Toch blijven de ontwikkelingen achter en bevindt het Nederlandse bedrijfsleven zich in dit opzicht in de startfase.

Omdat versterking van de positie van homoseksuelen op arbeidsmarkt en op de werkvloer ook maatschappelijk van belang is, is er voldoende reden voor de overheid (en andere partijen) om verdere ontwikkeling van homovriendelijk beleid in de bedrijven te stimuleren. Eventuele initiatieven moeten daarbij in acht nemen dat het bedrijfsleven zich in de startfase bevindt. Prioriteit zou moeten worden gegeven aan herkenning en erkenning van de specifieke positie van homoseksuelen op de werkvloer, onder meer via:

- Het verder inzichtelijk maken van de voordelen van diversiteit. Dit vereist gericht onderzoek, waarin gedetailleerder gegevens over de personeelssamenstelling en prestaties, bijvoorbeeld op het niveau van teams, afdelingen, e.d. met elkaar in verband worden gebracht, Dit biedt naar verwachting verdere ondersteuning van de business case.
- Het duidelijker in kaart brengen van de problematiek van de doelgroep. Hier gaat het onder meer om gericht onderzoek, maar vooral ook versterking van de signaalfuncties in de bedrijven (signaleren discriminatie en onbehagen). Hierdoor wordt de positie van de doelgroep duidelijker zichtbaar;
- Verspreiding van de beschikbare en additioneel verzamelde kennis en informatie op het gebied van de voordelen van homovriendelijk beleid;
- Versterking van bewustwording en commitment van (vooral de top) van het bedrijfsleven;
- Ondersteuning, versterking en uitbouw van bestaande initiatieven en beleid.



### ***Achtergrond, doel en opzet***

Tijdens een brainstorm in het najaar van 2008 is vastgesteld dat het roze plafond niet het belangrijkste discussiepunt is in de emancipatie van degenen met een andere seksuele voorkeur (LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender)). Onzichtbaarheid, gebrek aan openheid en acceptatie op de werkvloer zijn wel aandachtspunten voor beleid. Ook in maatschappelijke zin is de acceptatie nog niet voltooid. Hoewel Nederland in internationaal perspectief als tolerant kan worden beschouwd, zit Nederland in de fase van sociale acceptatie.

Tegelijkertijd zijn er diverse signalen die er op wijzen dat door deze omstandigheden economische voordelen onbenut blijven, dan wel onnodig hoge kosten worden gemaakt door productiviteitsverliezen en het onvoldoende benutten van aanwezig talent. Dit betekent dat het bedrijfsleven competitiever zou kunnen zijn door een goed algemeen diversiteitsbeleid en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder.

In het voorliggende onderzoek is nagegaan of er economische voordelen zijn te behalen via verbetering van het werkklimaat voor homoseksuelen, op welke wijze dit kan worden bereikt of gestimuleerd en welke kosten dat met zich meebrengt. Het onderzoek is gericht op beantwoording van de volgende onderzoeksvragen:

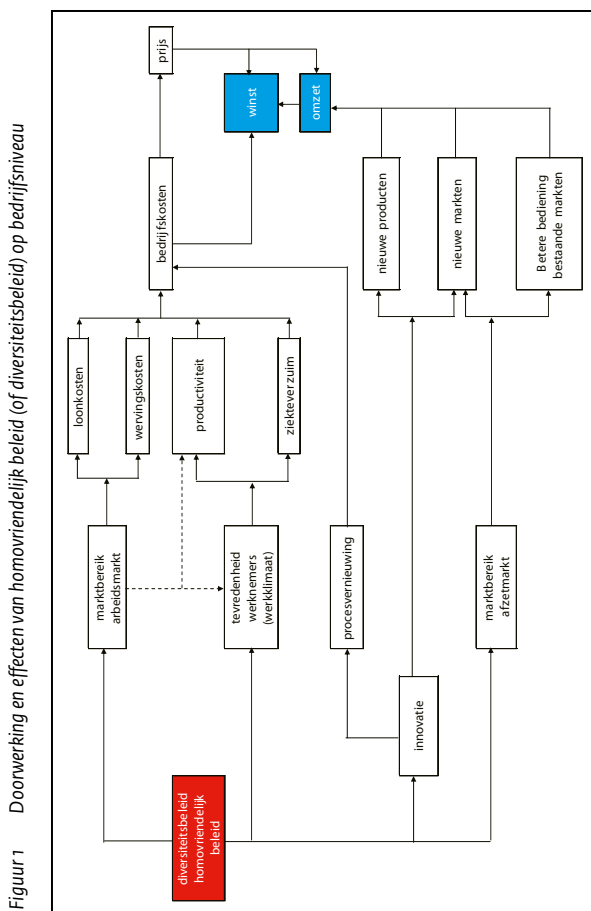
1. Is de hypothese juist, dat het Nederlandse bedrijfsleven competitiever kan zijn door een goed diversiteitsbeleid in het algemeen en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder?
2. Hoe kan een dergelijk homovriendelijk werkklimaat worden bereikt en wat kost het?
3. Hoe help je meer bedrijven over de drempel om zo'n beleid te voeren? Wat kan de rol daarin zijn van overheid en werkgevers- en werknemersorganisaties?

De benodigde onderzoeksgegevens zijn ontleend aan de literatuur, secundaire analyse van bestaande databronnen en een tiental interviews met bedrijven, organisaties en deskundigen. Het ontbreken van voldoende harde gegevens over de relatie tussen de seksuele voorkeur van werknemers en bedrijfsprestaties in termen van productiviteit, innovatie en werkklimaat maakt het onmogelijk om een duidelijke conclusie te formuleren over de relevantie van de business case.

Als in dit rapport wordt gesproken over homoseksualiteit, dan gaat om seksuele voorkeur en identiteit in brede zin. Het gaat dan om homo- en biseksuelen, transseksuelen, travestieten en transgenderisten. In het Engels wordt dit ook wel aangeduid met de afkorting 'LGBT' (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender).

## Economische effecten van homovriendelijk werkklimaat: de business case in theorie

De gangbare hypothese is dat economische voordelen kunnen worden behaald via een adequaat diversiteitsbeleid, omdat dit beleid leidt tot lagere kosten en hogere opbrengsten. Dit proces loopt op bedrijfsniveau zoals geïllustreerd in figuur 1



- Een attractief werkklimaat leidt tot een effectiever bereik van de arbeidsmarkt, waardoor het beste personeel tegen lagere wervingskosten kan worden aangetrokken;
- Een attractief werkklimaat leidt eveneens tot tevreden werknemers met gunstige effecten op de arbeidsproductiviteit (en daarmee de kosten);
- Beter personeel betekent eveneens een sterke innovatiekracht, die op zijn beurt weer voordelen oplevert:
- Intern: via procesvernieuwing worden kostenvoordelen behaald;
- Extern: via de ontwikkeling van nieuwe producten en nieuwe afzetmarkten.

Op grond hiervan kan worden gesteld dat investeren in diversiteitsbeleid op bedrijfsniveau loont wanneer de opbrengsten van dit beleid (op termijn) de kosten overtreffen. De kosten van beleid omvatten personeelskosten verband houdend met de ontwikkeling, implementatie en management van het beleid en directe uitgaven aan materialen. Daarnaast zijn er – veelal onzichtbare – indirecte kosten, die verband houden met de benodigde verandering in de bedrijfscultuur.

De effecten op maatschappelijk niveau zijn afhankelijk van de mate waarin de voordelen op bedrijfsniveau worden vertaald in prijsaanpassingen of winstneming. Mede afhankelijk daarvan ontstaan er verschillende prijs- en hoeveelheidsreacties op de nationale en internationale afzetmarkten. Dit zal vervolgens leiden tot verschuivingen in de bestedingen van consumenten op de binnenlandse en buitenlandse markten, in samenhangen met verschuivingen in de prijzen en het gemiddelde prijsniveau. Van belang is dat ook wanneer slechts een klein deel van de bedrijven daadwerkelijk effectief diversiteitsbeleid toepast, en mede daardoor economische voordelen kan behalen, dat dan de gehele branche er van profiteert. Dit effect is groter naarmate de branche meer exporteert.

Naast de economische effecten zijn op maatschappelijk niveau ook de welzijnswinsten van belang. Daarbij gaat het om de verhoging van de kwaliteit van de arbeid, de effecten op participatie (kansegalitatie) en lange termijn effecten op gezondheid, veiligheid en sociale participatie.

### ***Empirische onderbouwing van de business case***

De literatuur is niet eenduidig over de effecten van diversiteit en de effecten van diversiteitsbeleid (of een homovriendelijk werkklimaat) op de bedrijfsresultaten. Ook de door ons uitgevoerde secundaire analyses op basis van bestaande databestanden leveren geen concrete aanwijzingen dat er een directe relatie is tussen diversiteit (qua geslacht, leeftijd en etniciteit) enerzijds en productiviteit en wervingsproblemen anderzijds. Wel lijkt er een verband tussen diversiteit en uitstroom.

Het feit dat deze relaties empirisch niet (eenduidig) zijn vast te stellen houdt voor een belangrijk deel verband met diverse tekortkomingen van methodische en praktische aard, zoals een kleine steekproefomvang, problemen met het operationaliseren van het begrip diversiteit, het ontbreken van relevante verklarende factoren (“vergeten” variabelen) en/of onvoldoende controlevariabelen. Ook is er onduidelijkheid over het causale verband tussen diversiteit en economische effecten.

Het belangrijkste punt is echter dat het effect van diversiteit naar verwachting zodanig klein is, dat het nauwelijks is te meten, mede omdat diverse andere factoren zoals de kwaliteit/productiviteit van personeel en kwaliteit van het management, van veel meer belang zijn voor de verklaring van bedrijfsprestaties. Dit punt wordt in de interviews met bedrijven bevestigd. Eventuele veranderingen in bedrijfsresultaten zullen sterker samenhangen met veranderingen in belangrijke verklarende factoren, waardoor het zelfstandig effect van diversiteit verdwijnt. Waarschijnlijk is een deel van de effecten ook niet (goed) zichtbaar op bedrijfsniveau. Er zijn echter geen studies naar het effect van diversiteit op macroniveau, dus over eventuele maatschappelijke effecten kan op basis van de literatuur geen uitspraak worden gedaan.

Het ontbreken van eenduidig empirisch bewijs voor samenhang tussen diversiteit en bedrijfsprestaties zegt overigens nog niets over de effectiviteit van diversiteitsbeleid. Denkbaar is dat effecten (van diversiteit) mede nog niet zichtbaar zijn, omdat de ontwikkelingen in diversiteit onvoldoende zijn of achterblijven, mede omdat er geen gericht diversiteitsbeleid wordt gevoerd. Dit geldt in het bijzonder voor homovriendelijk beleid. Ook kan het wel ontwikkelde diversiteitsbeleid niet of weinig effectief zijn, of niet adequaat worden uitgevoerd. Dit kan mede samenhangen met het feit dat effecten ook pas op lange termijn zichtbaar worden. De meeste bestaande studies gaan uit van een effect dat zich op korte termijn manifesteert. Op korte termijn kunnen neveneffecten en opstartproblemen de effectiviteit ongunstig beïnvloeden.

Tegenover de besproken onzekerheid over de effecten van diversiteit en de kwaliteit van het diversiteitsbeleid staat meer zekerheid over de omvang van de kosten van homovriendelijk beleid. Op dit moment zijn de investeringen van bedrijven die wel actief zijn op het gebied van homovriendelijk beleid zeer bescheiden. De algemene opinie van de geïnterviewden is ook dat de (additionele) kosten van homovriendelijk beleid beperkt zijn, wanneer de organisatie al diversiteitsbeleid voert. Het gaat dan om relatief marginale aanpassingen en toevoegingen, die grotendeels zijn te realiseren binnen de budgetten die al voor diversiteitsbeleid beschikbaar zijn.

### ***Beleid – stand van zaken***

Aan de literatuur zijn diverse ontwikkelingsmodellen en indicatoren te ontleen voor de typering van algemeen diversiteitsbeleid en homovriendelijk beleid in het bijzonder. Uitgaande van deze modellen, kan op basis van de beschikbare informatie worden geconcludeerd dat voor wat betreft het homovriendelijke beleid het Nederlandse bedrijfsleven zich nog in de startfase bevindt. Het aantal bedrijven dat specifiek beleid voert is beperkt, en het gaat dan hoofdzakelijk om grote bedrijven. Activiteiten op dit terrein zijn ook van recente datum.

Populair gezegd bevindt het homovriendelijke beleid zich vooral in de fase van “denken” en in veel mindere mate in de fase van “doen”. Bij actieve bedrijven wordt in de beleidsvoornemens de strategische betekenis van homovriendelijk beleid (imago op de arbeidsmarkt en imago op de afzetmarkten) herkend en de top van de actieve bedrijven heeft zich veelal meer of minder expliciet geëngageerd aan het beleid en draagt dit uit. Erkenning van de positie van het bedrijf, uit zich ook in ondersteuning en stimuleren van (homo) netwerken en het benadrukken van de rol van signalering, zoals vertrouwenspersonen en klachtenprocedures. Concrete acties, zoals training van kader, doorlichten en aanpassen van reglementen en procedures, concretiseren van doelstellingen en evaluatie van beleid zijn (slechts) incidenteel genoemd in de interviews, hoewel het instrumentarium in principe wel beschikbaar is<sup>2</sup>.

Concretisering van beleid wordt bemoeilijkt door de geringe zichtbaarheid van de specifieke situatie van homoseksuelen. De groep vraagt niet om concrete zaken, zoals een gebedsruimte of werkplekaanpassing. Vertrouwenspersonen en klachtenprocedures hebben onvoldoende bereik, vooral omdat homoseksuelen

---

<sup>2</sup> Verwezen kan worden naar de eerder genoemde organisaties die actief zijn bij de ontwikkeling van instrumenten, zoals Movisie, Gay Straight Alliance, e.d.

eventuele problemen niet (willen) melden. Hoewel homoseksualiteit (LGBT) redelijk geaccepteerd is in Nederland, is het niet altijd vanzelfsprekend hier openlijk voor uit te komen. De beperkte zichtbaarheid van de specifieke situatie van de groep draagt er tevens toe bij dat bedrijven en organisaties zich hiervan onvoldoende bewust zijn en daardoor nut en noodzaak van beleid niet zien. Verder bestaat er een zekere terughoudendheid bij de leiding, vanwege het risico van imagoschade en onzekerheid over de reacties van het personeel.

De (verdere) ontwikkeling en verspreiding van homovriendelijk beleid wordt dus belemmerd door bedrijfsinterne factoren, de houding van de doelgroep zelf en het maatschappelijk klimaat. Algemeen wordt een heldere visie op de (strategische) betekenis van diversiteit en commitment van de top van bedrijven en organisaties als belangrijke stimulansen voor de ontwikkeling van diversiteitsbeleid gezien. De houding van de doelgroep (en daardoor) onvoldoende zichtbaarheid en bewustzijn van de situatie van de doelgroep, vormen, in combinatie met veronderstelde risico's (imago, effect op personeel, kans op stigmatisering) en onzekerheid over de effecten belangrijke belemmeringen. Het maatschappelijke klimaat werkt wisselend als stimulant en belemmering. Het tempo van verandering zal hierbij bepalend zijn.

### ***Stimuleren van homovriendelijk beleid***

Er zijn diverse maatschappelijke redenen om de ontwikkeling van algemeen diversiteitsbeleid en homovriendelijk beleid te stimuleren. Gebrek aan informatie over de positie van de doelgroep, onzekerheid over de effecten van diversiteit, risicomijdend gedrag en het feit dat een deel van de (economische) voordelen niet (goed) zichtbaar zijn op bedrijfsniveau, dragen er toe bij dat het marktmechanisme niet optimaal functioneert en de gewenste veranderingen niet automatisch tot stand komen.

Beleid en maatregelen dienen daarbij zoveel mogelijk aan te sluiten bij de huidige stand van zaken op het terrein van homovriendelijk beleid. Dit bevindt zich grotendeels in de startfase.

Dit betekent onder meer dat vooral moet worden gewerkt aan de herkenning, en aansluitend erkenning van de specifieke situatie van homoseksuelen op de werkvloer. Het accent zal dus moeten liggen op vergroten van de bewustwording en commitment van (in het bijzonder) de top van het bedrijfsleven en de strategische betekenis van diversiteit in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en mogelijkheden op de afzetmarkten (ook internationaal). Er is dus vooral behoefte aan meer informatie en verspreiding van informatie.

Dat het accent daarop ligt, laat onverlet dat waar mogelijk meer concrete initiatieven, maatregelen en acties eveneens kunnen worden ondersteund en gestimuleerd. Het gaat dan om de opbouw, uitbouw en professionalisering van homo (of LGBT) netwerken, versterking van (de rol van) vertrouwenspersonen en medezeggenschapsorganen en training van het hoger en middenkader.

Maatregelen gericht op beïnvloeding van het maatschappelijk klimaat (informatie- en imagocampagnes, (regulier) onderwijs) zijn belangrijk ter ondersteuning van het meer op organisaties gerichte beleid. In dit algemene beleid dient de focus te liggen op de situatie op de werkvloer.

Alle relevante actoren (overheid, bedrijfsleven, sociale partners, kenniscentra) kunnen vanuit hun eigen specifieke positie een bijdrage leveren. De overheid en kenniscentra spelen een belangrijke rol bij de (verspreiding van) kennis en informatie. Het bedrijfsleven en sociale partners zijn vooral betrokken bij de concrete vormgeving en uitvoering van het beleid op branche- en bedrijfsniveau. Daarbij gaat het vooral om verdere uitwerking van sociaal beleid en beleid op het terrein van arbo en veiligheid.



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In het najaar van 2008 heeft onder leiding van staatssecretaris Heemskerk een brainstorm plaatsgevonden over het zogenaamde roze plafond. Uitkomst van deze brainstorm was dat het roze plafond niet het belangrijkste discussiepunt is, omdat het aandeel van homoseksuelen in topfuncties 5 à 10 procent is en dat is conform het percentage in de bevolking. Feit is wel dat homoseksuelen niet echt zichtbaar zijn en in een aantal gevallen er niet open voor uitkomen. Het onderliggende punt is de acceptatie in het werkklimaat: men is bang voor de carrière, men wil er geen punt van maken, men voelt zich geroepen zich aan te passen aan de norm in de omgeving.

Het hoofdprobleem is dus de acceptatie van homoseksualiteit op de werkvloer. De staatssecretaris heeft tijdens de brainstorm de toezegging gedaan dat het Ministerie van Economische Zaken onderzoek laat doen naar de business case van een goed werkklimaat voor homoseksuelen.<sup>3</sup>

Tegelijkertijd is de homo-emancipatie in Nederland nog niet voltooid. Nederland zit in dit opzicht in de fase van sociale acceptatie van homoseksuelen. Er zijn vanuit de literatuur diverse signalen dat homoseksuelen in de werkomgeving minder productief zijn, mede als gevolg van een combinatie van onvoldoende acceptatie en angst om niet voor zijn of haar seksuele voorkeur uit te komen. Tevens zijn er aanwijzingen dat bedrijven met een homovriendelijk werkklimaat (al of niet in combinatie met een algemeen diversiteit vriendelijk klimaat) creatiever en innovatiever zijn, een lager personeelsverloop kennen en de kansen op de afzet- en arbeidsmarkt beter benutten.

