

Datum: 12 juni 2025

Zaaknummer:
1336248

Van:	het college van burgemeester en wethouders, portefeuillehouder Mark Buijs
Aan:	de raad van de gemeente Roosendaal
Onderwerp:	afdoening motie plan van aanpak ter optimalisatie van diversiteit & inclusie binnen recruitment
Bijlage:	plan van aanpak ter optimalisatie van diversiteit & inclusie binnen recruitment

Kennisnemen van

Plan van aanpak ter optimalisatie van diversiteit & inclusie binnen recruitment bij de gemeente Roosendaal als werkgever.

Inleiding

Op 7 november 2024 heeft uw raad een motie aangenomen waarin wordt verzocht met een plan van aanpak te komen waarmee het diversiteits- en inclusiebeleid tot norm wordt gemaakt bij de werving en selectie van toekomstig personeel van de gemeente Roosendaal: voor alle functies (stage en/of werk) en voor alle opleidingsniveaus. In samenwerking met groep P&O en de interne projectgroep diversiteit & inclusie is een analyse uitgevoerd en het verzochte plan van aanpak opgesteld. Met deze mededeling wordt uw raad hierover geïnformeerd.

Informatie/kernboodschap

Wij hebben als organisatie diversiteit & inclusie hoog in het vaandel staan: de motie sluit dan ook aan bij het programma Meedoen en Gelijke Kansen 2024-2026, onderdeel van prioriteit 3 in het Collegeprogramma: 'De inclusieve samenleving'. Een van de lijnen binnen dit programma is 'de gemeente geeft het goede voorbeeld'. De afgelopen jaren hebben we op dit gebied als werkgever al diverse stappen gezet:

- **Recruitment:** ontwikkeling van een recruitmentplan inclusief de aanpassing van vacatureteksten (inclusieve boodschap), de lancering van een vernieuwde 'werken voor Roosendaal' website, forse ambitie en realisatie van garantiebanen, Kanjers in het restaurant van het HUIS, deelname project Brood en Rozen, PSO (her)certificering, QuickScan Assessment bij tweede gespreksronde vacatures (uitgaan van potentieel i.p.v. alleen werkervaring) en gelijktrekken stagevergoeding ongeacht opleidingsniveau. Verder werven we met een open, inclusieve grondhouding. Iedere persoon die solliciteert met een mogelijke match bij een vacature, wordt meegenomen in de selectieprocedure. Daarin wordt er gekeken naar wat iemand wel kan en/of mogelijk zou kunnen.
- De oprichting van een **interne projectgroep Diversiteit & Inclusie**. Binnen drie actielijnen (inspireren & leren, communiceren en ambassadeurschap) wordt continu interne aandacht besteed aan diversiteit & inclusie. Concrete activiteiten die afgelopen jaren georganiseerd zijn, zijn bijvoorbeeld: Grote Vooroordelenshow, bezoek moskee, training W&S voor P&O, beleveniscircuit autisme, workshops laaggeletterdheid en een rolstoelexperience. Op deze wijze wordt bewustzijn bij werknemers vergroot en stapsgewijs een inclusieve cultuur gerealiseerd.

Ons doel is een inclusief werkklimaat te creëren, waarin medewerkers zich welkom voelen en ervaren zichzelf te mogen zijn. Instroom en cultuur versterken elkaar wederzijds: een inclusieve cultuur zorgt ervoor dat (nieuwe) medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen, wat bijdraagt aan behoud en betrokkenheid. Tegelijkertijd brengt een diverse instroom nieuwe perspectieven, ervaringen en ideeën binnen, die de cultuur verder kunnen verrijken en versterken. Deze wisselwerking draagt bij aan een organisatie die beter aansluit bij de samenleving, met als resultaat: meer representatieve teams, betere besluitvorming en effectievere dienstverlening richting de inwoners van Roosendaal.

Het plan van aanpak bevat een analyse (bestaande uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek). Uit deze analyse blijkt dat we op een aantal categorieën (nationaliteit, leeftijdssamenstelling en opleidingsniveau) in ieder geval afwijken binnen de gemeente Roosendaal ten opzichte van de Roosendaalse samenleving. Op het gebied van bijvoorbeeld geslacht wordt een (bij benadering) representatieve afspiegeling gezien. In het plan van aanpak worden concrete acties benoemd op zowel het gebied van recruitment als werkklimaat aangezien deze twee factoren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Niet alle gegevens over werknemers in het licht van diversiteit & inclusie zijn bekend vanwege het feit dat het gaat om privacygevoelige informatie die in het licht van de AVG niet mag worden geregistreerd. Om missende data over de samenstelling van het personeelsbestand zoveel als mogelijk te completeren zal eind 2025 een nulmeting uitgevoerd worden door een externe partij op basis van vrijwilligheid en anonimiteit. Deze meting zal na twee jaar herhaald worden om te kijken of de acties in het plan van aanpak geleid hebben tot een meer diverse samenstelling van het personeelsbestand binnen de gemeente Roosendaal.

Consequenties

De acties worden vanaf 2025 uitgevoerd en gecontinueerd voor de komende jaren om structurele effecten in ons personeelsbestand en werkklimaat te genereren. Voor zover er kosten verbonden zijn aan de in het plan van aanpak genoemde acties kan dit voor zover nu overzien opgevangen worden binnen bestaand P&O budget. Mocht dit niet het geval zijn zullen wij dit tijdig via bekende P&C ijkmomenten kenbaar maken.