Mede daarom is in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken onderzocht hoe economische voordelen worden behaald door verbetering van het werkklimaat voor homoseksuelen in het Nederlandse bedrijfsleven en op welke wijze. De resultaten van dit onderzoek vindt u in voorliggend rapport. Al snel werd duidelijk dat er weinig relevant datamateriaal beschikbaar is en dat dit onderzoek een van de eerste onderzoeken naar de directe relatie tussen een homovriendelijk klimaat en de economische prestaties van het bedrijfsleven. Hiernaar is tot nu toe nauwelijks (kwantitatief) onderzoek gedaan. Ook de bereidheid om mee te werken aan het onderzoek was niet altijd vanzelfsprekend. Een deel van de bedrijven en organisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek wil liever niet met naam genoemd worden.

Als in dit rapport wordt gesproken over homoseksualiteit, dan gaat om seksuele voorkeur en identiteit in brede zin. Het gaat dan om homo- en biseksuelen, transseksuelen, travestieten en transgenderisten. In het Engels wordt dit ook wel aangeduid met de afkorting 'LGBT' (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender).

---

<sup>3</sup> Staatssecretaris Heemskerk heeft op 19 juni 2009 in Den Haag tijdens de door Company Pride Platform en Gay Straight Alliance van de FNV georganiseerde conferentie 'Uit de kast werkt beter' het onderzoek aangekondigd. Op dezelfde dag bracht de Sociaal-Economische Raad haar advies (09/03) uit over diversiteit in het personeelsbeleid aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Staatssecretaris van Sociale Zaken Werkgelegenheid.



Het onderzoek richt zich op de voordelen van homovriendelijk beleid. De bestaande literatuur op dit terrein is echter schaars. Om die reden is een brede invalshoek gekozen en is ook relevante literatuur op het terrein van diversiteit en diversiteitsbeleid meegenomen.

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Omdat er aanwijzingen zijn dat een homovriendelijk klimaat economische voordelen kan opleveren, is dit onderzoek bedoeld om na te gaan of het Nederlandse bedrijfsleven competitiever kan zijn door een goed algemeen diversiteitsbeleid en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder.

Ook is het onderzoek bedoeld om na te gaan hoe een homovriendelijk werkklimaat kan worden bereikt en welke kosten daarmee zijn gemoeid. Voor zover dit niet vanzelf of onvoldoende tot stand komt, is ook de vraag welke rol de overheid en de sociale partners kunnen vervullen om meer bedrijven over de drempel te helpen om een homovriendelijk beleid te voeren.

Deze probleemstelling mondt uit in de volgende onderzoeksvragen:

1. Is de hypothese juist, dat het Nederlandse bedrijfsleven competitiever kan zijn door een goed diversiteitsbeleid in het algemeen en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder?
2. Hoe kan een dergelijk homovriendelijk werkklimaat worden bereikt en wat kost het?
3. Hoe help je meer bedrijven over de drempel om zo'n beleid te voeren? Wat kan de rol daarin zijn van overheid en werkgevers- en werknemersorganisaties?

De eerste vraag is dus gericht op het daadwerkelijk vaststellen van de vermeende economische voordelen van diversiteitsbeleid en homovriendelijk beleid. Bij de overige vragen gaat het er om wat je kunt doen om – uitgaande van te behalen voordelen – deze winsten ook daadwerkelijk te effectueren. Daarbij gaat het ook om de vraag welke beleidsinstrumenten je daarvoor kunt inzetten en welke beleidsfactoren daarbij een rol kunnen spelen.

## 1.3 Aanpak van het onderzoek

In het onderzoek zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

1. Secundaire analyse van beschikbaar onderzoeksmateriaal:
  - a. Literatuur;
  - b. Data.
2. Interviews met bedrijven en organisaties.

### **Secundaire analyse van beschikbaar onderzoeksmateriaal**

Er is al veel (internationaal) onderzoek gedaan naar effecten van een divers personeelsbestand op bedrijfsprocessen en naar het (werk)klimaat voor LGBT-ers of meer specifiek homoseksuelen. Allereerst geven we dan ook een overzicht van de resultaten van relevante onderzoeken. Op deze wijze ontstaat een helder beeld van wat bestaand onderzoek zegt over diversiteitsbeleid en de effecten hiervan (op attractiviteit, innovatie, productiviteit en behoud van personeel). Ook wordt nader ingegaan op aspecten die meer specifiek gelden voor homoseksuelen. Tevens is nagegaan hoe in de literatuur wordt gekeken naar succesvolle toepassing van diversiteitsbeleid.

Een andere optie om antwoord te geven op de onderzoeksvragen is het analyseren van bestaande databestanden. Helaas zijn er weinig Nederlandse data beschikbaar over de seksuele voorkeur van personen, waarbij tevens een koppeling kan worden gemaakt met andere aspecten als productiviteit, innovatie, diversiteit, afzetmarkt en werkklimaat. De vragen die zijn opgenomen in verschillende enquêtes gaan vaak meer over acceptatie van homoseksuelen in algemene zin (zie voor een uitwerking hiervan Keuzenkamp et al. (2006)). De afwezigheid van data beperkt de mogelijkheden voor kwantitatieve onderbouwing van de antwoorden op de onderzoeksvragen.

Wel is het mogelijk om op basis van de bestaande data het effect van diversiteitsbeleid op de productiviteit van bedrijven (en andere relevante prestatimaatstaven) na te gaan. In het OSA-vraagpaneel zijn hier namelijk vragen over gesteld. Het OSA-vraagpaneel is een databestand waarin een groot aantal kenmerken van bedrijven opgenomen. Door een aantal jaren samen te voegen kunnen nadere analyses worden gedaan naar de mogelijke effecten van diversiteit.

### **Interviews**

In totaal zijn tien diepte-interviews gehouden met diverse partijen. Tijdens de gesprekken is nader ingegaan op beleidsmogelijkheden en eventuele (economische) voordelen die zijn te behalen door middel van diversiteitsbeleid en meer specifiek een homovriendelijk werkklimaat. Verder is nader bekeken wat mogelijke succes- en faalfactoren zijn bij het opzetten en uitvoeren van dergelijk beleid. Ook zijn bij enkele van deze gesprekken de bevindingen van de secundaire analyse voorgelegd.

Om een goed beeld te krijgen zijn gesprekken gevoerd met verschillende partijen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen belangenorganisaties, bedrijven met een actief LGBTvriendelijk beleid en bedrijven die nog in de opstart fase verkeren of geen actief beleid voeren. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de interviews. De gesprekspuntenlijst is opgenomen in bijlage 2.

**Tabel 1.1 Overzicht interviews**

	Aantal interviews
Belangenorganisatie (werkgeversorganisatie, vertegenwoordigers homogemeenschap)	4
Bedrijven met actief homovriendelijk beleid	3
Bedrijven in de opstart fase of zonder concreet homovriendelijk beleid	3
Totaal	10

#### **1.4 Opzet van het rapport**

Het rapport bestaat uit vier delen. In het volgende hoofdstuk geven we een theoretische uiteenzetting van de business case. In hoofdstuk 3 wordt de bestaande empirische literatuur geïnventariseerd. Daarna worden in hoofdstuk 4 de (econometrische) analyse en de uitkomsten hiervan besproken. Hoofdstuk 5 gaat nader in op de mogelijkheden van beleid en hoofdstuk 6 bevat de samenvatting, conclusies en aanbevelingen.

## 2 De business case: Theoretische uiteenzetting

### 2.1 Inleiding

Achter de eerste onderzoeksvraag zit het idee dat diversiteitsbeleid economische voordelen met zich brengt. Dit zou betekenen dat investeringen in diversiteitsbeleid renderen door hetzij lagere bedrijfskosten en/of hogere bedrijfsopbrengsten. Wanneer economische voordelen zijn te behalen, dan kan het inzichtelijk maken daarvan een impuls geven tot verdere ontwikkeling op het terrein van homovriendelijk beleid (of algemeen: diversiteitsbeleid).

Uit verschillende enquêtes onder bedrijven blijkt dat deze het belangrijk vinden om een divers personeelbestand te hebben. Maar in de praktijk zijn de kosten en baten van diversiteit niet altijd duidelijk zichtbaar en is maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak een reden voor het voeren van diversiteitsbeleid. Diversiteit op de arbeidsmarkt en op de afzetmarkt is een gegeven maar bedrijven hebben wel min of meer zelf de keus om een actief diversiteitsbeleid te voeren. Het afwegen van de kosten en de baten is wat in het jargon de “business case” wordt genoemd.

In dit hoofdstuk werken we in theoretische zin uit hoe met diversiteitsbeleid en homovriendelijk beleid in het bijzonder, economische voordelen zijn te behalen. Daartoe brengen we eerst de voordelen van diversiteitsbeleid in kaart. Daarna analyseren we hoe deze voordelen doorwerken op bedrijfsniveau, sectorniveau en maatschappelijk niveau.

Vervolgens is de vraag hoe deze baten zich verhouden tot de kosten en om welke kosten het dan gaat. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat seksuele voorkeur bijzonder is, omdat deze niet, of in ieder geval in mindere mate zichtbaar is dan andere kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit.

### 2.2 Economische voordelen van diversiteit

De bedoelde economische voordelen hangen samen met de hypothese dat een goed diversiteitsbeleid onder meer leidt tot:

- a. Een attractief werkklimaat voor schaars personeel, waardoor het beste personeel kan worden aangetrokken en gebonden, waaronder ook toptalent uit andere Europese landen;
- b. Innovatiekracht door divers samengestelde teams (diversiteit);
- c. Hogere productiviteit door minder ‘energieverlies’ bij homoseksuele werknemers en minder ziekteverzuim;
- d. Beter behoud van werknemers met als gevolg hogere productiviteit en minder wervingskosten;
- e. Een bredere toegang tot de arbeidsmarkt, met mogelijk gunstige effecten op de wervingskosten en de loonkosten (wanneer aanbod ruim beschikbaar is, kan vermoedelijk een lager loon worden geboden dan bij krap aanbod);
- f. Beter aansluiting bij de afzetmarkt. Bij diverse producten en diensten is de afzet mede afhankelijk van degene die het goed of de dienst verkoopt. Wanneer dit doorslaggevend is, dan kan diversiteitsbeleid bijdragen aan een groter markt bereik en marktaandeel op de afzetmarkt.

Het gaat hier dus om de veronderstelde voordelen van een divers personeelsbestand, die vooral op bedrijfs- en sectorniveau zijn te behalen, maar ook maatschappelijk gunstig kunnen zijn. Deze vallen uiteen in:

1. Kostenvoordelen. Dit is vooral van belang op individueel bedrijfsniveau. Wanneer de hypothese juist is, dan zouden bedrijven met een diversiteitsvriendelijk klimaat in vergelijking met andere bedrijven minder kosten maken en/of productiever personeel aantrekken (anders gezegd: een hogere arbeidsproductiviteit realiseren), en bij gelijkblijvende prijzen van eindproducten dus meer winst hebben.
2. Omzetvoordelen. Wanneer het kostenvoordeel (voor een deel) wordt doorberekend in de prijzen van eindproducten, dan kunnen de bedrijven met een diversiteitsvriendelijk beleid ook meer omzet genereren. Of dit ook maatschappelijke voordelen heeft, hangt af van de mate waarin de bedrijven internationaal actief zijn:
  - a. Op nationaal niveau gaat omzetwinst voor het ene bedrijf gepaard met omzetverlies voor andere bedrijven. Maar doordat deze verschuiving gepaard gaat met verlaging van het gemiddeld prijsniveau, zijn er maatschappelijke ook voordelen;
  - b. Deze dalende prijzen maken het Nederlandse bedrijfsleven internationaal competitiever, waardoor in theorie het aandeel van Nederland in de wereldmarkt kan toenemen.
3. Omzetvoordelen via innovatie in de vorm van procesvernieuwing (lagere kosten) en nieuwe producten, op bestaande en/of nieuwe markten. Procesvernieuwing vertaalt zich in lagere kosten, zoals hiervoor besproken. Nieuwe producten, nieuwe markten en betere benutting van bestaande markten vertalen zich direct in nieuwe omzet, voor zover het niet gaat om vervanging van producten of diensten. Ook hier geldt dat de maatschappelijke voordelen afhangen van de effecten op de nationale en internationale afzetmarkten.

Daarnaast is ook een maatschappelijk voordeel (welzijnsvoordeel) te behalen, dat mogelijk niet (of niet nauwkeurig) in economische termen is uit te drukken, maar vanuit maatschappelijk perspectief wel van belang is. We noemen dit:

4. Welzijnswinst. Het gaat hier vooral om verbetering van:
  - a. Wat genoemd kan worden “de kwaliteit van de arbeid”. Een betere werksfeer (minder discriminatie, minder pesten) heeft naar verwachting zowel positieve effecten op personeel uit diverse “doelgroepen”, als op het, wat genoemd kan worden, “reguliere” personeel. Dit uit zich voor een deel in een hogere productiviteit en lagere kosten (zoals hiervoor besproken), maar kan ook worden beschouwd als een zelfstandig positief effect.
  - b. Hogere participatie (hoger bereik) van doelgroepen. Diversiteitsvriendelijk beleid draagt er mogelijk toe bij dat de verschillen in inactiviteit en werkloosheid tussen groepen worden gereduceerd. Dit heeft mogelijk geen directe effecten op de totale werkgelegenheid (wanneer meer doelgroepen worden aangenomen, dan wordt minder “regulier” personeel aangenomen), maar leidt mogelijk wel tot een evenredige verdeling (van werk). Het leidt dus mogelijk tot vermindering van de (sociale) uitsluiting van bepaalde groepen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Een en ander is mede afhankelijk van eventuele productiviteitsverschillen tussen groepen, die natuurlijk (of mogelijk juist) niet alleen samenhangen met individuele kenmerken, maar ook met opleiding (niveau en richting), werkervaring, etc.

c. Niet-economische lange termijn effecten op gezondheid, veiligheid en sociale participatie. In onderzoek op het terrein van de effecten van onderwijs is aangetoond dat deze lange termijn effecten omvangrijk kunnen zijn, ook in economische termen. Niet uitgesloten kan worden dat diversiteitsvriendelijk beleid vergelijkbare effecten kan oproepen.

### 2.3 Kosten van diversiteit en diversiteitsbeleid

Hiervoor hebben we de diverse economische voordelen van diversiteit en diversiteitsbeleid, c.q. homovriendelijk beleid in kaart gebracht. Een andere vraag is, welke kosten diversiteit en diversiteitsbeleid met zich meebrengen.

Wanneer we de kosten van diversiteitsbeleid in enge zin beschouwen, dan zou je kunnen kijken naar de uitgaven die bedrijven en organisaties doen aan de ontwikkeling en uitvoering van specifiek diversiteit- en homovriendelijk (personeel en organisatie)beleid. Via voorbeelden uit de praktijk zouden deze dan in kaart kunnen worden gebracht. Dit zal overigens niet meevallen, omdat beleidsontwikkeling en uitvoering plaatsvinden binnen reguliere bedrijfsactiviteiten. Vaak zijn alleen de kosten van specifieke functionarissen, specifieke projecten en/of materialen (voorlichtingsmateriaal, e.d.) afzonderlijk zichtbaar.

Deze directe uitgaven zijn echter naar verwachting niet de grootste kostenpost op bedrijfsniveau. Deze liggen vooral op het terrein van wat genoemd kan worden de “zachte kenmerken” van bedrijven (bedrijfscultuur). Het gaat dan bijvoorbeeld om ruimte en aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en ruimte voor de persoonlijke omstandigheden van personeel (levensfase, zorgplicht, loopbaan, e.d. Feitelijk gaat het bij deze kosten dus om zichtbare en onzichtbare belemmeringen voor diversiteit en diversiteitsbeleid<sup>5</sup>. Overigens spelen ook de “harde” kenmerken van bedrijven (omvang, branche, internationale georiënteerd of niet, privaat of overheid, e.d.) een rol.

Een deel van deze kenmerken hangt overigens samen met de branche. Er zijn diverse branches waarin via de CAO<sup>6</sup>, of andere afspraken – in overleg tussen werkgevers en werknemers – ruimte is gecreëerd voor diversiteitsbeleid en/of homovriendelijk beleid. Dit betekent onder meer dat soms de beschikbare loonruimte daarvoor is benut, waardoor eventuele initiatieven niet per definitie tot hogere bedrijfskosten hoeven te leiden. Voor activiteiten gericht op stimulering en ondersteuning van initiatieven op het terrein van diversiteit en homovriendelijk beleid geldt dat deze veelal plaatsvinden binnen een breed kader en dat moeilijk is vast te stellen welk deel van de inspanningen en uitgaven specifiek aan het thema diversiteit of homovriendelijk beleid zijn toe te rekenen. Ook hier kunnen zichtbare en onzichtbare belemmeringen worden gerekend tot de kosten van diversiteit en diversiteitsbeleid.

---

<sup>5</sup> Er is dus sprake van kosten en baten van diversiteit en kosten en baten van diversiteitsbeleid, die in beide gevallen te maken hebben met belemmeringen. Onder de veronderstelling dat diversiteit loont (een hypothese die overigens ook getoetst moet worden) zijn belemmeringen voor meer diversiteit te beschouwen als kostenpost (of eigenlijk niet gerealiseerde baten). De kosten van diversiteitsbeleid betreffen dan de kosten die gemaakt moeten worden om de belemmeringen weg te nemen.

<sup>6</sup> Zo heeft Achmea een diversiteitsdag opgenomen in de CAO, heeft de politie afspraken gemaakt over diversiteit en wordt mede aandacht geschonken aan de uitstroom van homoseksuelen en bevat de CAO van de NS een intentieverklaring om aandacht te besteden aan diversiteit.

Op maatschappelijk niveau (evenals op sectorniveau) zijn de kosten mogelijk wel te definiëren, maar nog minder goed toerekenbaar aan diversiteit, diversiteitsbeleid of homovriendelijk beleid. Gesteld kan worden dat het niet of onvoldoende benutten van de economische voordelen van diversiteit en homovriendelijk beleid zich vertalen in een suboptimale allocatie van arbeid. Dit gaat gepaard met het niet benutten of het onvolledig benutten van beschikbaar “human capital”. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in hogere werkloosheid onder bepaalde groepen, die niet of niet volledig kan worden verklaard uit relevante factoren, zoals opleidingsniveau of beschikbare competenties. Maar, zoals op bedrijfsniveau, is niet aan te tonen in hoeverre dergelijke structurele problemen verband houden met onvoldoende aandacht voor de (economische) voordelen van diversiteit en/of homovriendelijk beleid op het niveau van bedrijven en organisaties.

Ook belemmeringen aan de aanbodzijde kunnen in dit verband worden gerekend tot de maatschappelijke kosten. In het kader van diversiteit gaat het dan vooral om wat genoemd wordt “zachte” kenmerken. Het gaat dan niet alleen om het effect van dit kenmerk zelf (onvoldoende zelfvertrouwen), maar ook hoe dit de carrière beïnvloedt. Mensen met een laag zelfvertrouwen (veroorzaakt door de seksuele voorkeur) hebben mogelijk al op school, of in het begin van de loopbaan een achterstand opgelopen en daardoor een opleidings- of beroepsniveau bereikt dat onder hun capaciteiten ligt. Ook dan is er sprake van onderbenutting van beschikbaar “human capital”, dat kan worden geactiveerd via scholing en opleiding en andere vormen van diversiteits- en homovriendelijk beleid.

## 2.4 Overzicht baten en kosten

### Bedrijfsniveau

Tabel 2.1 en figuur 2.1 vatten de wijze waarop homovriendelijk beleid in theorie doorwerkt op de prestaties van een individueel bedrijf. De gerealiseerde extra winst en/of extra omzet is het economische voordeel (de baten), die moeten worden afgezet tegen de kosten van het diversiteitsbeleid.

De kosten van het beleid zijn niet in de tabel en het schema opgenomen. Dit betreft:

- De directe uitgaven verband houdend met het specifieke beleid;
- Kosten in verband met het wegnemen van (zichtbare en onzichtbare) belemmeringen voor homoseksuelen (kosten van homovriendelijk beleid).

**Tabel 2.1 Doorwerking en effecten van homovriendelijk beleid (of diversiteitsbeleid) op bedrijfsniveau**

Gevolg	Direct effect	Potentiële economische voordelen	
Groter bereik op de arbeidsmarkt	Lagere wervingskosten	} Lagere bedrijfskosten	Meer winst en/of hogere omzet (via prijsverlaging)
	Lagere loonkosten		
	Hogere kwaliteit arbeid		
Prettig werkklimaat (tevreden werknemers)	Hogere productiviteit	}	
	Lager ziekteverzuim		
Innovatief klimaat	Procesvernieuwing (hogere efficiëntie)	}	
	Nieuwe producten		
Groter bereik op de afzetmarkten (doelgroepen)	Nieuwe markten	}	Hogere omzet en meer winst
	Uitbreiding bestaande markten		

### Sectorniveau

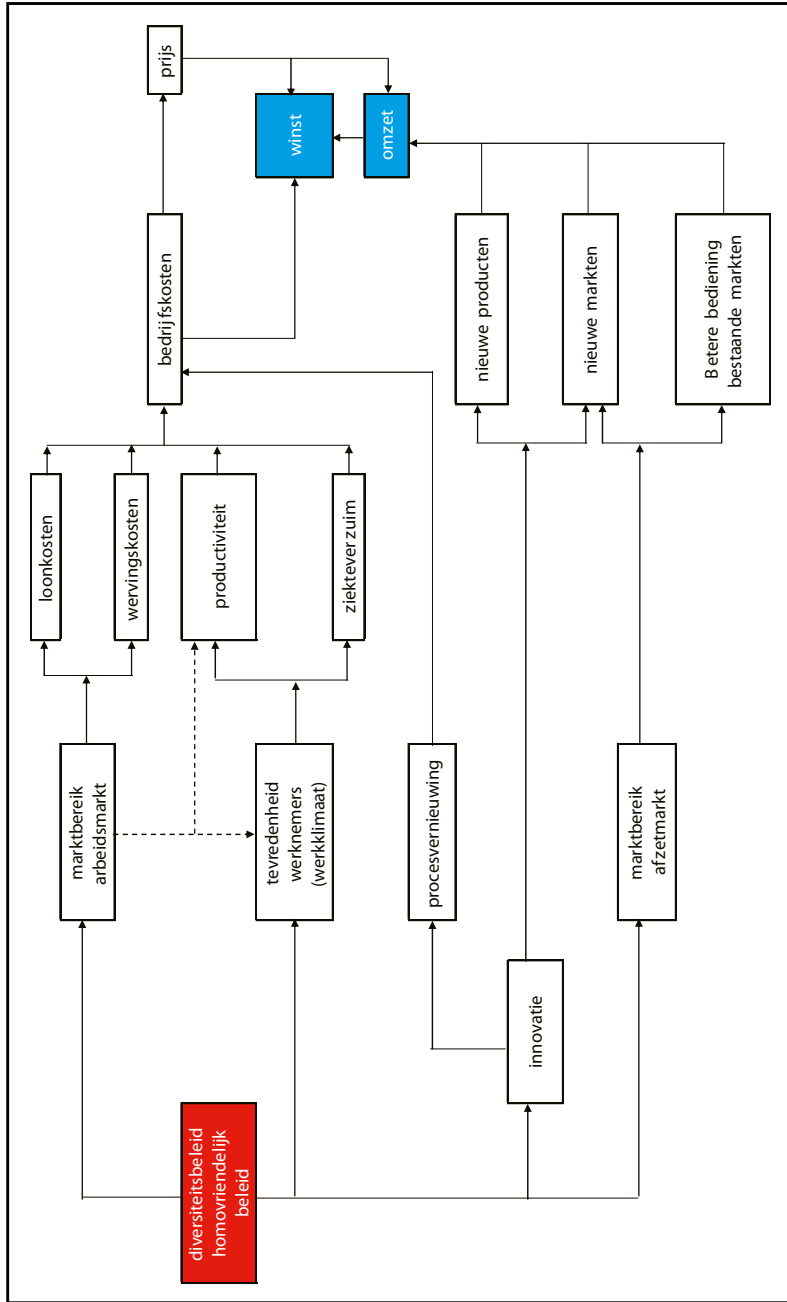
De kosten en baten op sectorniveau zijn in principe de som van de kosten en baten van individuele bedrijven. Indien de mate van diversiteit van bedrijven verschilt binnen de branche, kan (in theorie) verwacht worden dat bedrijven met diversiteitsbeleid (en homovriendelijk beleid in het bijzonder) hogere winsten genereren dan bedrijven met een minder ontwikkeld diversiteitsbeleid, dan wel via prijsstelling marktaandeel vergroten ten koste van bedrijven met een minder ontwikkeld diversiteitsbeleid.

Het totale effect is dan mede afhankelijk van de mate waarin de sector als totaal meer omzet (en winst) genereert en hoe dit zich verhoudt tot andere branches (groter aandeel in het BNP). Wanneer diversiteit loont, dan is er in principe reden om diversiteitsbeleid (en homovriendelijk beleid in het bijzonder) op sectorniveau te stimuleren, omdat, zelfs wanneer slechts een deel van de bedrijven in de branche dit beleid daadwerkelijk toepast, de gehele branche ervan kan profiteren.

Dit laatste betekent ook dat er op maatschappelijk niveau al winst kan worden behaald, wanneer een deel van de bedrijven (en dan in het bijzonder exporterende bedrijven) via diversiteitsbeleid kostenvoordelen genereren, dan wel nieuwe producten en markten aanboren.



Figuur 2.1 Doorwerking en effecten van homovriendelijk beleid (of diversiteitsbeleid) op bedrijfsniveau



## Maatschappelijk niveau

Maatschappelijke baten betreffen eventuele toenemende marktaandeelen (en bijbehorende toegevoegde waarde) van bedrijven en sectoren die op de wereldmarkt opereren. Overigens is de omvang van het effect ook afhankelijk van het uiteindelijke effect op de participatie, de gemiddelde prijs en de gemiddelde productiviteit.<sup>7</sup>

Verder worden baten gerealiseerd via een betere allocatie en benutting van de factor arbeid en worden (welzijns)winsten geboekt, doordat verschillen in inactiviteit tussen groepen worden gereduceerd en (sociale) uitsluiting van groepen wordt verminderd<sup>8</sup>. Verder zijn lange termijn effecten op gezondheid, veiligheid en welzijn denkbaar.

Je zou zeggen dat, als diversiteitsbeleid loont, bedrijven vanzelf worden gestimuleerd om dit beleid te voeren. In dat geval zou je het aan de markt kunnen overlaten om verbetering in diversiteitsbeleid tot stand te laten komen.<sup>9</sup> Er zijn redenen om via beleid te proberen bedrijven te stimuleren om een goed diversiteitsbeleid te voeren:

- Omdat het mechanisme van marktwerking niet optimaal functioneert vanwege imperfecties (bijvoorbeeld de informatie-uitwisseling of kennisverspreiding komt onvoldoende tot stand);
- Een deel van de economische voordelen is niet (goed) zichtbaar op bedrijfsniveau;
- Om het proces van verbetering te versnellen.

## Neveneffecten

Hiervoor is impliciet uitgegaan van de veronderstelling dat diversiteit loont, dat wil zeggen dat een meer divers samengesteld personeelsbestand (aansluitend op de wensen van het bedrijf en/of de omgeving) tot betere bedrijfsprestaties leidt. Een meer divers samengesteld personeelsbestand komt naar verwachting niet altijd vanzelf tot stand en vaak zal gericht beleid nodig zijn om diversiteit te bevorderen. In dit veranderingsproces komen eventuele baten niet altijd vanzelfsprekend tot stand en moet ook rekening worden gehouden met het (tijdelijk) optreden van neveneffecten. Zo kan een toenemende diversiteit juist spanning tussen groepen werknemers geven met als gevolg minder tevreden werknemers. Dit leidt dan weer tot een groter personeelsverloop en verzuim en het niet uit de kast durven komen. Ook kunnen groepsprocessen worden verstoord, omdat sprake is van communicatieproblemen. Diversiteit kan dan juist

---

<sup>7</sup> Een eventueel prijsvoordeel (volgend uit de kostenbesparing) valt toe aan de consument, die daardoor middelen vrij heeft om andere goederen en diensten aan te schaffen. Deze vraag genereert werkgelegenheid, die het verlies aan werkgelegenheid, die samen gaat met de stijging van de arbeidsproductiviteit in de bedrijven met een diversiteitsvriendelijk beleid weer compenseert. Feitelijk leidt de omzetverschuiving en prijsdaling tot een verschuiving in het goederenpakket dat de consumenten aanschaffen. De exacte effecten op de werkgelegenheid zijn dus afhankelijk van deze “pakketverschuiving”. We laten overigens deze indirecte effecten buiten beschouwing.

<sup>8</sup> Eén en ander is mede afhankelijk van eventuele productiviteitsverschillen tussen groepen, die natuurlijk (of mogelijk juist) niet alleen samenhangen met individuele kenmerken, maar ook met opleiding (niveau en richting), werkervaring, etc.

<sup>9</sup> Ook nu zijn er waarschijnlijk bedrijven die een (kosten)voorsprong hebben, vanwege een goed diversiteitsbeleid. Andere bedrijven zijn dan bezig hun achterstand in te halen, maar verschillen zullen blijven bestaan, tot het moment dat er een soort “evenwicht” is bereikt en alle bedrijven (in een branche) een vergelijkbaar diversiteitsbeleid hebben. Dit proces – van innovatie en aanpassing – zal wel enige tijd duren.

een belemmerende werking hebben op innovatie. Het diversiteitsbeleid moet dus zo worden ingericht dat de mogelijke neveneffecten van diversiteit worden voorkomen of geminimaliseerd.

De tijdsdimensie zal van belang zijn bij deze neveneffecten. Op korte termijn zal diversiteit mogelijk leiden tot weerstand van het personeel en daardoor negatief doorwerken. Op langere termijn, als de weerstand is weggezak, zal wellicht wel sprake zijn positieve effecten, zoals in figuur 2.1 weergegeven. Het is dus van belang dat het diversiteitsbeleid structurele vorm krijgt binnen de organisatie en dat niet direct op korte termijn resultaten worden verwacht. Op deze wijze kan de cultuur binnen het bedrijf worden omgevormd.

### **Conclusie**

In de volgende hoofdstukken wordt nagegaan of er in de literatuur en/of op basis van bestaande data aanwijzingen zijn te vinden voor het optreden van de genoemde effecten. We concentreren ons daarbij op het bedrijfsniveau, omdat de effecten op sector- en maatschappelijk niveau vermoedelijk niet kunnen worden vastgesteld, doordat de effecten klein zijn en niet kan worden bepaald in hoeverre eventuele veranderingen in participatie en werkloosheid (van bepaalde doelgroepen) zijn te herleiden tot diversiteitsbeleid, omdat teveel andere (mede)bepalende factoren in het spel zijn.

In de analyses van de mogelijke effecten (van diversiteit en diversiteitsbeleid) op bedrijfsniveau moet rekening worden gehouden met diverse meetproblemen:

- Het is niet altijd goed mogelijk om de kosten en baten in geld uit te drukken en er zijn veelal weinig of geen harde gegevens beschikbaar (zie bijvoorbeeld Kochan et al., 2003; TNO, 2007; SER, 2009);
- Naar verwachting zijn de meeste van de hiervoor besproken effecten zodanig klein, dat deze niet goed kunnen worden vastgesteld op basis van data-analyse. Dit komt doordat een data-analyse de volgende eisen stelt:
- Een accurate operationalisatie van het begrip diversiteit of homovriendelijk klimaat;
- Gegevens op bedrijfsniveau over productiviteit, winst en omzet;
- Gegevens over andere bepalende factoren, omdat productiviteit, winst en omzet in sterkere mate afhangen van deze andere factoren dan van diversiteit of het gevoerde diversiteitsbeleid.
- Daarom is het ook lastig om het causaal verband aan te tonen, omdat uitkomsten als een hogere omzet door veel factoren worden beïnvloed. Bovendien zullen de kosten en baten voor elk bedrijf (en sector) anders uitvallen.

Op basis van dergelijke analyses kunnen daarom naar verwachting niet meer dan indicaties voor de aangegeven economische voordelen worden gevonden.

In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de mogelijkheden van beleid.

## 3 Literatuur: potentie van de business case

### 3.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is in zowel binnenlandse als buitenlandse studies veel onderzoek gedaan naar de (economische) effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid. Daarbij gaat het dan veelal om diversiteit in geslacht, herkomst, leeftijd en opleiding. Seksuele voorkeur komt met betrekking tot diversiteit in een beperkt aantal studies voor. Wel kan meer inzicht worden gegeven in de problemen die homoseksuelen mogelijk door hun voorkeur ervaren. Studies geven namelijk wel vaak inzicht welke problemen<sup>10</sup> homoseksuelen ondervinden, maar niet of diversiteitsbeleid deze problemen kan oplossen met weer als mogelijk gevolg betere bedrijfsresultaten.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verzamelde studies nader uiteengezet. Daarbij wordt voornamelijk gekeken naar empirische literatuur waarbij gebruik is gemaakt van meer kwantitatieve analyses. Reden hiervoor is dat veel is gezegd en geschreven over de (veelal positieve) effecten van diversiteit, maar dat deze effecten zelden empirisch zijn onderbouwd. Zowel private als publieke organisaties investeren geld, tijd en energie in het ontwikkelen en implementeren van diversiteitsbeleid en het behalen van gestelde doelstellingen, terwijl veelal niet duidelijk is wat het de organisatie nu kan opleveren (voor een overzicht van studies zie Wise en Tschirhart, 2000). Juist voor de business case is het van belang om theorieën empirisch te onderbouwen.

Bij de mogelijke (economische) effecten van diversiteit maken we, in overeenstemming met tabel en figuur 2.1, onderscheid in:

- productiviteit (paragraaf 3.2);
- bereik op de arbeidsmarkt (paragraaf 3.3);
- werkklimaat, behoud werknemers (paragraaf 3.4);
- innovatie (paragraaf 3.5);
- markt bereik afzetmarkt (paragraaf 3.6).

Naast deze effecten op bedrijfsniveau kan er, zoals in hoofdstuk twee al naar voren is gekomen, sprake zijn van effecten op maatschappelijk niveau. Er zijn echter weinig tot geen studies die zich richten op de maatschappelijke effecten van diversiteitsbeleid. Dit wordt dan ook niet nader behandeld in dit hoofdstuk.

Diversiteitsbeleid en een homovriendelijk werkklimaat hoeven niet vanzelfsprekend een positieve uitwerking te hebben. Er kan ook sprake zijn van geen of zelfs negatieve effecten, door het optreden van onbedoelde neveneffecten, al of niet in samenhang met een niet adequate uitvoering van het beleid. Dit punt komt nader aan de orde in paragraaf 3.7.

---

<sup>10</sup> Hierbij valt te denken aan discriminatie, gezondheidsrisico's, zelfvertrouwen, etc.

In het voorgaande hoofdstuk is aangegeven dat de effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid moeilijk meetbaar en kwantificeerbaar zijn. We zullen dan ook meer ingaan op de richting van de effecten en in mindere mate op de omvang. Aan het eind van dit hoofdstuk is een overzicht opgenomen van de in dit hoofdstuk gebruikte studies, het thema dat ze behandelen en de gevonden effecten.

### 3.2 Hogere productiviteit

Een diverse en homovriendelijke werkomgeving kan op verschillende wijzen van invloed zijn op de productiviteit van individuen en daarmee het bedrijfsresultaat. Homoseksualiteit kan gepaard gaan met verlies aan productiviteit, door:

- ziekte/stress;
- terughoudend gedrag, niet willen opvallen;
- ontbreken traditionele gezinssituatie.

Verschillende studies tonen aan dat verschillen bestaan tussen homoseksuelen en heteroseksuelen op het gezondheidsvlak (voor een overzichtstudie van de literatuur zie o.a. Kuyper en Bakker (2006) en Hamilton en Mahalik (2009)). Zo gebruiken homoseksuelen gemiddeld genomen meer alcohol/drugs, roken zij vaker, zoeken zij vaker medische hulp, hebben ze meer en vaker psychische problemen en doen ze meer zelfmoordpogingen. Dit geldt dan voornamelijk voor mannen en niet, of in mindere mate, voor vrouwen. Voor de business case is het van belang om te achterhalen welke factoren deze gezondheidsrisico's bepalen. Waarom lopen homoseksuelen, vooral mannelijke, een hoger risico dan heteroseksuelen (mannen)? Door de oorzaken te achterhalen kan het (diversiteits)beleid binnen het bedrijf zo worden ingericht dat de problemen (deels) worden weggenomen.

Een van de (mogelijke) oorzaken van hogere gezondheidsrisico's is te vinden in het minderheidsstress model (Meyer, 1995, 2003). Dit model beschrijft dat homoseksuelen, net als andere minderheden, worden blootgesteld aan stress gerelateerd aan stigmatisering. Minderheidsstress is stress die lesbische vrouwen en homoseksuele mannen ervaren doordat zij vaker te maken krijgen met negatieve gebeurtenissen (discriminatie, vooroordelen, geweld e.d.) en door het verschil tussen hun persoonlijke behoeften en de maatschappelijke en sociale structuren en normen die hier geen rekening mee houden. Dit kan worden veroorzaakt door objectieve gebeurtenissen, verwachtingen (anticipatie op mogelijke objectieve gebeurtenissen), verbergen van seksuele oriëntatie en geïnternaliseerde homonegativiteit.

Andere theorieën die gezondheidsrisico's bij homoseksuelen, en voornamelijk mannen, kunnen verklaren zijn het 'gender socialization' model en het 'social norms' model. Het eerste theoretische model beschrijft dat homoseksuele mannen meer gezondheidsrisico's lopen, omdat ze druk ondervinden om te voldoen aan de heersende 'mannelijke identiteit'. Om hun seksuele voorkeur te verbergen, proberen ze extra 'mannelijk' over te komen. Dit gaat gepaard met een minder goede lichamelijke verzorging en stress om aan het beeld te voldoen (Kimmel en Mahalik, 2005). Het 'social norms' model gaat er vanuit dat personen hun gedrag aanpassen aan de gangbare normen in de omgeving. Groepen waarmee het individu zich het meeste kan identificeren, zijn het meest invloedrijk (Hornstein, Fisch en Holmes, 1968). Omdat onveilige seks,

alcohol- en drugsgebruik onder homoseksuelen vaker voorkomt, zal dit dus eerder als normaal worden beschouwd. Hierbij moet echter wel worden opgepast voor stereotypering, niet elke homoïeksueel heeft onveilige seks of gebruikt drugs.

Uit een studie van Hamilton en Mahalik (2009) onder 315 homoïeksuele mannen, blijkt dat zowel 'social norms' als 'masculiniteit' bijdragen aan gezondheidsrisico's. Voor minderheidsstress wordt geen direct significant effect gevonden. Wel trekken de auteurs de conclusie dat personen die meer minderheidsstress ondervinden andere normen hebben bij gezondheidsrisico's. Meer specifiek, de relatie tussen ontvangen normen (social norms) en gezondheidsrisico's is sterker voor personen die veel minderheidsstress ondervinden dan bij mannen die hier minder last van hebben. De relatie tussen de perceptie van het 'gezondheidsgedrag' van anderen en het eigen gedrag hangt dus deels af van de mate waarin men onderhevig is aan minderheidsstress. Dit laatste geeft aan dat het voor beleidsmakers en vertrouwenspersonen van belang is inzicht te hebben in, en rekening te houden met de ervaringen van homoseksuelen mannen als minderheidsgroep. De relatie hoeft niet per se direct te zijn, maar kan ook indirect van invloed zijn op de gezondheid.