Communicatie

Dit plan van aanpak is tot stand gekomen door een samenwerking tussen P&O en de interne projectgroep diversiteit & inclusie met daarin een vertegenwoordiging van collega's die op basis van functie en/of interesse verbonden zijn aan dit onderwerp. Verder zijn collega's en externen (zoals MEE, WijZijn en Hogescholen) geïnterviewd om een beeld te vormen van de huidige situatie en ideeën ter optimalisatie op te halen. Al deze informatie hebben we verwerkt in het plan van aanpak wat nu voorligt.

De communicatie over het plan verloopt via de interne organisatie kanalen, social media en de 'Werken voor Roosendaal' website.

Vervolg(procedure)

Wij continueren onze acties en zullen nieuw genoemde interventies in dit plan van aanpak oppakken. Uw raad zullen wij opnieuw informeren na twee jaar (na herhaling van de meting om de diversiteit van het personeelsbestand inzichtelijk te maken) over het effect van dit opgestelde plan van aanpak.

Afsluiting en ondertekening

Wij vertrouwen erop U hiermede voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Roosendaal,
De secretaris, De burgemeester,



drs. H.W.J. Klaucke



M. Buljs

Bijlagen

1. Plan van aanpak ter optimalisatie van diversiteit & inclusie binnen recruitment

Plan van Aanpak ter optimalisatie van Diversiteit & Inclusie

binnen
Recruitment



Inhoud

1. Aanleiding.....	3
2. Doelstelling, Resultaat en Effect	3
3. Afbakening.....	3
4. Analyse.....	4
4.1 Kwantitatieve analyse	4
4.2 Kwalitatieve analyse.....	7
5. Conclusie	10
6. Acties & Maatregelen.....	12
6.1 Overzicht aanpak.....	12
6.2 Recrutmentgerichte acties	13
6.3 Organisatiebrede D&I-activiteiten gericht op werkklimaat.....	14
7. Slotopmerking.....	16
8. Bronvermelding.....	17

1. Aanleiding

De gemeenteraad heeft op 7 november 2024 een motie aangenomen die het college oproept om tot een plan van aanpak te komen waarmee het diversiteits- en inclusiebeleid tot norm wordt gemaakt bij de werving en selectie van toekomstig personeel van de gemeente Roosendaal: voor alle functies (stage en/of werk) en voor alle opleidingsniveaus.

Wij hebben als organisatie diversiteit & inclusie hoog in het vaandel staan: de motie sluit dan ook aan bij het programma Meedoen en Gelijke Kansen 2024-2026, onderdeel van prioriteit 3 in het Collegeprogramma: 'De inclusieve samenleving'. Een van de lijnen binnen dit programma is 'de gemeente geeft het goede voorbeeld'. De afgelopen jaren hebben we op dit gebied als werkgever al diverse stappen gezet:

- **Recruitment:** ontwikkeling van een recruitmentplan inclusief de aanpassing van vacatureteksten (inclusieve boodschap), de lancering van een vernieuwde 'werken voor Roosendaal' website, forse ambitie en realisatie van garantiebanen, Kanjers in het restaurant van het HUIS, deelname project Brood en Rozen, PSO (her)certificering, QuickScan Assessment bij tweede gespreksronde vacatures (uitgaan van potentieel i.p.v. alleen werkervaring) en gelijktrekken stagevergoeding ongeacht opleidingsniveau. Verder werven we met een open, inclusieve grondhouding. Iedere persoon die solliciteert met een mogelijke match bij een vacature, wordt meegenomen in de selectieprocedure. Daarin wordt er gekeken naar wat iemand wel kan en/of mogelijk zou kunnen.
- De oprichting van een **interne projectgroep Diversiteit & Inclusie**. Binnen drie actielijnen (inspireren & leren, communiceren en ambassadeurschap) wordt continu interne aandacht besteed aan diversiteit & inclusie. Concrete activiteiten die afgelopen jaren georganiseerd zijn, zijn bijvoorbeeld: Grote Vooroordelenshow, bezoek moskee, training W&S voor P&O, beleveniscircuit autisme, workshops laaggeletterdheid en een rolstoel Experience. Op deze wijze wordt bewustzijn bij werknemers vergroot en stapsgewijs een inclusieve cultuur gerealiseerd.

2. Doelstelling, Resultaat en Effect

Het doel van dit plan van aanpak is optimalisatie van het wervings- en selectieproces waarin diversiteit wordt bevorderd op alle niveaus: vaste functies, tijdelijke functies, stages en traineeships. Het doel is om de diversiteit binnen ons personeelsbestand te vergroten, zodat deze beter aansluit bij de mate van diversiteit binnen de gemeente Roosendaal en daarmee bijdraagt aan een representatieve organisatie die de Roosendaalse samenleving recht doet.

Onlosmakelijk verbonden hiermee is de voorwaarde om een inclusief werkklimaat te creëren waarin medewerkers zich welkom voelen en ervaren zichzelf te mogen zijn. Instroom en cultuur versterken elkaar wederzijds: een inclusieve cultuur zorgt ervoor dat (nieuwe) medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen, wat bijdraagt aan behoud en betrokkenheid. Tegelijkertijd brengt een diverse instroom nieuwe perspectieven, ervaringen en ideeën binnen, die de cultuur verder kunnen verrijken en versterken. Deze wisselwerking draagt bij aan een organisatie die beter aansluit bij de samenleving, met als resultaat: meer representatieve teams, betere besluitvorming en effectievere dienstverlening richting de inwoners van Roosendaal.