Verlies in productiviteit is een andere wijze waarop minderheidsstress tot uiting kan komen. Productiviteit is op individueel niveau vaak niet direct meetbaar, daarom wordt als indicatie vaak voor uurloon gekozen. Een hoog loon duidt dan op een hogere productiviteit. Uit een aantal empirische studies blijkt dat de lonen voor homoseksuelen lager liggen dan voor heteroseksuelen (Badgett en Lau, 2007; Arabsheibani, Marin en Wadsworth, 2007; Plug en Berkhout, 2004). Dit geldt dan voornamelijk voor mannen. Zo zouden in Nederland de lonen voor homoïeksuele mannen ongeveer drie tot vier procent lager liggen (Plug en Berkhout, 2008). De literatuur verschilt van mening over de verklaring voor de verschillen in lonen. Sommige studies geven discriminatie als reden (bijvoorbeeld Badgett en Lau, 2007). Andere studies spreken dit weer tegen en gaan uit van een selectie-effect: homoseksuelen hebben andere productieve vaardigheden en voorkeuren en daardoor ligt het loon lager.<sup>11</sup> homoseksuelen die bang zijn om voor hun seksuele voorkeur uit te komen, stellen zich minder opvallend op, of kiezen een veiliger werkomgeving. Dit heeft weer gevolgen voor het carrièreperspectief. Zo zijn de bevindingen van Ragins et al. (2007) dat homoseksuelen die bang zijn om uit de kast te komen een minder positieve werk- en carrièrehouding hebben en minder kans maken op een promotie. Zij baseren hun bevindingen op 534 bi- en homoseksuelen. Voor het relatief tolerante Nederland zou voornamelijk het selectie-effect gelden en in mindere mate discriminatie. Homoïeksuele mannen die open voor hun seksuele voorkeur uitkomen, verdienen namelijk evenveel als heteroseksuelen (Plug en Berkhout, 2008). Plug en Berkhout hebben echter alleen gekeken naar jonge, hoger opgeleide homoseksuelen. In totaal gaat het hier om 7.158 mannelijke werknemers waarvan 435 homo- en 111 biseksueel. Mogelijk is de situatie voor laagopgeleiden anders.

Een andere theorie die het verlies in productiviteit, met een lager loon als gevolg, kan verklaren is het 'The household specialization model'. Deze theorie zegt dat heteroseksuele mannen met een partner meer verdienen dan alleenstaanden. Dit komt volgens Becker (1991) doordat mannen een comparatief voordeel hebben op de arbeidsmarkt ten opzichte van vrouwen. Hierdoor zullen mannen zich meer specialiseren op de arbeidsmarkt en vrouwen zich meer richten op het huishouden. Bovendien zal het hebben van kinderen,

---

<sup>11</sup> Discriminatie hangt meer samen met objectieve gebeurtenissen in het model van Meyer en het selectie-effect met verwachtingen en verbergen van seksuele oriëntatie.

dat hoge kosten met zich brengt, er voor zorgen dat de verdeling van de taken het meest efficiënt wordt ingericht. Dit betekent dat mannen meer investeren in menselijk kapitaal en zodoende een hoger inkomen genereren. Becker stelt dat bij homoseksuelen deze comparatieve voordelen ontbreken (het gaat om gelijke geslachten), waardoor de traditionele rolverdeling minder van toepassing is. Tevens zullen homoseksuele koppels minder vaak kinderen hebben. Uit empirisch onderzoek blijkt inderdaad dat, door het wegvallen van de traditionele rolverdeling, homoseksuele mannen minder investeren in menselijk kapitaal dan heteroseksuele mannen met als gevolg lagere lonen. Homoseksuele vrouwen zullen juist meer investeren dan heteroseksuele vrouwen, omdat de kans kleiner is dat ze trouwen en kinderen krijgen, met als gevolg dat de lesbische vrouwen hogere lonen verdienen (Allegretto en Arthur, 2001; Carpenter, 2004; Plug en Berkhout, 2008; Zavodny, 2007). Het verschil in lonen tussen heteroseksuelen en homoseksuelen wordt dus deels verklaard door het feit dat getrouwde heteroseksuele mannen meer investeren in menselijk kapitaal.

Ondanks dat Nederland relatief tolerant is (Keuzenkamp, 2006, 2007; Motivaction, 2006) kan dus sprake zijn van 'productiviteitsverlies'. Dit zal dan voornamelijk gelden voor personen die niet openlijk durven uit te komen voor hun seksuele voorkeur. Op een aantal aspecten is het lastig voor overheid en bedrijven om hier direct iets aan te doen, omdat deze aspecten zich meer in de privé sfeer afspelen, zoals de 'social norms', 'masculiniteit' en 'household specialization' theorieën.

Op minderheidsstress kunnen bedrijven wel gemakkelijker anticiperen. Door een tolerante werksfeer te creëren zullen homoseksuelen minder stress ondervinden en kunnen meer zichzelf zijn. Hierdoor zal mogelijk de gezondheid verbeteren en het ziekteverzuim afnemen. Het is hierbij van belang dat vrouwenspersonen en bedrijfsartsen rekening houden met de mogelijkheid van minderheidsstress en dit ook herkennen en erkennen. Een tolerante werksfeer kan er bovendien voor zorgen dat homoseksuelen zich minder terughoudend opstellen. Gevolg is dat capaciteiten beter worden benut.

### 3.3 Bereik arbeidsmarkt

Door de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt zal het in de toekomst voor bedrijven lastiger worden om personeel aan te trekken. Als gevolg van een grotere uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces dan de instroom van gediplomeerde schoolverlaters, is een tekort aan (traditionele) arbeidskrachten te verwachten. Opties om deze tekorten op te vangen, zijn ouderen langer door laten werken en/of het aantrekken van (arbeids)reserves en niet traditionele arbeidskrachten. Bij dit laatste kan worden gedacht aan groepen als bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen en mogelijk homoseksuelen. Voor organisaties is het daarom zinvol om zich nader te verdiepen in deze groepen.

Door het wervings- en diversiteitsbeleid goed af te stemmen op de verschillende groepen kan het beste personeel worden aangetrokken, waaronder mogelijk ook talent uit andere delen van de wereld. Uit bestudering van de literatuur blijkt echter dat weinig kwantitatief onderzoek is gedaan naar de relatie tussen diversiteitsbeleid en het aantrekken van personeel. Wel blijkt uit onderzoek dat verschillende minderheidsgroepen op verschillende aspecten letten bij het zoeken naar een baan (zie bijvoorbeeld Van Hooft 2004, 2005). Zo zijn etnische minderheden eerder geneigd te solliciteren bij bedrijven met een sterk diversiteitsstatement. Vooral in de Amerikaanse diversiteitliteratuur wordt benadrukt dat door het niet of weinig aantrekken van specifieke doelgroepen (vrouwen en etnische minderheden) talent aan de

organisatie voorbijgaat. Door zich te profileren als een 'employer of choice' kan de organisatie goede krachten naar zich toetrekken (Doyen, Lamberts en Janssens, 2002). Ook voor homoseksuele werknemers geldt dat ze eerder kiezen voor 'homovriendelijke' werkgevers en branches of als zelfstandige aan de slag gaan (Chung, 2001; Chung en Harmon, 1994). Wel moeten bedrijven er bedacht op zijn dat diversiteit niet omslaat in positieve discriminatie. Het gevaar dreigt dan dat de effecten omslaan, omdat men bang is voor bijvoorbeeld stigmatisering (Slaughter, Sinar en Bachiochi, 2002).

Door geen diverse bedrijfscultuur te hebben, of bewust dan wel onbewust te discrimineren, leggen bedrijven dus een beperking op de arbeidsmarkt. Indien al sprake is van krapte, zal dit betekenen dat bedrijven personeel in dienst nemen die meer betaald krijgen dan alternatieve werknemers, maar niet meer productief zijn (Becker, 1971). Bovendien zullen homoseksuelen eerder kiezen voor een bedrijf met een homovriendelijk imago, omdat dan bij voorbaat al vaststaat dat er geen vorm van bijvoorbeeld loonongelijkheid zal bestaan.

Door het wervings- en selectiebeleid juist in te richten lijkt het dus mogelijk dat bedrijven op de (krappe) arbeidsmarkt voordeel kunnen behalen. Ze kunnen specifieke groepen aantrekken die voorkeur hebben voor een meer open bedrijfscultuur.

### 3.4 Werkklimaat

De meest genoemde theorie in het kader van behoud van werknemers betreft de Human Capital theorie, zoals oorspronkelijk geformuleerd door onder meer Becker (1964, 1993). Volgens deze theorie is er samenhang tussen arbeidservaring en productiviteit. Bij loopbaanonderbrekingen of snelle baanwisselingen is sprake van verminderde on-the-jobscholing, verminderde opbouw van (baanspecifieke) ervaring, waardoor in de meeste gevallen loopbaanonderbrekingen zullen leiden tot een lagere productiviteit, verminderde baankansen en een lager loon. Een minder aantrekkelijk werkklimaat, leidend tot een hoog verloop van personeel, zou als gevolg kunnen hebben dat personeel minder baanspecifieke ervaring opbouwt. De investering die een bedrijf moet doen in nieuwe werknemers worden dan niet terugverdiend. Het is echter de vraag of diversiteit en/of een goed werkklimaat alleen specifieke doelgroepen bereikt, of leidt tot een beter werkklimaat (en dus het behoud van mensen) binnen de gehele organisatie.

Henderikse et al. (2007) hebben de literatuur op het terrein van diversiteit en het behoud van personeel bestudeerd. Ze concluderen dat er veel literatuur bestaat over het behoud van werknemers, maar dat er weinig onderzoek is gedaan naar de rol van diversiteitsmanagement. Op basis van deze weinige studies stellen de auteurs dat organisaties die wervingsmaatregelen nemen om diversiteit van sollicitanten te vergroten, impliciet ook de boodschap uitzenden dat zij een 'diversiteitsvriendelijke' organisatiecultuur hebben. Blijkt echter dat de organisatie onvoldoende diversiteitsvriendelijk is, dan is het verloop van nieuw verworven medewerkers hoog. Dit is niet efficiënt en brengt weer nieuwe wervingskosten met zich. Het is dus van belang om een reëel beeld te geven van de mate van diversiteit binnen het bedrijf.

Snyder (2006) heeft onderzoek gedaan onder 2000 bedrijven en meer dan 3000 professionals naar de leiderschapstijl van managers. Hij komt tot de conclusie dat homoseksuele managers een leiderschapstijl



hebben die de werktevredenheid met 25-30% verhoogt ten opzichte van het gemiddelde. Dit is volgens hem te verklaren door zeven eigenschappen die bij homoseksuele mannen, als gevolg van persoonlijke ervaringen, vaak aanwezig zijn, namelijk: aanpassingsvermogen, creativiteit, samenwerking, communicatie, connectiviteit, intuïtie en inclusie. Ook bij lesbische vrouwen en heteroseksuelen zijn deze eigenschappen te vinden, maar ze zijn het sterkst bij homoseksuele mannen.

Indien een goed werkklimaat zorgt voor behoud van mensen, dan zou dit volgens de Human Capital dus leiden tot een hogere productiviteit. Ook kan een goed werkklimaat zorgen voor een hogere baantevredenheid en inzet. Empirisch bewijs voor het bestaan van de relatie tussen diversiteit en het behouden van personeel is echter beperkt. Wel blijkt uit onderzoek van Snyder (2006) dat personeel dat werkt onder een homoseksuele leidinggevende, tot 30% meer tevreden is over de werkzaamheden dan het nationale gemiddelde.

### 3.5 Innovatiekracht

Innovatie kan worden gezien als het proces van het bedenken en (succesvol) implementeren van nieuwe ideeën, producten, diensten of processen. Dit vertaalt zich weer in nieuwe omzet, voor zover het niet gaat om vervanging van producten of diensten. Bij procesvernieuwing gaat het om kostenbesparing en efficiëntieverbetering. De vraag is of een divers personeelsbestand, en meer specifiek diversiteit in seksuele voorkeur, de innovatiekracht van een bedrijf bevordert en wat dit een bedrijf oplevert.

De literatuur is niet eenduidig over de effecten van diversiteit op bedrijfsniveau. Van der Wolk, Brugman, Dekker en Oij (2008), geven een kort overzicht van de beschikbare literatuur over de effecten van diversiteit. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in enerzijds het "ja-kamp", dat zegt dat diversiteit voordelen kan hebben voor organisaties en anderzijds, de "nee-stemmers", die zeggen dat diversiteit belemmerend is voor de prestatie van bedrijven. De uiteindelijke conclusie van de auteurs is dat niet met zekerheid te bewijzen of onderbouwen is dat diversiteit tot innovatie kan leiden. Uit de literatuur die de auteurs hebben bestudeerd, blijkt dat de stelling wordt opgeworpen dat innovatie pas tot uiting kan komen in een divers team wanneer het goed wordt begeleid en georganiseerd en wanneer er een veilige omgeving wordt gecreëerd door de leidinggevende. Hier lijkt de rol van een goed diversiteitsbeleid dus van belang. Daarbij moet ook worden aangetekend dat veel nieuwe ideeën in ieder geval niet zullen slagen en uiteindelijk slechts enkele succesvol zullen zijn.

Een veel geciteerde auteur op het gebied van diversiteit en innovatie op regionaal niveau is Florida. Hij stelt dat er samenhang is tussen de tolerantie binnen een regio en de economische ontwikkeling van deze regio (Florida, 2000, 2001, 2002, 2005). Florida betoogt dat de mate van regionale economische ontwikkeling mede afhangt van de mate van tolerantie binnen de regio. Tolerantie is in dit geval een maatstaf voor diversiteit die wordt gemeten door de gay-index. Regio's die dus meer divers en tolerant zijn, en dus open staan voor nieuwe ideeën, trekken creatieve mensen aan met verschillende vaardigheden en ideeën. Op hun beurt trekken deze creatieve mensen weer bedrijven aan, die gebaat zijn bij creativiteit en innovativiteit. Aan de hand van kenmerken van 50 Amerikaanse steden komt Florida (2001) tot de conclusie dat er een positieve relatie is tussen openheid (gay-index) en de concentratie van high-technology industrie en groei in de stad. In een andere studie, waarbij hij gebruik maakt van data van 206 regio's, komt hij tot de

conclusie dat er een positief verband is tussen de gay-index en innovatie. Innovatie wordt hier gemeten door de technologische intensiteit en het aantal patenten binnen een gebied.

Rutten en Gelissen (2008) hebben, mede op basis van de studies van Florida, onderzocht of deze uitkomsten ook gelden voor Europese regio's. In dit onderzoek wordt diversiteit onder andere gemeten door te kijken naar tolerantie, percentage allochtonen in de regio en de zogenaamde 'Bohemian values'. Deze laatste variabele bevat bijvoorbeeld vragen over de houding ten opzichte van geloof, abortus en homoseksualiteit. Conclusie van het onderzoek is dat er een positief verband is tussen de diversiteitsindicatoren en het bruto binnenlands product (BBP) per hoofd van de bevolking binnen een regio. Vooral voor het aandeel allochtonen en 'Bohemianisme' vinden ze dit bewijs. Voor tolerantie (openheid) wordt de relatie echter niet gevonden. Zoals de auteurs zelf aangeven moeten de resultaten met enige terughoudendheid worden geïnterpreteerd, omdat het aantal observaties beperkt is (n=96) en daarom ook niet veel controlevariabelen zijn meegenomen.

Bovendien is het causale verband tussen diversiteit en economische groei en/of innovatie complex. Zo kan het ook zijn dat economische groei van een stad of een regio een aantrekkende werking heeft en daardoor een meer diverse populatie ontstaat. Zo zijn homoseksuelen overwegend meer flexibel, omdat ze minder vaak een traditioneel gezin (met kinderen) vormen en dus minder plaatsgebonden zijn (Black, 2002) en tevens trekken zij vaak naar de stad, om meer zichzelf te kunnen zijn. Verder hangen groei en innovatie van vele factoren af, zoals technologie, talent, bedrijfsvoering etc. en hiervoor wordt in de hiervoor besproken studies niet altijd gecorrigeerd. Dit maakt het dat het verband tussen diversiteit en innovatie lastig te meten is.

### 3.6 Markt bereik afzetmarkt

Bij diverse producten en diensten is de afzet mede afhankelijk van degene die het goed of dienst verkoopt. Wanneer dit doorslaggevend is, dan kan diversiteitsbeleid bijdragen aan een groter markt bereik en marktaandeel op de afzetmarkt. Een ander marketingaspect is dat bedrijven waarvan het personeel een afspiegeling is van de doelgroep, waarschijnlijk beter inspelen op de behoeften van deze groep. Daarnaast kan er vanuit de homogemeenschap positieve waardering voor een bedrijf ontstaan, indien het marketingactiviteiten (tevens) richt op de gemeenschap.

Een reden om de markt te segmenteren is de sociaaleconomische status van homoseksuelen. Op sociaaleconomisch vlak zal het verschil tussen homoseksuelen en heteroseksuelen voornamelijk zitten in de gezinssituatie. homoseksuelen hebben minder vaak kinderen en daardoor meer te besteden. Dit wordt ook wel met de term DINK aangeduid: Double income, no kids. Niet alle homostellen zijn kinderloos, maar het aandeel homoseksuelen met kinderen ligt aanzienlijk lager dan het aandeel heterostellen met kinderen. Ook wordt wel gesproken over de 'Pink dollar' en 'Pink Pound'. Deze termen duiden op de koopkracht van de homogemeenschap. Het financiële aspect is echter niet de enige factor die van belang is in het consumentengedrag van homoseksuelen. Ook het milieu waarin men zich begeeft, zoals eerder beschreven, is van invloed op een persoon zijn interesses. Vaak wordt geschreven dat de homogemeenschap innovatief is (opzoek naar nieuwe producten). homoseksuelen zouden, mede door het uit de kast komen, onafhankelijk denken en daarom minder snel meegaan met de hoofdstroom.

Het aantal homoseksuelen wordt in Nederland op ongeveer 5 tot 10 procent van de bevolking geschat. Hier ligt voor marketeers dus een aanzienlijk potentieel. Daarnaast is de homogemeenschap goed georganiseerd en via verschillende communicatiekanalen, zoals tijdschriften, televisiezenders en evenementen, goed bereikbaar. Er lijkt dus voor bedrijven een kans te liggen om producten te vermarkten via de homogemeenschap. Vooral nog is niet duidelijk hoeveel bedrijven hun marketing activiteiten op de homogemeenschap richten.

Er is echter weinig academisch onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke relatie tussen consumentengedrag en seksuele voorkeur. Vandecateele en Geunens (2008) hebben hier in een studie wel nader naar gekeken. Aan de hand van een internetenquête<sup>12</sup> (n=833) is onderzocht of er een relatie is tussen seksuele voorkeur en consumentengedrag. Uitkomst van deze studie is dat homoseksuele mannen meer behoefte hebben aan unieke consumentengoederen en vaker innovaties kopen dan heteroseksuele mannen. Voor lesbische vrouwen, ten opzichte van heteroseksuele vrouwen, geldt juist het tegenovergestelde.