3. Afbakening

Dit plan focust voornamelijk op recruitment. Daarmee bedoelen we alle activiteiten die worden ingezet voor het werven en selecteren van vaste en tijdelijke collega's, stagiaires en trainees. Daarnaast laten we dit plan aansluiten op onze lopende acties op het gebied van diversiteit & inclusie vanuit de interne projectgroep die zich richt op het creëren van een inclusief werkklimaat. Het is namelijk belangrijk dat collega's die bij ons starten ook goed landen, zo goed mogelijk tot hun recht komen en een (zoveel als mogelijk) duurzaam dienstverband aangaan.

4. Analyse

Om richting te geven aan het plan van aanpak is een analyse uitgevoerd aan de hand van de volgende middelen:

- Beschikbare personeelsdata gemeente Roosendaal
- Externe bevolkingscijfers (Roosendaal in Cijfers en CBS)
- Interne interviews (medwerkers en leden van de projectgroep diversiteit & inclusie)
- Externe interviews met partners (zoals MEE, WijZijn en Hogescholen)
- OCAI-scan (Organizational Culture Assessment Instrument)
- Verkenning van best practices in het bedrijfsleven en benchmark met andere gemeentes.

Deze combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve inzichten laat zien waar de organisatie staat en waar ruimte is voor ontwikkeling richting een meer divers personeelsbestand en inclusiever werkklimaat.

4.1 Kwantitatieve analyse

In de kwantitatieve analyse is gestart met de vergelijking van de (voor zover beschikbare) data binnen de gemeente Roosendaal als werkgever met die van de Roosendaalse samenleving. Deze wordt hieronder per categorie nader toegelicht.

Nationaliteit en culturele achtergrond

Binnen de gemeentelijke organisatie heeft 99,2% van de medewerkers de Nederlandse nationaliteit. In de Roosendaalse samenleving is dat op 1 januari 2024 90,7% (Bron: (Bron: Statline CBS). Daarnaast heeft op 1 januari 2024 29,6% van de inwoners een migratieachtergrond (bron: CBS via Roosendaal in Cijfers). Deze gegevens zijn niet beschikbaar voor de werknemers binnen de gemeente Roosendaal. Hoewel nationaliteit en migratieachtergrond inhoudelijk verschillen en dus niet één-op-één vergeleken kunnen worden, laat deze vergelijking zien dat culturele diversiteit in de gemeentelijke organisatie vermoedelijk achterblijft bij die van de Roosendaalse samenleving.



Leeftijd

De gemiddelde leeftijd binnen de gemeentelijke organisatie is 46,3 jaar. Daarnaast is 58,1% van de medewerkers 45 jaar of ouder, terwijl dit in de Roosendaalse samenleving (15 tot 65 jaar) 44,6% is. Jongeren van 15 t/m 24 jaar maken in de Roosendaalse samenleving (15 tot 65 jaar)¹ 17,6% uit. Intern is dit 3,7%, oplopend tot 6,9% wanneer ook stagiaires worden meegeteld. Er zijn dus relatief meer ouderen en minder jongeren werkzaam binnen de gemeente ten opzichte van de Roosendaalse samenleving.

Geslacht

Vrouwen vormen 53,5% van het personeelsbestand ten op zichte van 50,0% in de Roosendaalse samenleving op 1 januari 2024 (bron: Roosendaal in Cijfers). 43% van de topfuncties (schaal 13 en hoger) wordt ingevuld door vrouwen. Dit vormt geen volledig gelijkwaardige representatie van de verdeling naar geslacht maar benadert dit wel.

Opleidingsniveau

De interne opleidingsverdeling op basis van het aantal FTE per functieniveaus binnen het personeelsbestand is als volgt:

- WO: 10,64%
- HBO: 51,30%
- MBO: 20,74%
- VMBO: 13,30%
- LBO: 3,32%
- LBO/VMBO: 0,70%

Uit bovenstaande blijkt dat de organisatie hoofdzakelijk bestaat uit functies die vragen om een HBO- of WO-achtergrond. Dit sluit aan bij het profiel van een kennisintensieve organisatie zoals de gemeente Roosendaal. Tegelijkertijd laat de vergelijking met externe cijfers zien dat het aandeel praktisch opgeleiden (MBO of lager) in de Roosendaalse samenleving aanzienlijk hoger ligt. In 2023 heeft 73% van de beroepsbevolking in gemeente Roosendaal een midden tot laag opleidingsniveau (bron: CBS via Roosendaal in Cijfers). Vanuit de gestelde functie eisen is de aanwezigheid van relatief meer hoger opgeleiden verklaarbaar, maar het verschil wijst ook op kansen om de toegankelijkheid van functies en instroommogelijkheden voor praktisch opgeleiden verder te vergroten.

Afstand tot de arbeidsmarkt

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn op dit moment meerdere collega's werkzaam met een indicatie afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder garantiebanners, deelnemers aan het project Brood en Rozen en medewerkers uit het vangnettraject. Deze groep vertegenwoordigt circa 2,86% van de totale formatie (bron: HR-administratie, peildatum 2025). We voldoen met het aantal beschikbare FTE voor garantiebanners aan het wettelijk gestelde quotum (bepaald op basis van de omvang van de gemeentelijke organisatie). Daarnaast zijn er personen die weliswaar niet formeel in dienst zijn, maar wél structureel werkzaamheden verrichten voor of namens de organisatie. Dit betreft onder andere de 'Kanjers' die werkzaam zijn in het restaurant van het HUIS (via een leer-werktraject), evenals medewerkers vanuit de WVS die diverse facilitaire taken uitvoeren, zoals schoonmaak en logistiek.

Op landelijk niveau ligt het aandeel werkenden met een afstand tot de arbeidsmarkt in de publieke sector gemiddeld rond de 5%, met een streefwaarde van 30.000 participatiebanen in totaal (bron: Ministerie SZW / Opnaarinclusiefwerkgeverschap.nl, 2024). Ook binnen de Roosendaalse samenleving zelf zien we dat een deel van de inwoners drempels ervaart richting werk. In de Roosendaalse samenleving is de netto arbeidsparticipatie lager dan in gemeenten met 75.000-100.000 inwoners en

¹ ¹ In deze paragraaf is voor de 'Roosendaalse samenleving' uitgegaan van alle inwoners van 15 tot 65 jaar. De gegevens hebben betrekking op 1 januari 2024. Bron van deze gegevens is Roosendaal in Cijfers.

Nederland als geheel: 70,3% tegenover 72,4% en 73,2% (1 januari 2024, bron: Roosendaal in Cijfer). Ook het aandeel huishoudens met een bijstandsuitkering ligt in de gemeente Roosendaal wat hoger: 5,3% tegenover 4,6% (75.000 tot 100.000 inwoners) en 4,7% (Nederland) (1 januari 2024, bron: Roosendaal in Cijfers).

Laaggeletterdheid

In Nederland hebben circa 2,5 miljoen mensen van 16 jaar en ouder moeite met lezen, schrijven, rekenen en/of digitale vaardigheden. Landelijk heeft ongeveer 57% van deze groep een betaalde baan (bron: Stichting Lezen & Schrijven, 2023).

Voor de gemeente Roosendaal geldt dat ongeveer 9% van de inwoners laaggeletterd is, wat iets lager ligt dan het landelijke gemiddelde van 12% (bron: Geletterdheid in Zicht). De problematiek komt in gemeente Roosendaal vooral voor bij inwoners van 30 t/m 65 jaar met een migratieachtergrond. In deze doelgroep is het aandeel laaggeletterden 33% (bron: Geletterdheid in Zicht).

Hoewel er binnen de gemeentelijke organisatie vanwege AVG wetgeving geen exacte cijfers beschikbaar zijn over het aantal laaggeletterde werknemers, wordt er bewust ingezet op ondersteuning en bewustwording. In 2024 vond er een organisatiebreed leertraject plaats op het gebied van digitale vaardigheden. Daarnaast volgen alle nieuwe collega's de training Direct Duidelijk (Heldere Taal) en worden er periodiek workshops over laaggeletterdheid aangeboden. Ook wordt op individueel niveau maatwerk geboden wanneer signalen van laaggeletterdheid zich voordoen. Deze activiteiten dienen om collega's te helpen én heldere communicatie naar buiten te bevorderen.

Overig

Naast de eerder benoemde aspecten van diversiteit en inclusie – zoals leeftijd, geslacht, migratieachtergrond en opleidingsniveau – zijn er ook andere relevante dimensies in het licht van diversiteit & inclusie, waaronder geloofsovertuiging, seksuele oriëntatie en neurodiversiteit. Tot neurodiversiteit worden onder andere autisme, ADHD, dyslexie, dyscalculie, dysnomie, dyspraxie, hoogsensitiviteit en hoogbegaafdheid gerekend. Deze categorie neurodiversiteit vertegenwoordigt naar schatting 15 tot 20% van de beroepsbevolking (bron: Stichting Neurodiversiteit Nederland, 2023).

Op dit moment is er binnen Roosendaal geen exacte data beschikbaar over deze kenmerken, noch voor de interne organisatie, noch voor de bredere samenleving. Deze informatie wordt vanwege privacyoverwegingen (AVG) niet geregistreerd.

Het verkrijgen van inzicht in deze diversiteitsdimensies kan relevant zijn, zoals via een vrijwillige, anonieme meting. Met deze input kan in het wervings- en selectieproces in de toekomst explicieter rekening worden gehouden met toegankelijkheid en inclusiviteit voor neurodivergente kandidaten, onder meer door het aanpassen van communicatie en selectiecriteria. In de werkomgeving kan met deze data gericht aandacht besteed worden aan brede maatregelen en individueel maatwerk zodat eenieder zich vrij voelt om zichzelf te zijn.

Benchmark met andere gemeenten en landelijke cijfers

Om de interne cijfers in perspectief te plaatsen, is de Roosendaalse samenleving vergeleken met gemeenten met 75.000 tot 100.000 inwoners en met Nederland als geheel.

In Roosendaal ligt het aandeel inwoners met een **migratieachtergrond** op 29,6%, terwijl dit in gemeenten met 75.000-100.000 inwoners 28,8% en landelijk 27,9% is (1 januari 2024, bron: Roosendaal in Cijfers). Roosendaal kent daarmee een bovengemiddelde culturele diversiteit in de samenleving, wat de noodzaak onderstreept voor een personeelsbestand dat hierin meer mee beweegt.

Wat betreft de **leeftijdsopbouw** valt op dat het aandeel 15 t/m 24-jarigen (ten opzichte van de 15 t/m 64-jarigen) in de Roosendaalse samenleving vergelijkbaar is met gemeenten met 75.000-100.000 inwoners, maar kleiner is dan landelijk: 17,6% en 17,8% tegenover 19,1%. Het aandeel ouderen in de beroepsbevolking (45 jaar tot en met 64 jaar) ligt voor de Roosendaalse samenleving iets hoger (44,6%) dan gemeenten met 75.000-100.000 inwoners (43,1%) en landelijk niveau (41,2%)

Op het gebied van **opleidingsniveau** valt op dat in de Roosendaalse samenleving het aandeel hoog opgeleiden lager is dan in gemeenten met 75.000-100.000 inwoners en landelijk: 26% tegenover 29% en 33%. Het aandeel laagopgeleiden ligt in de Roosendaalse samenleving dan weer wat hoger dan in gemeenten met 75.000-100.000 inwoners en landelijk: 30% tegenover 28% en 26%. Voor middenopgeleiden ligt dit percentage voor de Roosendaalse samenleving gelijk met vergelijkbare gemeenten met 75.000-100.000 inwoners (43%) en iets hoger dan landelijk (41%).