Er lijkt voor bedrijven dus winst te behalen door hun marketingactiviteiten te richten op de homoseksuelen. Dit kan bijvoorbeeld door voor deze groep speciaal producten te ontwikkelen of door middel van gericht te adverteren. Wel moet worden aangetekend dat homoseksuelen niet als homogene groep kunnen worden beschouwd. Waarschijnlijk zijn er tussen homoseksuelen onderling net zo veel verschillen als bij heteroseksuelen en als tussen heteroseksuelen en homoseksuelen. Het (consumenten) gedrag zal ook hier mede afhangen van andere sociaaleconomische factoren als bijvoorbeeld afkomst, opleiding en inkomen. Seksuele voorkeur is slechts een aspect van iemand zijn identiteit en zal niet alles bepalend zijn.

### 3.7 Valkuilen homovriendelijk beleid (onbedoelde neveneffecten)

In bovenstaande paragrafen is ingegaan op welke aspecten een homovriendelijk beleid een positieve bijdrage kan leveren. Hieruit blijkt dat de literatuur niet eenduidig is over de effecten van diversiteit. Voor een aantal aspecten lijkt het echter mogelijk om winsten te behalen door middel van specifiek beleid. Hierbij valt te denken aan het terugdringen van ziekteverzuim en het aantrekken en behouden van personeel. Wel moet het beleid dan goed worden ingericht, want de literatuur laat zien dat bij een niet goed uitgevoerd beleid, diversiteit ongewenste effecten tot gevolg kan hebben.

Zo geven Milliken en Martins (1996) een overzicht van studies over de effecten van diversiteit in de periode 1989-1994. Overwegend zijn de uitkomsten van deze studies dat meer divers samengestelde groepen, naar geslacht, afkomst of leeftijd, leiden tot een hoger personeelsverloop en meer verzuim. Verklaring hiervoor kan zijn dat beleid gericht op doelgroepen onvrede veroorzaakt bij overige werknemers, die niet tot de doelgroep behoren. Het van bovenaf (geforceerd) stimuleren van diversiteit kan dan leiden tot weerstand. Tevens kan specifiek beleid juist een polariserende en stigmatiserende werking hebben, waardoor verschillen meer worden benadrukt. De vermeende effecten van diversiteit worden dan geneutraliseerd door het (in ieder geval tijdelijk) optreden van deze neveneffecten.

---

<sup>12</sup> Door deze opzet is er geen willekeurige selectie van homoseksuelen en heteroseksuelen (alleen internetgebruikers), mogelijk beïnvloedt dit de resultaten al achten de onderzoekers dit niet waarschijnlijk.

Ook suggereert de literatuur dat toenemende diversiteit negatieve gevolgen kan hebben voor groepsprocessen binnen het bedrijf. Hierbij valt te denken aan meer conflicten, miscommunicatie en gebrek aan cohesie binnen teams (Williams en O'reilly, 1998; Mannix et al, 2005). Dit heeft weer gevolgen voor de prestaties van de groep. Het adequaat inrichten van het diversiteitsbeleid kan deze neveneffecten waarschijnlijk deels voorkomen of minimaliseren.

### 3.8 Conclusies

Samenvattend is de literatuur niet eenduidig over de effecten van diversiteit, diversiteitsbeleid en een homovriendelijk werkklimaat in het bijzonder op bedrijfsresultaten. Er kan dus aan de hand van de bestaande literatuur niet met zekerheid worden geconcludeerd dat de hypothese dat het Nederlandse bedrijfsleven competitiever kan zijn door een goed algemeen diversiteitsbeleid en een goed werkklimaat voor homoseksuelen in het bijzonder, juist is.

Aan de ene kant lijkt een dergelijk beleid kansen te bieden. Zo kan een homovriendelijk werkklimaat minderheidstress deels terugdringen, met als gevolg dat de productiviteit van individuen kan toenemen. Ook lijkt het mogelijk om via een homovriendelijk werkklimaat personeel te behouden en aan te trekken, al is hier het aantal empirische onderzoeken beperkt. Daarnaast kunnen bedrijven via marketingactiviteiten gericht op de homogemeenschap hun afzetmarkt vergroten. Ook op maatschappelijk niveau is het op theoretische gronden vanuit de vermeende effecten wenselijk om diversiteit te stimuleren.

Aan de andere kant leveren de bestaande studies geen bewijs dat deze kansen leiden tot een beter bedrijfsresultaat door bijvoorbeeld kosten- of omzetvoordelen. Ook is er geen bewijs dat een meer diverse organisatie leidt tot meer innovatie in de vorm van nieuwe producten, markten of processen, met als gevolg mogelijk te behalen omzetvoordelen. Er zijn net zoveel studies die wel een verband vinden als studies die dit tegenspreken. Verder wordt zelden een directe relatie gelegd tussen diversiteit en homoseksualiteit. Dit betekent niet dat het niet mogelijk is dat diversiteit en een homovriendelijk werkklimaat tot innovatie leiden, maar dat het waarschijnlijk afhangt van hoe het beleid is vormgegeven.

Ook moet men waakzaam blijven dat het beleid gericht op specifieke groepen niet te ver doorschiet. Dit kan dan weer negatieve consequenties als gevolg hebben, zoals juist verloop van personeel of de verstoring van groepsprocessen als gevolg van bijvoorbeeld communicatie problemen. Het positief effect op de minderheidsgroepen gaat, op korte termijn, mogelijk gepaard met negatieve effecten op het overige personeel.

Het lijkt er op dat er wel winst valt te behalen, maar dat het daarbij heel erg aankomt op een goede uitvoering van het beleid, om zo onbedoelde neveneffecten te vermijden. Voor bedrijven ligt er de uitdaging om het beleid zo in te richten dat het beste uit het beleid wordt gehaald. Zoals namelijk in hoofdstuk 2 betoogd, kan zelfs wanneer een deel van de bedrijven diversiteitsbeleid succesvol doorvoert in theorie ook maatschappelijk voordelen worden behaald. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op beleidsopties en de randvoorwaarden om het beleid te laten slagen.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de bestudeerde literatuur in dit hoofdstuk, de (economische) effecten die daarin zijn onderzocht en of ze specifiek betrekking hebben op homoseksualiteit. Een 'plus' geeft aan dat er een positieve relatie is gevonden tussen diversiteit en het economisch te behalen voordeel en een 'nul' dat er geen verband is gevonden. Een 'potentiële plus' houdt in dat er in de studie niet direct de relatie tussen diversiteit en het economisch te behalen voordeel is onderzocht, maar dat er wel aanwijzingen worden gegeven voor waar bedrijven nog winst kunnen behalen.

**Tabel 3.1 Overzichtstabel literatuur**

Auteurs	Jaar	Economisch voordeel	Subcategorie	Effect diversiteit (a)	Specifiek homoseksualiteit/homovriendelijk werkklimaat	Beschrijving/ opmerkingen
Barrington & Troske	2001	Productiviteit		+/0	nee	
Hamilton en Mahalik	2009	Productiviteit	Ziekteverzuim	Potentieel +	Ja	Homoseksuelen lopen verhoogde gezondheidsrisico's.
Kuypers en Bakker	2006	Productiviteit	Ziekteverzuim	Potentieel +	Ja	Homoseksuelen lopen verhoogde gezondheidsrisico's.
Kimmel en Mahalik	2005	Productiviteit	Ziekteverzuim	Potentieel +	Ja	Homoseksuelen lopen verhoogde gezondheidsrisico's.
Plug en Berkhout	2008	Productiviteit	Terughoudendheid	Potentieel +	Ja	Angst om voor seksuele voorkeur uit te komen heeft negatieve invloed op carrière
Ragins et al.	2007	Productiviteit	Terughoudendheid	Potentieel +	Ja	Angst om voor seksuele voorkeur uit te komen heeft negatieve invloed op carrière
Chung	2001	Bereik arbeidsmarkt		+		Homoseksuelen kiezen eerder voor homovriendelijk omgeving/beroepen
Chung en Harmon	1994	Bereik arbeidsmarkt		+	Ja	Homoseksuelen kiezen eerder voor homovriendelijk omgeving/beroepen.
Slaughter et al.	2002	Bereik arbeidsmarkt		-	Nee	Als het diversiteitsbeleid een voorkeursbeleid is, kiest de beoogde doelgroep minder snel voor de baan.
Hendrikse et al.	2007	Werkklimaat/ behoud		0	Nee	Literatuurstudie: auteurs concluderen dat er weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen diversiteit en behoud van werknemers. Dus geen empirisch bewijs.
Millican en Martins	1996	Werkklimaat/ behoud		-	Nee	Literatuurstudie: auteurs concluderen dat diversiteit het verloop van personeel en het ziekteverzuim juist kan verhogen
Snyder	2006	Werkklimaat/ behoud		+	Ja	Personeel dat onder een homoseksuele leidinggevende werkt is tot 30% meer tevreden over zijn werk dan het gemiddelde.

Auteurs	Jaar	Economisch voordeel	Subcategorie	Effect diversiteit (a)	Specifiek homoseksualiteit/homovriendelijk werkklimaat	Beschrijving/ opmerkingen
Florida	2002, 2005	Innovatie		+	Ja	Innovatie op regionaal niveau. Causaal verband is echter niet duidelijk.
Rutten & Gellissen	2008	Innovatie		+	gedeeltelijk	Innovatie op regionaal niveau. Data is beperkt en niet veel controle variabelen. Conclusies moeten dus voorzichtig worden geïnterpreteerd
Wolk et al.	2008	Innovatie		0	Nee	Literatuurstudie: auteurs concluderen dat de literatuur verdeeld is.
Vandecasteele en Geuens	2008	Bereik afzetmarkt		+/-	Ja	Homoseksuele mannen kopen eerder nieuwe producten. Bij (lesbische) vrouwen is dit juist andersom.
Williams en O'Reilly	2005	Neveneffecten		-		diversiteit kan negatieve gevolgen kan hebben voor groepsprocessen.
Mannix	1998	Neveneffecten		-		diversiteit kan negatieve gevolgen kan hebben voor groepsprocessen

(a) Bij "potentieel +" is niet direct een relatie tussen diversiteit en economische effecten getoetst, maar wel een indirect verband.

## 4 Analyse op basis van bestaande data

### 4.1 Inleiding

Uit de literatuur, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, blijkt dat er geen eenduidig antwoord is op de vraag of diversiteit bijdraagt aan het verbeteren van het bedrijfsresultaat. Doel van dit hoofdstuk is dan ook om, specifiek voor Nederland, te onderzoeken of er empirisch bewijs te vinden is voor de relatie tussen diversiteit(sbeleid) en de productiviteit van bedrijven en het aantrekken- en behouden van personeel. Dit is gedaan met behulp van multivariate analyses. Voor deze analyses is gebruik gemaakt van het OSA-vraagpaneel. Het OSA-vraagpaneel bevat geen vragen over seksuele voorkeuren en daarom is gekeken naar diversiteit in brede zin. Ook moet worden opgemerkt dat deze analyses niet direct iets kunnen zeggen over het effect van diversiteitsbeleid, maar over de effecten van een divers personeelsbestand. In paragraaf 4.2 geven we in het kort een overzicht van de gebruikte data en de uitgevoerde analyses. Daarna bespreken we in paragraaf 4.3 de resultaten van de multivariate analyses en vervolgens besluiten we het hoofdstuk met de belangrijkste conclusies (paragraaf 4.4).

### 4.2 Data en uitgevoerde analyses

Het OSA-vraagpaneel is een longitudinaal bestand waarbij bedrijven jaarlijks een uitgebreide vragenlijst beantwoorden. Voor de analyses worden de cohorten 1999, 2001, 2003/2004 en 2005/2006 samengevoegd. Het OSA-vraagpaneel bevat relevante informatie over onder andere:

- kenmerken van het personeel (geslacht, leeftijd, opleiding, allochtoon/autochtoon, tijd in dienst, opleidingsniveau);
- productiviteit (aantal werknemers, omzet/budget);
- instroom en uitstroom van personeel en het percentage moeilijk vervulbare vacatures.

De verdeling van de persoonskenmerken binnen een bedrijf en de inrichting van het wervingsbeleid kunnen worden gezien als indicatoren voor het diversiteitsbeleid van de organisatie (de verklarende variabelen). Omzet (per werknemer) geeft een indicatie voor de productiviteit (de te verklaren variabele). Ook andere te verklaren variabelen als de instroom en uitstroom van personeel, kunnen in verband worden gebracht met de verklarende variabelen. Hiervoor ligt het aantal waarnemingen echter een stuk lager.

Verder zouden andere potentiële effecten van diversiteitsbeleid op bedrijfsniveau, zoals bedrijfskosten, prijs, nieuwe producten, etc. (zie figuur 2.1) op deze manier kunnen worden verklaard. De dataset is echter niet toereikend voor dergelijke analyses.

Door middel van regressies zijn de te verklaren variabelen in verband gebracht met de genoemde verklarende variabelen. Voor de mate van diversiteit binnen een bedrijf zijn indices ontwikkeld. In bijlage 1 is uiteengezet hoe dit is gedaan en daarin wordt tevens nader ingegaan op de gebruikte modellen.



Er is uitgegaan van de drie onderstaande indicatoren voor diversiteit:

1. Afzonderlijke aandelen minderheidsgroepen;
2. Additieve diversiteitsmaatstaf (gebaseerd op de Mackenzie diversity difference measure (Mackenzie, 1999));
3. Multiplicatieve diversiteitsmaatstaf.

In de eerste benadering nemen we de losse percentages mee. In veel studies naar de effecten van diversiteit wordt diversiteit gemeten als het percentage van de werknemers met een bepaalde karakteristiek, bijvoorbeeld het percentage vrouwen, het percentage allochtonen en het percentage ouderen. Nadeel van deze methode is dat de percentages niet worden afgezet tegen een referentiekader, zoals een afspiegeling van de sector of beroepsbevolking of een standaard die op theoretische basis ideaal lijkt te zijn. Wanneer diversiteit een positief effect heeft op productiviteit kan een hoger percentage vrouwen, allochtonen of ouderen tot een beter bedrijfsresultaat leiden, mits zij binnen het bedrijf een minderheid vormen. Wanneer een bedrijf echter uit alleen vrouwen bestaat is dit moeilijk divers te noemen. Daarom hebben wij enkele andere methoden voor het meten van diversiteit gebruikt, waarbij de diversiteitsmaatstaf wel wordt afgezet tegen een referentiekader (genoemd onder punt 2 en 3). In bijlage 1 is nader beschreven hoe deze maatstaven voor diversiteit zijn berekend.

### 4.3 Resultaten

Tabel 4.1 bevat de uitkomsten van de analyses. Het verband tussen productiviteit en diversiteit is getoetst door middel van een lineair regressiemodel. In dit model zijn naast productiviteit en diversiteit ook verschillende kenmerken van het bedrijf en kenmerken van het personeelbestand opgenomen, die eveneens van (groot) belang zijn voor de productiviteit. Een plus geeft aan dat diversiteit een significant positief effect heeft op de productiviteit en een min een significant negatief effect. Een nul geeft aan dat er geen significant verband gevonden is. De volledige schattingsresultaten zijn te vinden in bijlage 1.

Het blijkt dat de diversiteitsmaatstaven in geen van de gevallen van significantie invloed is op de productiviteit. Er is op basis van de analyses dus geen bewijs gevonden voor de relatie tussen diversiteit van het personeelsbestand en de omzet per werknemer. De hoogte van de omzet lijkt eerder samen te hangen met andere bedrijfs- en persoonskenmerken. Het aantal werknemers, het opleidingsniveau en de sector blijken wel samen te hangen met de omzet. Zo zien we dat een hoger aandeel werknemers met een hbo/wo-opleiding zorgt voor een hogere omzet per werknemer. Ook het aantal jaren dat het personeel in dienst is vergroot de productiviteit. Dit zijn uitkomsten die ook zijn te verwachten. Verder ligt de omzet per werknemer in sectoren zakelijke dienstverlening en handel, horeca en reparatie gemiddeld genomen significant lager dan in sector industrie (referentiegroep). Het aantal werknemers heeft in enkele gevallen een significant negatief effect, maar dit effect is zeer klein.

**Tabel 4.1 Regressie analyse van productiviteit (log omzet per werknemer)**

	Losse percentages		Additieve diversiteit		Multiplicatieve diversiteit	
			Geslacht x Leeftijd	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	Geslacht x Leeftijd	Geslacht x Leeftijd x Afkomst
(Constate)	0,466	0,094	0,374	-0,045	0,379	-0,157
Sector (t.o.v.industrie)						
Bouwnijverheid	0	0	0	0	0	0
Handel, Horeca en Reparatie	0	0	-***	0	-***	0
Transport	0	0	0	0	0	0
Zakelijke dienstverlening	-**	0	-***	-**	-***	-**
Diversiteit						
Index	nvt	nvt	0	0	0	0
% vrouwen	-***	-***	nvt	nvt	nvt	nvt
% 50-plus	-*	-*	nvt	nvt	nvt	nvt
% allochtoon	nvt	0	nvt	nvt	nvt	nvt
Personeelskenmerken						
% werknemers met wo/hbo	+***	+***	+***	+***	+***	+***
Aantal werknemers	0	-***	-*	-***	-*	-***
% werknemers met duur dienstverband korter dan 5 jaar (t.o.v. meer dan 10 jaar)	-***	-***	-***	-***	-***	-***
% werknemers met duur dienstverband tussen 5 en 10 jaar (t.o.v. meer dan 10 jaar)	-**	0	-***	0	-***	0
trend	0	0	0	0	0	0
Adjusted R2	0.058	0.079	0.034	0.057	0.034	0.056
F-waarde	19.336***	4.508***	12.486***	3.971***	12.488***	3.890***
N	3260	491	3260	491	3260	491

- \*p<0.10; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01

Ook de in- en uitstroom van personeel en het percentage moeilijk vervulbare vacatures hebben we proberen te verklaren aan de hand van diversiteit en andere bedrijfskenmerken. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de uitkomsten van de multivariate analyses.

**Tabel 4.2 Overzicht relatie diversiteit en verschillende te verklaren variabelen**

Diversiteitsmaatstaf		Omzet	Uitstroom percentage	Instroom percentage	Moeilijk vervulbare vacatures
Additieve diversiteit	Geslacht x Leeftijd	0	--	0	++
	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	0	---	--	0
Multiplicatieve diversiteit	Geslacht x Leeftijd	0	0	0	0
	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	0	0	0	0

–  $p < 0.10$ ; ++  $p < 0.05$ ; +++  $p < 0.01$

De uitkomsten van de analyses laten een wisselend beeld zien. Een divers personeelsbestand lijkt, indien gecorrigeerd voor sector, opleidingsniveau en het aantal werknemers, gemiddeld genomen niet óf negatief samen te hangen met zowel de uitstroom als instroom van het personeel. Dus meer diverse bedrijven hebben gemiddeld genomen zowel een lagere uitstroom als instroom. Dit is op zich niet vreemd, omdat instroom en uitstroom sterk samenhangen. Dus als er door het gevoerde diversiteitsbeleid een goede werksfeer ontstaat met als gevolg minder uitstroom, zal er ook minder nieuw personeel nodig zijn. Het bewijs is echter niet bijzonder hard.

Het percentage moeilijk vervulbare vacatures kan worden gezien als een indicator voor moeite met het aantrekken van personeel. De hypothese is dat bedrijven die meer divers zijn, gemakkelijk personeel kunnen aantrekken, met als gevolg minder (moeilijk te vervullen) vacatures. De uitkomsten van de analyses kunnen de hypothese echter niet bevestigen, omdat voor drie van de vier diversiteitindicatoren geen effect wordt gevonden en in één geval zelfs een positief effect.