Met betrekking tot de data op het gebied van 'afstand tot de arbeidsmarkt' en 'laaggeletterdheid' is de vergelijking met de Roosendaalse samenleving en landelijke cijfers al geduid in het begin van hoofdstuk 4.1.

Demografische vergelijking Roosendaal – Gemeente en Landelijk (2024)	Kenmerk (Peildatum 01-01-2024 – tenzij anders vermeld)	Inwoners gemeente Roosendaal	Inwoners gemeentegrootte 75.000–<100.000 inwoners	Inwoners Nederland
	Inwoners (2024)	77.559	75.000 tot 100.000	17.942.942
	Vrouwen (%)	50,0%	50,2%	50,3%
	Migratieachtergrond (%)	29,6%	28,8%	27,9%
	Nederlandse nationaliteit (%)	90,7%	Niet beschikbaar	91,4%
	15 t/m 24 jr in samenleving (van de 15 t/m 64-jarigen)	17,6%	17,8%	19,1%
	45 t/m 64 jr in samenleving (van de 15 t/m 64-jarigen)	44,6%	43,1%	41,2%
	Laagopgeleid (%)	30% (2023)	28% (2023)	26% (2023)
	Middenopgeleid (%)	43% (2023)	43% (2023)	41% (2023)
	Hoogopgeleid (%)	26% (2023)	29% (2023)	33% (2023)
	Netto arbeidsparticipatie	70,3%	72,4%	73,2%
	Aandeel huishoudens met bijstandsuitkering	5,3%	4,6%	4,7%
	Laaggeletterdheid	9%	Niet beschikbaar	12%

**Roosendaal intern: 53,5% vrouw, 99,2% NL-nationaliteit, 58,1% 45 jaar of ouder, 6,9% jonger dan 25 jaar (incl. stagiaires)*

4.2 Kwalitatieve analyse

Voor de kwalitatieve analyse is gebruik gemaakt van een vragenlijst (OCAI model), interne interviews met werknemers en externe interviews met samenwerkingspartners. Hoewel deze informatie waardevolle inzichten heeft gegeven, dienen onderstaande bevindingen wel met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden gezien de beperkte representativiteit van de gehele doelgroep (werknemers gemeente Roosendaal en samenwerkingspartners).

Organisatiecultuur (OCAI-resultaten)

De OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) is ingevuld door een groep werknemers binnen de gemeente Roosendaal van diverse groepen en teams. De resultaten laten zien dat de huidige cultuur hoofdzakelijk wordt ervaren als vriendelijk, taakgericht en gericht op stabiliteit en procedures. Tegelijk geven veel respondenten aan dat zij graag zouden werken in een organisatie met

nog meer ruimte voor samenwerking, flexibiliteit, mensgerichtheid en innovatie (clan- en adhocratiecultuur).

Deze uitkomst wijst op een cultuur in ontwikkeling: medewerkers waarderen structuur en duidelijkheid, maar benoemen ook de behoefte aan meer samenwerking, onderlinge verbinding en ruimte voor vernieuwing. Dit sluit aan bij het Inclusion Framework van Shore et al. (2011), dat benadrukt dat inclusie ontstaat waar ruimte is voor zowel verbondenheid als eigenheid. Ook de businesscase van Cox & Blake (1991) onderstreept dat organisaties profiteren van diversiteit als zij die structureel weten te benutten in beleid, dienstverlening en innovatie.



Onderstaande uiteenzetting geeft de rode draad weer uit gevoerde interviews met werknemers. Zoals eerder benoemd hierboven is het waardevol deze inzichten te delen, maar is voorzichtigheid geboden om dit breder te interpreteren gezien de beperkte representativiteit ten opzichte van de gehele doelgroep.

Bewustwording is aanwezig, maar nog niet vanzelfsprekend

Veel werknemers geven aan dat zij zich meer bewust zijn van het belang van diversiteit & inclusie dan enkele jaren geleden. Tegelijkertijd komen onderbewuste aannames en vooroordelen nog regelmatig voor, vooral in informele werkculturen. Trainingen worden gewaardeerd, maar er is lichte behoefte aan meer praktische handvatten: in een gesprek werd geopperd dat werken met herkenbare praktijkvoorbeelden (zoals situaties van sollicitanten of werkoverleggen) zou helpen om beter te snappen wat inclusie in de praktijk betekent. Een andere medewerker vertelde: “Ik had een vrouwelijke collega die het raar vond dat een Arabische man haar geen hand wilde geven. Ik probeerde uit te leggen dat dit uit respect voortkomt. Ze begreep het daarna beter” (intern interview, 2025).

Dit voorbeeld laat zien hoe snel onderbewuste aannames kunnen ontstaan, in dit geval in een situatie waarin gedrag vanuit een andere culturele norm wordt geïnterpreteerd. Dergelijke situaties lenen zich goed voor training of reflectie in groepsverband, omdat ze helpen inzicht te krijgen in hoe inclusie – of uitsluiting – in de praktijk vorm krijgt.

Diversiteit neemt toe, maar inclusie kan nog verder geoptimaliseerd worden

Teams zijn diverser samengesteld dan traditioneel in de gemeentelijke organisatie voorheen werd gezien en in de praktijk proberen collega's ook steeds vaker actief rekening te houden met elkaars achtergrond of behoeften. Die diversiteit zorgt er juist voor dat teamleden bewuster stilstaan bij hoe ze elkaar kunnen betrekken. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat het soms nog lastig is om je helemaal vrij te voelen in elke werksituatie. Zoals één van de geïnterviewden het verwoordde: “Sommige mensen hebben het gevoel dat ze er niet helemaal bij horen – dan helpt het al als je gewoon contact maakt en aan iemand vraagt hoe het gaat” (intern interview, 2025).

Individu wordt gewaardeerd, verschillen mogen besproken worden

Medewerkers ervaren dat ze als persoon worden gezien, los van afkomst of overtuiging. Binnen teams is er ruimte voor persoonlijke verhalen en onderlinge interesse. Zo beschrijft een werknemer hoe collega's open vragen stellen over de Ramadan of elkaars achtergrond, en dat daar op een respectvolle manier over gesproken wordt (intern interview, 2025). Die nieuwsgierigheid wordt gewaardeerd, zolang het vanuit oprechte interesse gebeurt.

Zichtbare symboliek maakt inclusie tastbaar

Respondenten benoemen het belang van tastbare signalen, zoals het vieren van culturele of religieuze momenten. Het organiseren van een iftar of het zichtbaar maken van diversiteit op de werkvloer draagt bij aan het gevoel van erkenning en verbondenheid.

Hechte teams als succesfactor

In meerdere gesprekken komt naar voren dat collega's zich welkom en veilig voelen binnen hun team. Werknemers beschrijven hun afdeling als "mini-familie" of "warm bad". Open communicatie, eerlijkheid en informeel contact worden als belangrijke factoren genoemd voor een inclusieve werksfeer. Het gevoel dat je bij je collega's terechtkunt, ook bij persoonlijke situaties, wordt als waardevol ervaren.

Vanuit deze interviews blijkt dat diversiteit en inclusie breed gedragen wordt binnen de organisatie. Het gevoel leeft dat er al veel gebeurt – denk aan ambassadeurschap, trainingen en thematische communicatie – en tegelijkertijd zien medewerkers ruimte voor verdere verdieping en duurzame borging.

Externe perspectieven op toegankelijkheid en inclusie

Uit gesprekken met jongeren, studenten en maatschappelijke organisaties komt naar voren dat er kansen liggen om de gemeente Roosendaal als werkgever beter zichtbaar en toegankelijker te maken voor bredere doelgroepen. Bijvoorbeeld sommige jongeren en mensen met diverse achtergronden – zoals praktisch opgeleiden, mensen met een migratieachtergrond en neurodivergenten - geven aan dat zij zich niet altijd vanzelfsprekend aangesproken voelen door de gemeente als werkgever. Uit gesprekken blijkt dat er nog kansen liggen om de gemeente Roosendaal beter te positioneren als aantrekkelijke werkgever. De organisatie is voor deze doelgroep nog niet altijd goed in beeld: jongeren geven aan weinig bekend te zijn met de werkzaamheden van de gemeente en de functies die er beschikbaar zijn. Vacatures komen zelden spontaan voorbij en worden vaak pas opgemerkt via een docent of tussenpersoon. Ook geven jongeren aan dat zij zich niet altijd herkennen in het huidige medewerkersprofiel, wat het gevoel van aansluiting beperkt. Door gericht en nog meer zichtbaar te zijn bij bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en buurthuizen en herkenbare verhalen te delen, kan de gemeente haar bereik en aantrekkingskracht onder minder vertegenwoordigde doelgroepen vergroten.

Herkenning en persoonlijke verhalen blijken belangrijke factoren in hun beeldvorming. Wanneer de geïnterviewden mensen kennen of zien die op hen lijken en positieve ervaringen delen, vergroot dat de bereidheid om zelf ook stappen richting werken bij de gemeente te zetten. De aanwezigheid van medewerkers met verschillende achtergronden en verhalen draagt daarmee actief bij aan een inclusief imago.

De geïnterviewden geven aan dat sollicitatieprocedures in de publieke sector in het algemeen soms als formeel en minder toegankelijk worden ervaren. Tegelijkertijd spreken zij de wens uit voor een eerste kennismaking die laagdrempelig en persoonlijk is, bijvoorbeeld via schoolbezoeken, lokale netwerken of communicatie via sociale media. De gemeente Roosendaal zet hier al actief op in, en wordt daarin ook positief herkend. Door deze werkwijze verder uit te bouwen en zichtbaar te maken, kan de organisatie haar positie als inclusieve en toegankelijke werkgever verder versterken.



5. Conclusie

De kwantitatieve analyse biedt waardevolle inzichten in hoe de gemeente Roosendaal zich als werkgever verhoudt tot de lokale samenleving. Op dit moment is betrouwbare data beschikbaar op het gebied van leeftijd, opleidingsniveau, geslacht en nationaliteit. Daarbij kan in algemene zin het volgende gesteld worden over de gemeente Roosendaal als werkgever ten opzichte van de Roosendaalse samenleving:

- Leeftijd (relatief meer ouderen en minder jongeren)
- Opleidingsniveau functies (relatief meer vertegenwoordiging van functies die hogere opleiding vragen)
- Geslacht (nagenoeg representatieve vertegenwoordiging van man/vrouw verhouding en vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties)
- Nationaliteit (relatief meer werknemers met de Nederlandse nationaliteit)