#### 4.4 Conclusies en opmerkingen

De door ons uitgevoerde analyses geven geen concrete aanwijzingen om aan te nemen dat er een directe relatie is tussen diversiteit en productiviteit. Ook lijkt er geen verband tussen diversiteit en het percentage moeilijk vervulbare vacatures. Er lijken wel (voorzichtige) aanwijzingen te zijn voor een negatieve relatie tussen diversiteit en uitstroom. Met andere woorden, bedrijven met een meer divers personeelsbestand hebben een lager uitstroompercentage. Bij de analyse van de effecten van diversiteit kunnen een aantal kanttekeningen worden geplaatst:

Ten eerste staat het begrip diversiteit niet vast. In de praktijk worden dan ook diverse definities gehanteerd. Naar verwachting hangen de uitkomsten van de analyses af van de wijze waarop het begrip diversiteit wordt geoperationaliseerd. We hebben echter verschillende vormen van diversiteit bekeken en in geen van de

gevallen bewijs gevonden dat diversiteit invloed heeft op de omzet. Alleen als het percentage vrouwen los wordt meegenomen lijkt dit een significant negatief effect te hebben op de omzet. We zijn echter van mening dat hier niet kan worden gesproken over diversiteit, omdat het percentage niet wordt afgezet tegen een referentiekader. Verder was het niet mogelijk om seksuele voorkeur in de diversiteitmaatstaf mee te nemen. De effecten van diversiteit naar geslacht, leeftijd en afkomst, hoeven niet overeen te komen met de effecten van diversiteit naar seksuele voorkeur. We kunnen slechts veronderstellen dat dit wel zo is. Om harde uitspraken te kunnen doen, zouden gegevens moeten worden verzameld over het aandeel homoseksuelen binnen organisaties.

Ten tweede kan er in de analyses sprake zijn van ‘vergeten’ variabelen. Databestanden hebben veelal de beperking dat niet alle relevante informatie beschikbaar is. Niet gemeten factoren, die mogelijk van invloed zijn op bijvoorbeeld productiviteit of personeelsverloop, kunnen dan niet worden opgenomen in de analyses. Men kan zich voorstellen dat veel factoren van invloed zijn op de productiviteit en omzet van een bedrijf. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld de omvang van het aanwezige kapitaal, de kwaliteiten van het management en regelgeving.

Ten derde is het causale verband tussen diversiteit en de mogelijke (economische) effecten niet duidelijk.

Als laatste zijn in de analyses de kosten van (eventueel gevoerd) diversiteitsbeleid niet meegenomen. Dit kan overschatting van de opbrengsten van diversiteit tot gevolg hebben. Door het beleid kan de uitstroom van personeel worden verkleind, maar de middelen besteed aan dit beleid zouden ook op andere wijze kunnen worden ingezet, met een verbetering van het bedrijfsresultaat als gevolg.



## 5 Vormgeving van beleid

### 5.1 Inleiding

Uit de secundaire analyse van de literatuur en de data blijkt dat diversiteit en diversiteitsbeleid niet vanzelfsprekend positieve effecten hebben op de prestaties van bedrijven. Theoretisch lijkt een goed diversiteitsbeleid en een homovriendelijk werkklimaat kansen te bieden, onder meer via het terugdringen van het ziekteverzuim en het behoud van personeel. Bovendien wordt de samenstelling van de bevolking steeds meer divers en neemt het aanbod van arbeid af, door vergrijzing en ontgroening. Diversiteit wordt in de toekomst dus steeds meer een gegeven en steeds minder een keuze.<sup>13</sup> Het gaat er daarom niet alleen om of er een business case is te maken, maar ook hoe deze het beste vorm kan worden gegeven. In andere woorden: onder welke voorwaarden worden de voordelen van diversiteit en een homovriendelijk beleid optimaal benut. Een ander aspect is welke rol bedrijven, belangenorganisaties en de overheid hierbij kunnen spelen.

Aan de hand van de bestaande literatuur en de gehouden interviews gaan we in dit hoofdstuk nader in op deze aspecten. In paragraaf 5.2 beschrijven we de vormgeving van homovriendelijk beleid en de belemmeringen en stimulansen bij het opstellen en uitvoeren ervan. In paragraaf 5.3 analyseren we op welke wijze in de praktijk dergelijk beleid en een homovriendelijk werkklimaat bijdraagt aan betere resultaten. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk gaan we in op de rol van verschillende beleidsactoren bij het stimuleren van homovriendelijk beleid.

In het voorgaande hoofdstukken is gebleken dat (bestaande) kwantitatieve analyses de voordelen van homovriendelijk beleid (of diversiteitsbeleid) niet eenduidig vast kunnen stellen. Het betoog in dit hoofdstuk is daarom gebaseerd op specifieke praktijkvoorbeelden (cases), die in de interviews zijn aangegeven of in de literatuur worden benoemd. In hoofdstuk 2 is beargumenteerd dat maatschappelijke voordelen zich ook voordoen wanneer slechts enkele organisaties de economische voordelen (proberen) te benutten.

### 5.2 Beleid

#### **Randvoorwaarden en instrumenten**

De SER geeft in een recent advies een overzicht van wat aangeduid wordt als “Ingrediënten voor een succesvol diversiteitsbeleid”. De genoemde voorwaarden en instrumenten, die volgens de raad essentieel zijn voor effectief beleid, hebben we samengevat in tabel 5.1. Uit het overzicht blijkt dat het instrumentarium zich sterk concentreert op HRM. In het onderzoek van de Commissie Gelijke Behandeling (2008) worden daarnaast ook instrumenten op het terrein van arbo en veiligheid genoemd, meer specifiek gericht op de problematiek van homoseksuelen. Het gaat hier om verbetering van het signaleren van discriminatie en alledaags onbehagen, onder meer via klachtencommissies, vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen en gericht gebruik van motivatie en tevredenheidsonderzoeken. De CGB constateert dat dit instrumentarium in de praktijk niet altijd goed functioneert.

---

<sup>13</sup> Zie ook het SER advies van juni 2009

**Tabel 5.1 Overzicht randvoorwaarden en instrumenten voor effectief diversiteitsbeleid**

Basisvoorwaarde	Toelichting en opmerkingen
De organisatie moet een heldere visie hebben op diversiteit	Bij voorkeur gerelateerd aan eigen doelstellingen.
Concrete na te streven doelen.	In elk geval voor grote organisaties. Bevordert planmatige aanpak.
Een tolerante organisatiecultuur (inclusive organisatie) (a)	Biedt ook aangrijpingspunten voor Medezeggenschapsorganen.
Commitment van de top.	Dit betekent een cultuur waarin alle medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd weten.
Verankering van beleid in het reguliere beleid (personeelsbeleid en managementbeleid)	Top van de organisatie (groot en klein) moet urgentie van diversiteitsbeleid uitdragen.
<b>Instrumenteren</b>	
Middenkader draagt verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid en kan daarop worden aangesproken	
Goed inzicht in de samenstelling van het personeelsbestand en de ontwikkelingen daarin (instroom, doorstroom, uitstroom)	
Inzicht in organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen.	Onder meer door accurate informatieverstrekking.
Herijking van beleid op het gebied van instroom, doorstroom en behoud. Screenen op uitsluiting via:	
Geformuleerde competenties en kwalificaties	
Keuze wervingskanalen	
Sollicitatieprocedures en (samenstelling) sollicitatiecommissies	
Inwerk en instructieperiode	
Selectieprocedures bij doorstroom (promotie)	
Monitoring en evaluatie, onder meer via;	
* Tevredenheidsonderzoeken	
* Exitgesprekken (vertrekredenen)	

(a) Deze voorwaarde zou in onze optiek ook als uiteindelijk doel van diversiteitsbeleid kunnen worden beschouwd.

Bron: Overzicht gebaseerd op SER-advies 09/03, 2009, blz. 71-75.

Vergelijkbare randvoorwaarden en instrumenten zijn ook terug te vinden in andere literatuur op het terrein van diversiteit. In het kader van de ontwikkeling van de benchmark voor het glazen plafond (Zandvliet, e.a., 2005) is op basis van een expertmeeting een lijst gemaakt van indicatoren voor wat genoemd is de “kwaliteit” van het diversiteitsbeleid. Tabel 5.2 geeft hiervan een overzicht.

**Tabel 5.2 Indicatoren voor kwaliteit diversiteitsbeleid**

Beleidsthema	Subthema	Toelichting
Visie	Strategie	Diversiteit als mogelijkheid om prestaties te verbeteren (in termen van omzet, winst, continuïteit)
	Ambitie	Mate van prioritering van beleid
	Arbeidsmarkt	Imago als werkgever
	Imago	Imago op afzetmarkten
Awareness	Kennis van positie	Kennis van samenstelling personeelsbestand)
	Kennis van beleving	Kennis van waardering van de werkomgeving door personeel
	Kwaliteit	Zicht op uitsluitingsmechanismen in procedures, etc.
	Kennis bestaande organisatiecultuur	En effect daarvan op doorstroom, etc.
Commitment	Streefcijfers	Concretisering doelen
	Verantwoordelijkheid top	Uitdragen beleid door de top
	Voortgangsbewaking	Vaststelling verantwoordelijkheden
	Rol middenkader	Idem
	Aanwezigheid voorzieningen	Vertrouwenspersoon, mogelijkheden voor leidinggeven in deeltijd, kinderopvang, zorgverlof, e.d.
Actie	Feitelijk gebruik voorzieningen	
	Bevordering doorstroom	Wegnemen irrelevante belemmeringen
	Aanpassing in kaders	Feitelijke aanpassing van procedures, etc.
Evaluatie en monitoring	Evaluatie:	Meetpunten beoordeling diversiteit
	Continuïteit	
	Verankering en mainstreaming	
	Verspreiding (extern).	Extern: uitdragen naar andere organisaties

Bron, Zandvliet, et.al., *Glazen Plafond Index*, 2005



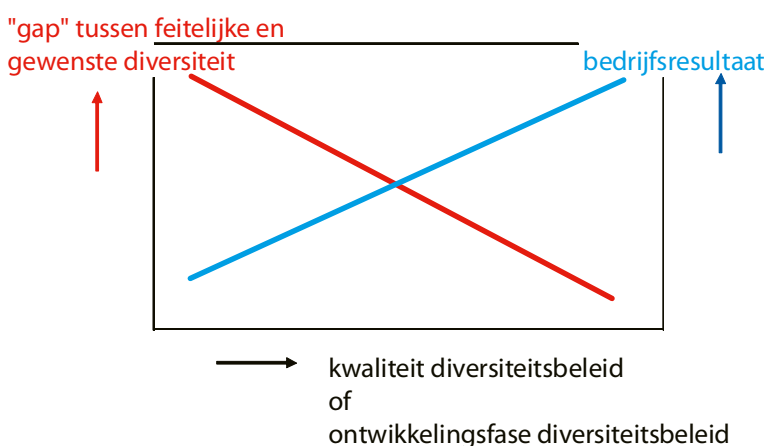
In de literatuur zijn ook voorbeelden te vinden, waarin het diversiteitsbeleid procesmatig wordt bekeken. In een dergelijke benadering start de opzet van diversiteitsbeleid met elementen van bewustwording en visie en ontwikkelt het beleid zich verder via commitment en instrumenteren tot daadwerkelijke actie en verankering in het reguliere beleid. Diversiteitsbeleid voor andere groepen (etnische minderheden, vrouwen) is veelal ontwikkeld langs de lijn van herkenning (vaststelling positie), erkenning (van noodzaak van beleidsaanpassing) en waardering (via acties en resultaten). Ook wordt de volgende ontwikkeling van diversiteitsbeleid genoemd: (1) doelgroepenbeleid, (2) erkenning van diversiteit, (3) diversiteitsmanagement.

We hebben in figuur 5.1 een indicatief verband weergegeven tussen de “kwaliteit” of “ontwikkelingsfase” van diversiteitsbeleid en diversiteit als zodanig.

De figuur illustreert de heersende opvatting dat via adequaat beleid het gat tussen het feitelijke en gewenste niveau van diversiteit kleiner wordt. Verder hebben we in de figuur het theoretisch afgeleide verband met het bedrijfsresultaat opgenomen. Dat wil zeggen dat naarmate het gat tussen feitelijk en gewenste diversiteit kleiner wordt, dat dan het bedrijfsresultaat navenant verbeterd.

We tekenen aan dat het ontwikkelen van beleid niet per definitie betekent dat het succesvol is. Het is zelfs mogelijk dat inadequaat beleid averse (neven)effecten oproept. Ook is denkbaar dat in specifieke bedrijven een tolerante organisatiecultuur bestaat, zonder dat daar specifiek beleid voor is geformuleerd. In de analyses hierna gaan we er echter van uit dat in de meeste gevallen diversiteitsbeleid effect heeft en bijdraagt aan het bereiken van het gewenste doel (een tolerante organisatiecultuur).

**Figuur 5.1**      **Indicatief verband tussen diversiteitsbeleid, diversiteit en bedrijfsresultaat**



**Inrichting beleid: stand van zaken**

Kijken we op basis van de hiervoor besproken indicatoren en modellen naar de stand van zaken, dan kunnen we op grond van de uitgevoerde interviews en beschikbare informatie uit de literatuur concluderen

dat voor wat betreft homovriendelijk beleid het Nederlandse bedrijfsleven zich grotendeels in de beginfase bevindt. Ook bedrijven die redelijk actief zijn op dit terrein, hebben nog geen grote vooruitgang gemaakt. Dit komt mede omdat pas enkele jaren specifieke aandacht voor de doelgroep is ontstaan.

Het aantal bedrijven dat specifiek homobeleid voert is volgens de geïnterviewden vooralsnog beperkt en het gaat dan vooral om grote bedrijven. Het Company Pride Platform is een voorbeeld van een netwerk waarbij een aantal bedrijven<sup>14</sup> is aangesloten.

Voor wat betreft diversiteitsbeleid is het beeld meer divers en varieert de mate waarin beleid is ontwikkeld tussen bedrijven en branches van de beginfase tot een ver uitontwikkeld beleid en het instrumenteren ervan. De ontwikkeling van diversiteitsbeleid heeft veelal plaats gevonden op basis van gender, etniciteit en leeftijd. Zoals gezegd vormt seksuele geardeerdheid in veel gevallen een thema dat pas recent specifiek wordt benoemd in diversiteitsbeleid. Uitzonderingen zijn bijvoorbeeld Shell, IBM en Defensie, waar een aantal jaren geleden al LGBT netwerken zijn opgestart door het personeel.

Voor zover beleid is ontwikkeld, beperkt dit zich grotendeels tot elementen die gerekend kunnen worden tot de thema's "visie" en "awareness" en incidenteel "commitment". Voorbeelden die we in de interviews en literatuur terug vinden zijn:

- Expliciete opname de doelgroep (al of niet als speerpunt) in het diversiteitsbeleid;
- De oprichting van een (bedrijfs)intern LGBT netwerk;
- Profilering naar buiten, via participatie in bijvoorbeeld Company Pride Platform, en/of deelname aan de Gay Parade.

Op het terrein van instrumenteren, actie (daadwerkelijke inzet van specifieke instrumenten) en evaluatie worden geen voorbeelden genoemd. Incidenteel wordt gememoreerd dat in diverse bedrijven de rol van vertrouwenspersonen en klachtenprocedures (voor het signaleren van problemen) wordt benadrukt. Van der Klein, e.a. (2008) maken duidelijk dat het bereik van dit instrumentarium in enkele gevallen verre van voldoende is en dat vooral homoseksuelen (m/v) eventuele onheuse behandeling niet melden.

We zijn geen voorbeelden tegen gekomen van organisaties die concrete doelen hebben geformuleerd voor homovriendelijk beleid. We bedoelen dan doelstellingen in termen van personeelssamenstelling of bedrijfsprestaties. Wel zijn er doelen geformuleerd voor wat betreft het te ontwikkelen instrumentarium (netwerken bijvoorbeeld). Het is ook lastig om dergelijke doelen op te stellen, ook omdat registratie moeilijk is te realiseren (binnen wettelijk kader). Ook zijn – volgens onze bronnen – de investeringen in een homovriendelijk beleid veelal beperkt. Het is overigens de vraag of concrete doelen moeten worden geformuleerd in termen van percentages. Een concreet doel kan ook zijn dat het werknemersbestand in zoveel mogelijk opzichten een afspiegeling is van de omgeving. Het is dan wel zaak dat de relevante kenmerken (geslacht, leeftijd, etniciteit, handicap, seksuele voorkeur) worden benoemd.

---

<sup>14</sup> Het gaat hier om IBM, TNT, ING, Philips, Shell, Cisco, Stichting Homosexualiteit en krijgsmacht, PwC en American Express

Doordat doelen moeilijk zijn te concretiseren heeft men veelal een voorkeur om te kiezen voor algemeen diversiteitsbeleid en “inclusive” beleid, waaronder dan alle specifieke groepen vallen. Deze keuze houdt mogelijk voor een deel verband met het feit dat de doelgroep geen behoefte heeft aan specifieke arrangementen, die wel bestaat bij andere groepen, zoals een gebedsruimte en halal voedsel voor moslims, fysieke aanpassing van de werkplek voor gehandicapten, mogelijkheden voor combinatie van werk en zorg voor (veelal jonge) ouders of aanpassing van werkroosters voor ouderen.

Volgens diverse gesprekspartners heeft de beperkte ontwikkeling van beleid mede te maken met onvoldoend bewustzijn (awareness) van de specifieke positie van homoseksuelen, vooral omdat de problematiek niet (voldoende) zichtbaar is. In Nederland is het klimaat voor homoseksuelen in vergelijking met veel andere landen vrij goed. Homoseksualiteit wordt over het algemeen wel geaccepteerd, en ook juridisch is het goed geregeld. Niettemin is het ook in Nederland niet altijd vanzelfsprekend om openlijk voor de seksuele voorkeur uit te komen. Harde discriminatie komt op de werkvloer niet of nauwelijks voor, maar grapjes en opmerkingen wel, die er toe leiden dat homoseksuelen zich weerhouden om uit de kast te komen (zie ook CGB, 2008). Dit leidt er vervolgens weer toe dat het probleem niet zichtbaar wordt, wat in diverse gevallen er toe kan bijdragen dat de leiding van de organisatie geen reden ziet om (specifiek) beleid te ontwikkelen.

Verder is duidelijk dat de omvang, aard en zichtbaarheid van de problematiek verschilt per branche, per bedrijf en bedrijfs onderdeel (zie ook CGB, 2008). Ziekenhuizen verschillen van transportbedrijven; grote bedrijven van MKB en een kantooromgeving verschilt van een productieafdeling.

### **Inrichting beleid: wenselijke elementen**

Voor onze gesprekspartners is helder dat een homovriendelijk beleid vooral gaat om sociale acceptatie en (aanpassing van) de bedrijfscultuur. Verder wordt de betekenis van het imago als werkgever, of het imago op de afzetmarkt in wisselende mate als relevant gezien.

Het concretiseren van homovriendelijk (of LGBT) beleid vereist daarom vooral aandacht voor<sup>15</sup>:

- Visie en strategie: het erkennen en benoemen van de strategische betekenis van homovriendelijk beleid (voor de bedrijfsprestaties) – direct (productiviteit) of indirect (via arbeidsmarkt en afzetmarkt);
- Awareness: in kaart brengen en zich rekenschap geven van de omvang en aard van de situatie van LGBT personeel, bijvoorbeeld via een netwerk, maar ook via tevredenheidsonderzoeken, exitgesprekken, e.d.
- Commitment van de top (uitdragen van strategie en beleid);
- Concretiseren van doelstellingen, om evaluatie en voortgang te kunnen stimuleren (ook rol voor MR en OR);
- Verantwoordelijkheid voor het middenkader (managen van verandering);
- Voortgangsbewaking en evaluatie.