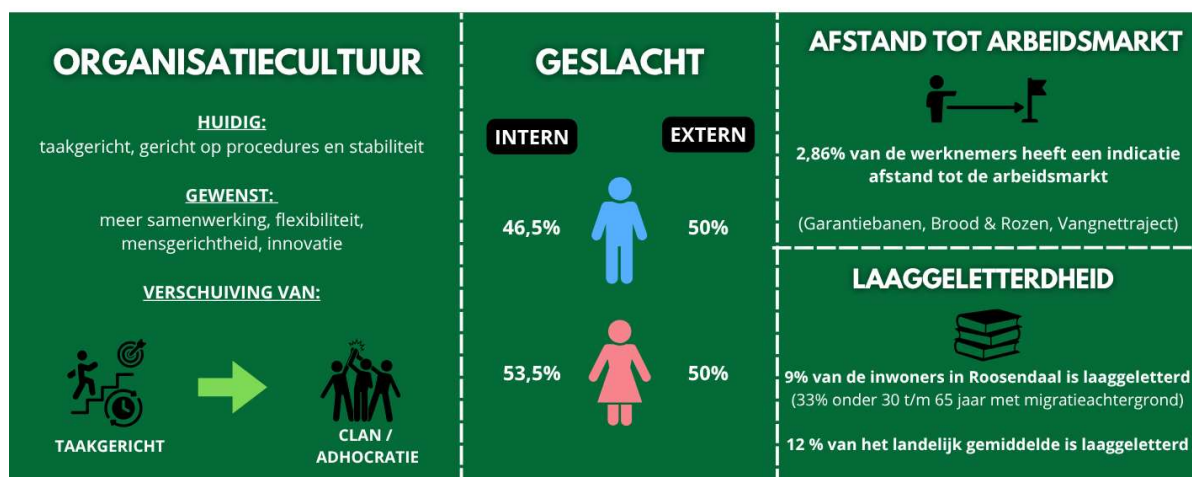
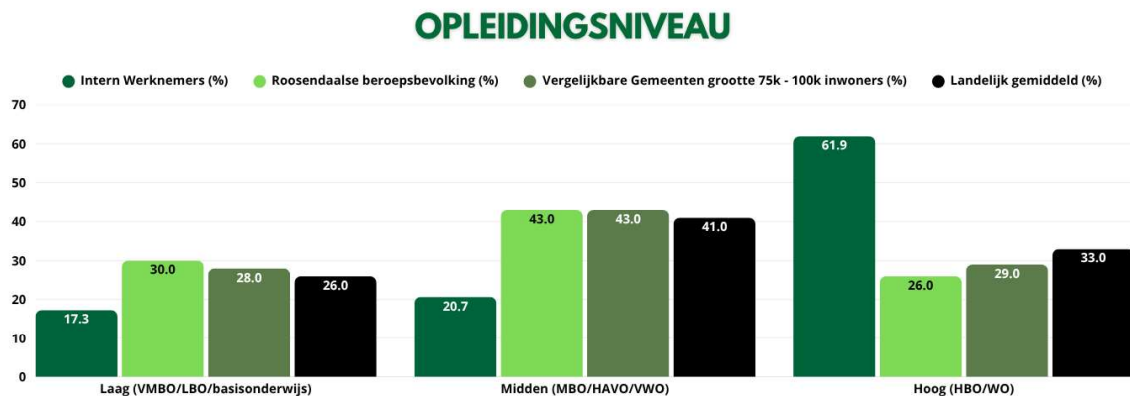
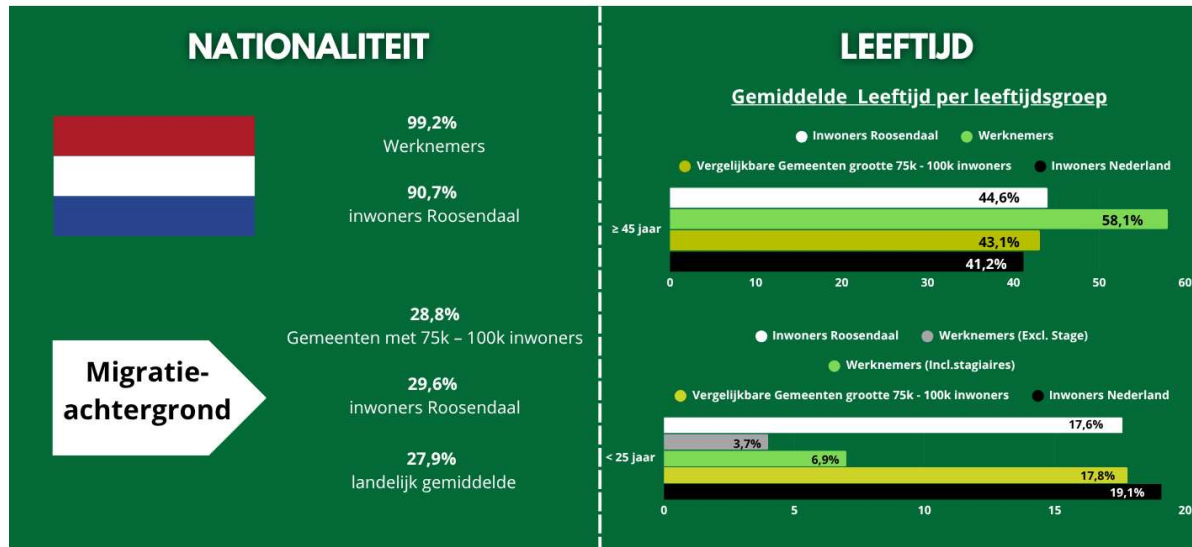
Voor andere kenmerken – zoals migratieachtergrond, afstand tot de arbeidsmarkt, laaggeletterdheid, geloofsovertuiging seksuele oriëntatie, neurodiversiteit – ontbreekt dit nog (deels), vanwege beperkingen vanuit de AVG of in een enkel geval door andere oorzaken. In lijn met landelijke voorbeelden pleiten wij daarom voor een aanvullende, vrijwillige nulmeting onder medewerkers eind 2025, met herhaling in het vierde kwartaal van 2027. Daarmee wordt het mogelijk om gericht te monitoren, te evalueren en te blijven bouwen aan een diverse, inclusieve en toekomstbestendige organisatie. Om anonimiteit te waarborgen zal dit uitbesteed worden aan een externe partij.