---

<sup>15</sup> Eerdere onderzoeken komen tot gelijke aanbevelingen, zie bijvoorbeeld Guasp en Balfour (2008).

Er bestaat geen blauwdruk voor homovriendelijk beleid (of diversiteitsbeleid), omdat accenten per organisatie en onderdeel uiteen kunnen lopen. Het gaat dus om maatwerk. Het uiteindelijke doel vereist bovendien een lange adem. Op korte termijn zijn resultaten te boeken via het zichtbaar en bespreekbaar maken van de specifieke situatie van homoseksuelen en het instrumenteren van beleid (doelen, verantwoordelijkheden). Juist omdat het gaat om cultuurverandering is de timing van activiteiten van belang. Te snelle actie maakt de bedrijfsleiding mogelijk terughoudend (vrees voor imago); te langzame actie kan leiden tot verlies van achterban en geloofwaardigheid van beleid.

De meeste gesprekspartners zijn voorstander van het expliciet benoemen van de doelgroep en niet (uitsluitend) te varen op het algemene diversiteitsbeleid. Het gevaar bestaat anders dat de (specifieke positie van de) groep onzichtbaar blijft en eventuele gunstige effecten (op bedrijfsprestaties) niet of niet volledig worden gerealiseerd. Dit zou dan vooral gelden voor homoseksuelen, omdat deze groep zich verstopt.

### **Belemmeringen en stimulansen**

Uit de literatuur en de interviews blijkt dat verschillende factoren een stimulerende of belemmerende werking kunnen hebben bij de opstellen en implementeren van het beleid. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in interne en externe factoren. Tabel 5.1 geeft een overzicht.

Een belangrijk deel van de genoemde bedrijfsinterne factoren is in de voorgaande paragraaf al besproken. Uit die bespreking valt ook af te leiden op welke wijze de factor als stimulant of beperking werkt. Betrokkenheid van het management, zowel strategisch, als via commitment, wordt essentieel geacht voor de ontwikkeling van beleid. De kans op succesvol beleid neemt toe naarmate de voornemens worden geconcretiseerd, via doelstellingen en via concrete acties en maatregelen (bijvoorbeeld netwerk) en het leggen van verantwoordelijkheid in de lijn (kader, middenkader).

Diverse gesprekspartners onderschrijven de meerwaarde van algemeen diversiteitsbeleid, gericht op een tolerante bedrijfscultuur, waarin alle medewerkers worden gerespecteerd en gewaardeerd (ongeacht kenmerken). Te veel nadruk op specifieke groepen roept volgens hen namelijk het gevaar op van – veelal weinig effectieve – positieve discriminatie en versterking van beeldvorming. Omdat de onzichtbaarheid van homoseksuelen echter een belangrijke belemmering vormt voor het zichtbaar krijgen van de problematiek, is het de vraag of algemeen diversiteitsbeleid effectief genoeg is. Zoals eerder gememoreerd is diversiteitsbeleid voor andere groepen (etnische minderheden, vrouwen) veelal ontwikkeld langs de lijn van herkenning, erkenning en waardering. Het is de vraag of de fase van herkenning (zichtbaar maken van de problematiek) kan worden overgeslagen; uiteindelijk moeten resultaten zichtbaar zijn.

Naast bedrijfsinterne factoren heeft ook de omgeving invloed op de ontwikkelingen. Het algemeen maatschappelijke klimaat en – dichterbij – de houding en percepties van financiers, klanten en (potentiële) werknemers beïnvloeden volgens de geïnterviewden in belangrijke mate de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een homovriendelijk beleid. In lijn daarmee, heeft meer oog voor de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen een positief effect op de ontwikkeling van diversiteitsbeleid en homovriendelijk beleid.

**Tabel 5.3 Overzicht belemmeringen en stimulansen homovriendelijk beleid**

Stimulans/belemmering	Intern	Extern
Heldere visie op diversiteit en (economische) voordelen homovriendelijk beleid	+	
Betrokkenheid management	+	
Rolmodellen vanuit hogere posities	+	
Verankering en evaluatie van het beleid	+	
Personeel/directie ziet belang van specifiek beleid niet in. Perceptie dat het niet nodig is	-	
Gebrek aan expertise – gebrek aan informatie-uitwisseling (conferenties, kenniscentrum, etc.)	-	-
Cultuurverandering vergt lange adem	-	
Problemen met het kwantificeren van de baten van de investeringen, c.q. effecten van het beleid lastig meetbaar	-	
Netwerken worden gedragen door vrijwilligers – geen of onvoldoende professionalisering – continuïteit onzeker	-	
Positie homoseksuelen is niet zichtbaar	-	-
Homoseksuelen stellen zich terughoudend op (zullen eventuele behoeften aan aandacht of hulp niet uiten, ook niet bij navraag).	-	-
Verschillen te veel benadrukken (stigmatiseren, stereotyperen, beeldvorming)	-	-
Bedrijven vrezen voor imago (op arbeidsmarkt en afzetmarkt)	-	-
Geen druk vanuit overheid en investeerders		-
Wetgeving: bedrijven kunnen en mogen hun diversiteit niet meten.		-
Maatschappelijk klimaat		+/-

### 5.3 Kosten en baten van beleid

#### Baten

Door de gesprekspartners worden de theoretisch afgeleide baten bevestigd als belangrijke motieven voor de ontwikkeling van specifiek beleid. Deze liggen dus op het terrein van:

- Productiviteit en kosten (lager ziekteverzuim, lagere mobiliteit en wervingskosten, werknemerstevredenheid, e.d.);
- Bereik op de arbeidsmarkt (“employer branding”);
- Afspiegeling van de omgeving (en mede daardoor kennis van de afzetmarkt);
- Marketingeffect: effecten op de afzetmarkt (nieuwe producten en/of nieuwe markten en imago).

Het belang van deze aspecten loopt uiteen. Sommige gesprekspartners benadrukken de betekenis van de arbeidsmarkt, vooral in het licht van de demografische ontwikkelingen (personeelstekorten, als gevolg van ontgroening en vergrijzing), anderen juist de gunstige effecten via de afzetmarkt. Overwegingen daarbij zijn – met het bijbehorende gevaar van stereotypering – dat homoseksuelen vaak meer te besteden hebben

(door de afwezigheid van kinderen) en “early adaptors” zijn. Bedrijven zouden hiervan weinig gebruik maken, mede uit vrees voor hun imago, of omdat ze de juiste marketingkanalen niet kennen. Praktijkvoorbeelden van geslaagde marketing zijn Jillz en Ben&Jerry’s ‘Hubby Hubby’, die zich (mede) richten op de homogemeenschap. Volgens één van de geïnterviewden blijkt uit een enquête dat 60 procent van de homoseksuelen eerder een product zal kopen bij een bedrijf dat zich presenteert binnen de homogemeenschap en 80 procent van hen vindt het belangrijk dat bedrijven zich profileren in de gemeenschap.

Een tolerante werkomgeving stimuleert creativiteit. In een cultuur waarin anders zijn wordt geaccepteerd en gerespecteerd, zullen nieuwe ideeën eerder geuit worden (out of the box denken wordt vanzelf gestimuleerd). Niet iedereen is van mening dat homoseksuelen creatiever zijn dan gemiddeld: dat is beeldvorming. De (tolerante of inclusieve) cultuur binnen het bedrijf is veeleer bepalend.

Tot slot benadrukt een van de gesprekspartners de positieve effecten op de motivatie en saamhorigheid van het personeel en daarmee op de productiviteit. Het imago van het bedrijf kan ook worden verbeterd via positieve feedback vanuit de media.

Maar baten zijn niet vanzelfsprekend. Je kunt niet uitsluiten dat er (op korte termijn) klanten en investeerders worden afgeschrikt door een te voortvarend beleid. Hiervoor hebben we de noodzaak van maatwerk genoemd. De beleidsontwikkeling moet dus rekening houden met de omgeving van het bedrijf (in het bijzonder klanten en financiers) en ook de houding van het personeel.

Alle gesprekspartners geven aan dat baten inderdaad moeilijk zijn te meten en dus moeilijk zichtbaar te maken. Eén van de gesprekspartners noemt tevredenheidsenquêtes als meetinstrument (in combinatie met het onderscheiden van groepen), maar ook dan blijft het moeilijk de link tussen beleid en effecten vast te stellen.

Verder kunnen netwerken worden benut om te toetsen of de beleidsontwikkelingen aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Door geen van de gesprekspartners wordt evaluatie en terugkoppeling via de medezeggenschapsorganen als mogelijke toetsmomenten spontaan genoemd. Dit lijkt hooguit incidenteel plaats te vinden.

### **Kosten**

Zoals hiervoor aangegeven is de omvang van de investeringen in homovriendelijk beleid beperkt, maar dat hangt mede samen met de fase waarin dit beleid zich in de meeste gevallen bevindt (startfase). Ook bij grote bedrijven gaat het op dit moment in de sfeer van directe uitgaven om niet meer dan enkele tienduizenden euro's.

Zoals in hoofdstuk twee al is beschreven bestaan de voornaamste kosten van het diversiteitsbeleid, en meer specifiek homovriendelijk werkklimaat, uit de personeelskosten. Het opzetten, implementeren, evalueren en aanpassen van het beleid kost tijd en geld. Ook zal in sommige gevallen sprake zijn van het voorlichten en trainen van personen binnen de organisatie. Hier gaat het dus om tijd die niet in andere productieve processen kan worden geïnvesteerd, de zogenaamde ‘opportunity costs’. In andere gevallen zal men nieuw (HR-)personeel aantrekken.

De andere kostenpost zal bestaan uit de middelen die worden geïnvesteerd in voorlichting en trainingen zelf, de faciliteiten en ondersteuning die worden aangeboden en communicatie materialen.

Als laatste zijn er mogelijk, naast de directe kosten, ook nog indirecte kosten. Deze kosten hangen bijvoorbeeld samen met het omvormen van de bedrijfscultuur. Dit kan langer duren dan men verwacht of zelfs falen. Ook kunnen in de opstartfase processen minder efficiënt verlopen, omdat de werknemers moeten wennen aan de veranderingen in de organisatie.

De geïnterviewden zijn van mening dat de totale kosten van specifiek homovriendelijk beleid marginaal zullen zijn, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van algemeen diversiteitsbeleid of beleid voor andere specifieke groepen. De aanpassingen van het al bestaande diversiteitsbeleid die specifiek nodig zijn voor homoseksuelen zijn dan relatief beperkt en liggen voornamelijk in de sfeer van de directe uitgaven aan middelen, omdat er alleen in beperkte zin extra tijd door het al werkzame (HR) personeel moet worden besteed. De hiervoor genoemde indirecte kosten zijn veelal niet zichtbaar te maken en wordt vrijwel onmogelijk geacht om een relatie te leggen tussen de ontwikkeling van homovriendelijk beleid en bedrijfsprestaties.

## 5.4 Rol van beleidsactoren

In het voorgaande is een beeld geschetst van de wijze waarop een homovriendelijk werkklimaat kan worden bevorderd en zijn indicaties gegeven van de bijbehorende kosten. Ook is ingegaan op belangrijke stimulansen en belemmeringen. In deze paragraaf gaan we op basis van deze informatie in op de laatste onderzoeksvragen:

- Hoe kunnen meer bedrijven worden gestimuleerd om een homovriendelijk beleid te ontwikkelen?
- Welke rol kunnen de overheid en sociale partners hierbij spelen?

De uitgangssituatie is sterk bepalend voor de mogelijkheden van verschillende beleidsopties in het kader van stimuleringsbeleid. Deze situatie is op hoofdlijnen als volgt:

- **Bedrijfsextern:** Nederland zit maatschappelijk in de fase van sociale acceptatie. Er is een hoge mate van tolerantie (zeker in internationaal perspectief) en wettelijk is de positie van homoseksuelen goed geregeld, maar het is voor homoseksuelen (m/v) nog niet in alle omstandigheden vanzelfsprekend om voor de seksuele voorkeur uit te komen;
- **Bedrijfsintern:** Het gros van de bedrijven heeft geen specifiek homobeleid, maar ook het grootste deel van de bedrijven met diversiteitsbeleid besteedt niet expliciet aandacht aan deze groep. Uitgaande van bestaande ontwikkelingsmodellen kan gesteld worden dat homovriendelijk beleid in de startfase zit. Behoudens enkele voorlopers bevindt het grootste deel van de bedrijven zich in de fase van herkenning of de fase daaraan voorafgaand (is er een probleem?).

Stimuleringsbeleid dient zo veel mogelijk aan te sluiten op deze situatie. Dit betekent onder meer dat vooral moet worden gewerkt aan de herkenning, en aansluitend erkenning van de specifieke situatie van

homoseksuelen op de werkvloer. Het accent zal dus liggen op vergroten van de bewustwording en commitment van (in het bijzonder) de top van het bedrijfsleven en de strategische betekenis van diversiteit in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en mogelijkheden op de afzetmarkten (ook internationaal).

Dat het accent daarop ligt, laat onverlet dat waar mogelijk meer concrete initiatieven, maatregelen en acties eveneens kunnen worden ondersteund en gestimuleerd. Het gaat dan om de opbouw, uitbouw en professionalisering van homo (of LGBT) netwerken, versterking van (de rol van) vertrouwenspersonen en medezeggenschapsorganen en training van het hoger en middenkader.

Maatregelen gericht op beïnvloeding van het maatschappelijk klimaat (informatie- en imagocampagnes, (regulier) onderwijs) zijn belangrijk ter ondersteuning van het meer op organisaties gerichte beleid. In dit algemene beleid dient de focus te liggen op de situatie op de werkvloer. Vanuit maatschappelijk perspectief is het ook wenselijk dat zoveel mogelijk mensen participeren in de samenleving en dat er geen groepen (structureel) worden buiten gesloten.

In tabel 5.4 hebben we een aantal maatregelen opgenomen die in de literatuur en interviews zijn genoemd. Gegeven de uitgangssituatie zijn informatievoorziening, nadere verkenning van de problematiek en bedrijfsadvisering belangrijke elementen in het beleid. Organisaties als bijvoorbeeld Het Kenniscentrum E-Quality, Movisie, Company Pride Platform en Gay Straight Alliance van de FNV kunnen mogelijk een rol spelen in de uitvoering van het beleid. Informatievoorziening vanuit overheid en andere organisaties met betrekking tot succesvolle projecten is in de interviews regelmatig genoemd als relevante beleidsmaatregel (zie ook EC, 2003).



**Tabel 5.4 Overzicht relevante (beleids)maatregelen en rol actoren per thema**

Thema	Doel	Maatregelen	Relevante actoren
Visie	Vergroten inzicht in strategische betekenis van diversiteit	Informatievoorziening, o.a. verspreiding "good practice"	Overheid en sociale partners
		Opbouw en versterken netwerken van bedrijven en binnen bedrijven	Voorlopende bedrijven
Awareness	Vergroten bewustzijn van specifieke positie en belemmeringen LGBT	Nader onderzoek naar economische effecten (vergelijken afdelingen) (a)	
		Informatievoorziening	
		Benchmarking (positionering bedrijf) <sup>16</sup>	Overheid, brancheorganisaties
Commitment en actie	Versterking van het instrumentarium en vergroting effectiviteit	Awards (diversiteitsprijs)	Overheid, brancheorganisaties
		Tervredenheidsonderzoek medewerkers	
		Advisering bedrijven	
		Convenanten	Overheid en sociale partners
		CAO afspraken	Sociale partners
Evaluatie	Verspreiding en verankering	Training hoger en middenkader	Sociale partners, kennisinstellingen
		Versterken positie signaalfunctionarissen	Overheid en sociale partners
		Versterken positie OR	Overheid en sociale partners
		Informatievoorziening (vooral good practice)	
Maatschappelijk klimaat	Inzichtelijk maken van de situatie van homoseksuelen	Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van homoseksuelen	Overheid
	Bevorderen klimaat voor homoseksuelen op de werkvloer	Informatiecampagnes, Imagocampagnes	Overheid en sociale partners
	Maatschappelijke bewustwording	Aandacht voor betekenis diversiteit in curriculum	Overheid, onderwijs

(a) Zoals bijvoorbeeld uitgevoerd door Kochan, 2003

<sup>16</sup> Een bestaande LGBT-benchmark is de 'International Business Equality Index' opgezet door 'The International Gay and Lesbian Chamber of Commerce (IGLCC)'.

In het voorliggende onderzoek is gebleken dat er (nog?) onvoldoende bewijs is voor de business case. Het meetbaar/kwantitatief maken van opbrengsten en kosten binnen bedrijven en de meer 'zachte' factoren als werktevredenheid en houding kunnen bijdragen aan het versterken van het economische argument (EC, 2003). Dit kan door middel van zogenaamde testimonials van bedrijven, case studies, onderzoek onder bedrijven en wetenschappelijk onderzoek (EC, 2003).

Kochan (2003) beveelt in dit verband een analytische methode aan voor het toetsen van het verband tussen beleid en performance. Het betreft een analyse, waarin de prestaties van bedrijven of afdelingen van bedrijven worden vergeleken, die op de meeste relevante aspecten zoveel mogelijk met elkaar vergelijkbaar zijn, maar verschillen in samenstelling (qua persoonskenmerken).

Onderwijs en scholing zijn terreinen waarop acties kunnen plaatsvinden met zowel een maatschappelijke als bedrijfsgerichte invalshoek. Te denken valt aan:

- Integreer relevantie diversiteit en in het bijzonder positie van homoseksuelen in opleidingen voor kaderfuncties (mbo 3 en 4 en hbo);
- Cursussen voor OR en MR-leden: aandacht voor specifieke positie homoseksuelen, betekenis homovriendelijk beleid en de rol van evaluatie van beleid

Mogelijk kan het kenniscentrum seksuele diversiteit in het onderwijs (Empowerment Lifestyle Services) hierin een rol spelen.



## Literatuur

- Allegretto, S., & Arthur, M. M. (2001). An empirical analysis of homosexual/heterosexual male earnings differentials: Unmarried and unequal? *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 631-646.
- Arabsheibani, G. R., Marin, A., & Wadsworth, J. (2007). Variations in Gay Pay in the USA and in the UK. Badgett, M.V. Lee, H. Lau, B. Sears & D. Ho (2007). *Bias in the Workplace: Consistent Evidence of Sexual Orientation and Gender Identity Discrimination*. Los Angeles: The Williams Institute.
- Becker, G.S. (1964, 1993, 3rd ed.). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1971), *The economics of discrimination*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press
- Becker, G.S (1991). *A Treatise on the Family*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Black, D., Gates, G., Sanders, S., & Taylor, L. (2002). Why Do Gay Men Live in San Francisco? *Journal of Urban Economics*, 51(1), 54-76.
- CAO NS 2007 – 2009  
(<http://fnvsvoor.nl/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=getit&lid=73>)
- Carpenter, C. (2004). New evidence on gay and lesbian household incomes. *Contemporary Economic Policy*, 22, 78–94
- Chun, H., & Lee, I. (2001). Why do married men earn more: Productivity or marriage selection? *Economic Inquiry*, 39, 307–319.
- Chung, Y. B. & Harmon, L. W. (1994). The career interests and aspirations of gay men: How sex-role orientation is related. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 223-239.
- Dankmeijer, P. (2009). *Face the facts: Onderzoek naar homoseksualiteit en arbeid in Nederland*. Utrecht: MOVISIE.
- European Commission, *The costs and benefits of diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises* (2003) .

- Ellis, A. L. & Riggle, D. B. (1996). The relation of job satisfaction and degree of openness about one's sexual orientation for lesbians and gay men. *Journal of Homosexuality*, 30(2), 75-85.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How it is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida, R., Cushing, R. & Gates, G. (2002) "When social capital stifles innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 80 Issue 8, p20-20.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: HarperCollins.
- Guasp, A. & Balfour, J. (2008). *Peak performance: Gay people and productivity*, London: Stonewall.
- Hamilton, C. & Mahalik, J. R. (2009). Minority stress, masculinity, and social norms predicting gay men's health risk behaviors. *Journal of Counseling Psychology*, 56, 132-141.
- Het Akkoord Arbeidsvoorwaarden sector Politie voor de van periode 1 januari 2001 tot en met 31 december 2003
- Hooft, E.A.J. van, Born, M.Ph., Taris, T.W., & Van der Flier, H. (2004). *Werk zoeken en werk vinden: Een vergelijkend onderzoek onder Turkse en autochtone Nederlanders*. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Hooft, E.A.J. van, (2005). Diversiteit op de arbeidsmarkt en effectieve personeelswerving. *Gids voor Personeelsmanagement*, 84(3), 26-28.
- Hornstein, H. A., Fisch, E., & Holmes, M. (1968). Influence of a model's feelings about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 220-226.
- Keuzenkamp, S., e.a. (2006). *Gewoon doen: acceptatie van homoseksualiteit in Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Keuzenkamp, S. (2007) *Monitoring van acceptatie van homoseksuelen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kimmel, S. B., & Mahalik, J. R. (2005). Body image concerns of gay men: The roles of minority stress and conformity to masculine norms. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 1185-1190.

- Klein, M., van der, S. Tan, I. de Groot, J.W. Duyvendak, D. Wittenveen (2009). Discriminatie is het woord niet: Lesbische vrouwen en homoseksuelen mannen op de werkvloer: bejegening en beleid, Commissie Gelijke Behandeling.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et. al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Kuyper, L., & Bakker, F. (2006). De houding ten opzichte van homoseksualiteit. Een beschrijvende literatuurstudie. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Mannix, E. & M.A. Neale (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *American Psychological Society*, 6(2), 31-55
- Meyer, I.H. (1995), *Minority Stress and Mental Health in Gay Men*. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, No. 1, 38-56.
- Meyer, I.H. (2003), Prejudice, social stress and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129, 674-697.
- Milliken, F.J. & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- OCW (2007) *Gewoon homo zijn. Lesbisch- en homo-emancipatiebeleid 2008-2011*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, November 2007.
- Plug, E. & Berkhout, P. (2004). Effects of Sexual Preferences on Earnings in the Netherlands. *Journal of Population Economics*, vol. 17, no. 1, 117-31.
- Plug, E. & Berkhout, P. (2008). Sexual orientation, disclosure and earnings. IZA discussion paper, no. 3290.
- Ragins, B.R., Singh, R., & Cornwell, J.M. (2007). Making the invisible visible. Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1103-1118.
- Rutten, R.P.J.H., & Gelissen, J.P.T.M. (2008). Technology, talent, diversity and the wealth of European regions. *European Planning Studies*, 16(7), 989-1010. Sociaal-Economische Raad (2009). Diversiteit in het personeelsbestand. Advies nr. 09/03. Den Haag : Sociaal-Economische Raad.

- Slaughter, J.E., Sinar, E.F., & Bachiochi, P.D. (2002). Black applicants' reactions to affirmative action plans: Effects of plan content and previous experience with discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 87, 333-344
- TNO; Vries, S. de & Dekker, D. (2007). Diversiteit: investeren en rendement: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vandecasteele, B. & Geuens, M. (2009). Revising the myth of gay consumer innovativeness, *Journal of Business Research*, 62,134-144 (2009)
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wise, L.R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects. How useful is diversity research for public sector managers? *Public Administration Review* vol. 60, no. 5, 386-395.
- Wolk, J. van der, Brugman, A., Dekker, G.P.M., & Oeij, P.R.A., Diversiteit en innovatie Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Zandvliet, K, Van Nes, P. (SEOR), Tanis, P., De Haan, J & Balaban,G. (QQQ Delft) (2005), De glazen plafond index. Uitbreiding, verbetering en actualisatie van het instrument, SEOR en QQQ Delft, Rotterdam/Delft, 2005.
- Zavodny, M. (2007). Is There a 'Marriage Premium' for Gay Men? IZA Discussion Paper No. 3192

## Bijlage 1 Diversiteitsanalyses

Deze bijlage geeft een nadere beschrijving van de analyses naar de relatie tussen de diversiteit van het personeel van een bedrijf en de productiviteit van het bedrijf. Er is gekeken naar diversiteit van het personeel in termen van geslacht, herkomst en leeftijd. Helaas is het niet mogelijk geweest personeelsdiversiteit op het gebied van seksuele voorkeur mee te nemen, aangezien wij geen bronnen beschikbaar hebben waarin in deze variabele is gemeten.

Aan de hand van het OSA vraagpaneel is een analyse gemaakt, waarbij de relatie tussen diversiteit en in- en uitstroom van personeel, percentage moeilijk vervulbare vacatures en productiviteit van het personeel is bekeken. De maatstaf voor diversiteit is gebaseerd op het percentage minderheden in het personeelsbestand van een bedrijf.

### **Relatie diversiteit en productiviteit**

Het verband tussen productiviteit en diversiteit is getoetst door middel van een lineair regressie model. In dit model zijn naast de te verklaren variabelen en diversiteit ook verschillende kenmerken van het bedrijf en kenmerken van het personeelsbestand opgenomen, die mogelijk verband houden met productiviteit.

In veel studies naar de effecten van diversiteit wordt diversiteit gemeten als het percentages van het werknemers met een bepaalde karakteristiek, bijvoorbeeld percentage vrouw, percentage allochtoon en percentage ouderen. Nadeel van deze methode is dat de percentages niet worden afgezet tegen een referentiekader, zoals een afspiegeling van de sector of beroepsbevolking of een standaard die op theoretische basis ideaal lijkt te zijn. Wanneer diversiteit een positief effect heeft op productiviteit kan een hoger percentage vrouwen, allochtonen of ouderen kan tot een beter bedrijfsresultaat leiden, mits zij binnen het bedrijf een minderheid vormen. Wanneer een bedrijf echter uit alleen vrouwen bestaat is dit moeilijk divers te noemen. Vandaar dat wij enkele andere methoden voor het meten van diversiteit zullen gebruiken, waarbij wel afgezet wordt tegen een referentiekader.

### **Data en methoden voor meten diversiteit**

De analyses zijn gebaseerd op gegevens uit het OSA-Arbeidsvraagpaneel. Dit bestand is een longitudinaal paneel van bedrijven, waarbij per bedrijf gevraagd is naar verschillende aspecten van het bedrijf zelf, maar ook naar verschillende aspecten van het werknemersbestand. Daarnaast is er ook gevraagd naar verschillende beleidsaspecten waaronder wervingsbeleid. Dit bestand leent zich dan ook prima voor analyses naar de invloed van diversiteit. De metingen vinden 1 keer in de jaar plaats bij ongeveer 2800 bedrijven per jaar.

Er is uitgegaan van de drie onderstaande meetmethoden voor het meten van diversiteit:

1. Losse percentages minderheden meenemen;
2. Additieve diversiteitsmaatstaf (gebaseerd op de Mackenzie diversity difference measure (Mackenzie, 1999)).
3. Multiplicatieve diversiteitsmaatstaf.



In de eerste methoden nemen we de losse percentages mee. Zoals al eerder gezegd heeft dit als nadeel dat de percentages niet afgezet worden tegen een referentiekader of een 'ideale situatie'. De tweede en de derde methode doen dit wel. De maatstaven voor diversiteit zijn als volgt berekend:

*Diversiteitmaatstaf 2:*

$$(1) \quad \text{Div} = d(P, Q) = \frac{\sum_{i=1}^s |pb_i - q_i|}{D} - \frac{\sum_{i=1}^s |ps_i - q_i|}{D}$$

$$(2) \quad s = \sum_{j=1}^n k_j$$

Met:

- $pb_i$  = percentage personen binnen het bedrijf met set van kenmerken  $i$ .
- $ps_i$  = percentage personen binnen de sector met set van kenmerken  $i$ .
- $q_i$  = uniforme verdeling van personen met set van kenmerken  $i$ .
- $D$  = aantal kenmerken waaruit de diversiteitsmaatstaf is opgesteld.
- $s$  = aantal sets van kenmerken.
- $k$  = aantal categorieën voor kenmerk  $j$ .
- $n$  = aantal kenmerken.

*Diversiteitmaatstaf 3:*

$$(3) \quad \text{Div} = \frac{\sum_{i=1}^D \left( \frac{\text{abs}(w_i - q_i)}{\text{abs}(b_i - q_i)} \right)}{D}$$

Met:

- $w_i$  = percentage personen binnen het bedrijf met kenmerk  $i$ .
- $b_i$  = percentage personen met kenmerk  $i$  binnen de sector waartoe het bedrijf behoort.
- $q_i$  = uniforme verdeling van kenmerk  $i$  (dus evenveel mannen als vrouwen, allochtonen als autochtonen en gelijke verdeling van leeftijdsklassen).
- $D$  = aantal kenmerken waaruit de diversiteitsmaatstaf is opgesteld

### Meting van productiviteit

Eén van de vragen die bedrijven in het OSA panel gesteld wordt is de omvang van de uitgevoerde activiteiten. In de analyses zal de omzet per werknemer worden gebruikt als benadering van de productiviteit. Dit is slechts een benadering. Het liefst zou men uitgaan van toegevoegde waarde per werknemer, maar deze is niet gemeten. We hebben een outlier analyse uitgevoerd, omdat het gemiddelde van de ruwe waarnemingen voor de gemeten omzet hoog uitvalt. Aan de hand van de verdeling van de gemeten omzet in percentielen zijn outliers geïdentificeerd. Verdere analyses zijn uitgevoerd zonder deze outliers.

### Regressie analyse verband productiviteit en diversiteit

De mogelijke relatie tussen de diversiteit van het personeelsbestand van een bedrijf en de productiviteit van het betreffende bedrijf wordt getoetst aan de hand van het onderstaande model (1).

$$(1) \quad \text{Log}\left(\frac{\text{Omzet}_{i,t}}{\text{Werkn}_{i,t}}\right) = c + \beta_1 * \text{Div}_{i,t} + \beta_2 X_{i,t} + \beta_3 Z_{i,t} + \beta_4 T_{i,t}$$

- Omzet = omzet/budget in euro's voor bedrijf i op tijdstip t.
- Werkn = aantal werknemers in dienst voor bedrijf i op tijdstip t.
- Div = diversiteitmaatstaf.
- X = achtergrond kenmerken bedrijf i op tijdstip t, bijv.: sector, aantal werknemers.
- Z = kenmerken personeelssamenstelling voor bedrijf i op tijdstip t, bijv.: opleidingssamenstelling, duur dienstverbanden.
- T = tijdtrend voor bedrijf i op tijdstip t.

De productiviteit wordt in het model benaderd door de omzet per werknemer, aangezien de toegevoegde waarde per werknemer niet bekend is voor de bedrijven in het vraagpaneel. Naast de maatstaf van diversiteit worden ook achtergrondkenmerken van het bedrijf (bijvoorbeeld sector, omvang) en kenmerken van de personeelssamenstelling (bijvoorbeeld opleidingssamenstelling, duur dienstverbanden) meegenomen. Verder wordt nog gecorrigeerd voor autonome ontwikkeling samenhangen met de tijd. Zo kan het zijn dat door algemene technologische ontwikkelingen of het economische klimaat de omzet varieert door de tijd. Voor het meten van het effect van diversiteit is het van belang om te corrigeren voor deze autonome ontwikkelingen. Dit wordt gedaan door het opnemen van een tijdtrend.

## Resultaten regressie analyses

Tabel 5.5 Regressie analyse van productiviteit (log omzet per werknemer)

	Losse percentages		Additieve diversiteit		Multiplicatieve diversiteit	
			Geslacht x Leeftijd	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	Geslacht x Leeftijd	Geslacht x Leeftijd x Afkomst
(Constant)	0,466	0,094	0,374	-0,045	0,379	-0,157
<b>Sector</b>						
Bouwnijverheid	-0,056	0,016	0,031	0,113	0,030	0,122
Handel, Horeca en Reparatie	-0,005	-0,127	-0,146***	-0,274	-0,140***	-0,302
Transport	-0,103	-0,194	-0,095	-0,189	-0,092	-0,201
Zakelijke dienstverlening	-0,123**	-0,367	-0,242***	-0,537**	-0,241***	-0,508**
<b>Diversiteit</b>						
Index	-	-	-0,045	3,636	-0,001	-0,009
% vrouwen	-0,008***	-0,011***	-	-	-	-
% 50-plus	-0,003*	-0,010*	-	-	-	-
% allochtoon	-	-0,005	-	-	-	-
<b>Personeelskenmerken</b>						
% werknemers met wo/hbo	+0,005***	+0,017***	+0,004***	+0,016***	+0,004***	+0,017***
Aantal werknemers	-7.79E-005	-0,001***	-9.16E-005*	-0,001***	-9.25E-005*	-0,001***
% werknemers met duur dienstverband korter dan 5 jaar (t.o.v. meer dan 10 jaar)	-0,007***	-0,010***	-0,007***	-0,011***	-0,007***	-0,010***
% werknemers met duur dienstverband tussen 5 en 10 jaar (t.o.v. meer dan 10 jaar)	-0,002**	-0,001	-0,003***	-0,001	-0,003***	0,000
trend	0,017	0,121	0,002	0,080	0,012	0,082
Adjusted R2	0.058	0.079	0.034	0.057	0.034	0.056
F-waarde	19.336***	4.508***	12.486***	3.971***	12.488***	3.890***
N	3260	491	3260	491	3260	491

- \*p<0.10; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01

Bron: -Berekeningen SEOR adhv OSA vraagpanel

### Resultaten overige analyses

Naast productiviteit zijn er ook andere bedrijfsfactoren die mogelijk beïnvloed worden door de diversiteit van het personeelsbestand. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om het aantrekken en behouden van personeel als gevolg van een attractief werkklimaat. Deze variabelen zijn meegenomen als percentages.

**Tabel 5.6 Invloed diversiteit op bedrijfskenmerken**

Diversiteitsmaatstaf		Omzet	Uitstroom percentage	Instroom percentage	Moeilijk vervulbare vacatures
Additieve diversiteit	Geslacht x Leeftijd	0	--	0	++
	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	0	---	--	0
Multiplicatieve diversiteit	Geslacht x Leeftijd	0	0	0	0
	Geslacht x Leeftijd x Afkomst	0	0	0	0

- +p<0.10; ++p<0.05; +++p<0.01



## Bijlage 2      Gesprekspuntenlijst

### *Inleiding*

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken doet SEOR (een onderzoeksinstituut aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) onderzoek naar de voordelen van een homovriendelijk werkklimaat voor het Nederlandse bedrijfsleven. Onderdeel van dit onderzoek is een aantal diepte-interviews. Doel van deze gesprekken is om meer inzicht te krijgen in de achtergronden van beleid specifiek gericht op een homovriendelijk werkklimaat. Het gaat dan bijvoorbeeld om de belemmeringen en stimulansen bij het opstellen en het uitvoeren van het beleid en de eventuele kosten en baten die er mee zijn gemoeid.

### *Stand van zaken*

Hoe staat het er voor met het homovriendelijke klimaat in Nederland? Wat gaat goed en waar schiet het tekort?

Hoe staat het er voor met het homovriendelijke werkklimaat op de werkvloer? Waar gaat het goed en waar schiet het tekort?

Voert het bedrijf een specifiek diversiteit- of homovriendelijk beleid? Sinds wanneer wordt dit beleid gevoerd. Hoe verhoudt het door het bedrijf gevoerde beleid zich ten opzichte van andere bedrijven? (t.o.v. bedrijven in eigen en andere sectoren).

### *Inrichting van het beleid*

Waarom heeft het bedrijf wel of geen specifiek homovriendelijk beleid?

Hoe is het homovriendelijke beleid vormgegeven? Is het beleid schriftelijk vastgelegd? Is homoseksualiteit apart opgenomen of is het onderdeel van het algemene diversiteitsbeleid?

Heeft het bedrijf (toekomstige) plannen met betrekking tot een homovriendelijk beleid?

Heeft het bedrijf duidelijk voor ogen wat men wil bereiken met het beleid?

Zijn er concrete doelen opgenomen in het beleid Bijvoorbeeld medewerkers zijn afspiegeling van de bevolking (+/- 5 á 10% homoseksueel)? Aantal homoseksuelen in de topfuncties?

Zijn al doelbewuste acties ondernomen aan de hand van het beleid? Bijvoorbeeld opstarten van netwerk, campagne, training management en vertrouwenspersonen, opnemen in functioneren en beoordelen management, etc.

Is het management bereid om extra te investeren in het beleid. Zo ja, wat is de omvang van deze investering (als percentage van omzet/investeringen)?

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een homovriendelijk beleid? Welke instrumenten (doelbewuste acties) worden vooral ingezet?

### ***Belemmeringen en stimulansen***

Wat zijn de knelpunten en succesfactoren bij het succesvol opstellen/uitvoeren van een homovriendelijk beleid?

Waar hangen deze belemmeringen en stimulansen mee samen? Kenmerken van het aanbod/bedrijf?  
Bedrijfsspecifiek en/of maatschappelijke aspecten? Soort beroep?  
Culturele en sociale omgeving?

Hoe zou je knelpunten kunnen aanpakken en gebruik kunnen maken van stimulansen?

Welke rol spelen verschillende partijen, zowel binnen als buiten het bedrijf, bij de ontwikkeling en implementatie van het benodigde beleid? Welke uitvoeringsaspecten zijn van belang?

Hoe help je andere bedrijven over de drempel om een homovriendelijk beleid te voeren?

Welke rol kunnen de overheid en werkgevers- en werknemers organisaties hierbij spelen?

Best practice: kent u goede praktijkvoorbeelden met betrekking tot homovriendelijk beleid. Hoe zijn deze opgesteld? Wat zijn de effecten van deze goede voorbeelden (economische effecten en/of betere sfeer)?

### ***Hoe kan het homovriendelijke werkklimaat bijdragen aan betere organisatieresultaten***

Was zijn mogelijke redenen om wel of geen specifiek homovriendelijk beleid te voeren?

Wat zijn voordelen en nadelen (economisch/ niet economisch).

Hoe verhouden de inspanningen voor een homovriendelijk beleid zich ten opzichte van ander (meer algemeen) diversiteitsbeleid gericht op bijvoorbeeld geslacht of etniciteit? Op welke wijze wijkt een homovriendelijk beleid af van ander vormen diversiteitsbeleid?

Zijn er veranderingen zichtbaar als gevolg van het beleid? (denk aan openheid, werksfeer, conflicten)

Zijn er veranderingen in de bedrijfsprocessen zichtbaar als gevolg van het beleid? (denk aan (product of proces) innovatie, aantrekken en behoud personeel, ziekteverzuim)?

Worden de effecten van het beleid gemeten? (evaluatie beleid, zijn eventuele doelstellingen behaald). Heeft u hier voorbeelden/documenten van?



### **Auteurs**

Olivier Tanis  
Kees Zandvliet  
Tim Berretty

### **Colofon**

Dit is een uitgave van het Ministerie van  
Economische Zaken, april 2010.

Het pdf treft u op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)  
De informatie in deze brochure is  
onder voorbehoud. Aan deze brochure  
kunnen geen rechten worden ontleend.

Publicatienummer: 13PD2010G255