Uit de kwalitatieve analyse blijkt verder dat de organisatie al over sterke fundamenten beschikt voor een inclusief werkklimaat. Collega's voelen zich veelal vrij om zichzelf te mogen zijn en voelen zich verbonden met zowel hun collega's als de organisatie. Tegelijkertijd wordt gezien dat de organisatie continu in ontwikkeling is en nog verdere stappen kan maken om te zorgdragen dat verder vorm wordt gegeven aan een daadwerkelijk inclusieve cultuur. Kortom: de organisatie is goed op weg, maar er ligt nog ruimte om inclusie verder te verankeren in de werkcultuur. De bereidheid onder werknemers is aanwezig, nu is het zaak om samen te blijven leren, ontwikkelen en vooral te dóen.



ANALYSE

OVERZICHT ANALYSE – GEMEENTE ROOSENDAAL



6. Acties & Maatregelen

Om uitvoering te geven aan de motie en de doorontwikkeling van D&I bevorderende activiteiten binnen gemeente Roosendaal, zijn verschillende optimalisatieacties uitgewerkt. Deze zijn te verdelen in twee categorieën:

- Recruitmentsgerichte acties, gericht op het aantrekken van meer diverse doelgroepen;
- Organisatiebrede D&I-activiteiten, gericht op de verdere ontwikkeling van een inclusief werkklimaat.

Deze tweedeling sluit aan bij de overtuiging dat niet alleen instroom van meer diverse collega's van belang is, maar dit ook onlosmakelijk verbonden dient te zijn met een inclusief werkklimaat om zo ook te zorgen voor behoud van een divers personeelsbestand.

6.1 Overzicht aanpak

Recruitment (Instroom diversiteit aan instroom bevorderen)	Werkklimaat (Optimalisatie inclusieve cultuur & behoud diversiteit aan mensen)
Vergroten van lokale zichtbaarheid bij inwoners: Publicatie van (link naar) vacatures op extra kanalen zowel online als offline, via narrowcasting (beeldschermen) PublieksPlaza, in lokale media, sportclubs etc.	Nulmeting (diversiteitsmonitor): Via externe partner op basis van anonimiteit en vrijwilligheid (eind 2025, herhalen na 2 jaar).
Offline en online intensivering communicatie: Gericht op specifieke gemeenschappen, buurthuizen, stamtafels → eventuele drempels verlagen. Gerichtte verspreiding van (stage)flyers.	Continueren symbolische zichtbaarheid: Denk aan vieringen etc., en verder blijven optimaliseren.
Continuering deelname evenementen / gastcolleges op MBO, HBO en WO: Tevens meer online posts van wat we doen, stageverhalen, wie loopt er bij ons stage → precedentwerking.	Continuering activiteiten en interactieve sessies: Zoals lezingen, moskeebezoek, workshops over laaggeletterdheid, autisme.
Optimalisatie website: 'Werken voor Roosendaal'.	Actieve inzet ambassadeursnetwerk: Storytelling collega's, zowel online als offline.
Inzet nieuwe wervingskanalen: Doelgroepgericht, zoals Instagram en Snapchat.	Doorontwikkeling intranetpagina: 'Samen voor Iedereen'.
Vacatureteksten nog inclusiever maken --> aanspreken breder/ diverser publiek	Aanbod inclusieve arbeidsvoorwaarden verhogen: Denk aan flexibele werktijden en keuzevrijheid t.a.v. feestdagen.

6.2 Recruitmentsgerichte acties

De volgende acties zijn gericht op het versterken van de zichtbaarheid, toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van de gemeente Roosendaal als werkgever. Deze activiteiten zijn voor nu met name gericht op jongeren, mensen met een migratieachtergrond en praktisch opgeleiden. Deze focus komt voort uit de analyse, waaruit blijkt dat in ieder geval bij deze doelgroepgroepen een verschil bestaat tussen de samenstelling van de Roosendaalse samenleving en het personeelsbestand binnen de gemeente. Door in ieder geval op deze doelgroepen te richten en dit mogelijk later uit te breiden op basis van aanvullend verkregen inzichten, geeft de gemeente gericht invulling aan de motie om diversiteit en inclusie te optimaliseren binnen het werving- en selectiebeleid.

Vergroten van lokale zichtbaarheid bij inwoners

- Doel: Meer inwoners krijgen inzicht in vacatureaanbod. Dat zorgt voor de mogelijkheid dat een bredere groep inwoners van onze gemeente solliciteert en mogelijk in dienst treedt bij onze organisatie. Hiermee realiseren we uiteindelijk een betere afspiegeling van de Roosendaalse samenleving.
- Actie: Contentkalender samenstellen en uitvoeren. Inventarisatie optie narrowcasting Publieksplaza en haalbaarheidsonderzoek in Q3 2025 i.s.m. Facilitair/Communicatie en vervolgens implementeren toe te passen acties.
- Middel: Narrowcasting, lokale media.
- Resultaatindicator: Besluitvorming Q4 2025; implementatie uiterlijk Q1 2026 bij positief resultaat.

Offline en online intensivering communicatie

- Doel: Door samenwerking andere doelgroepen bereiken die je normaliter lastiger bereikt. (zoals jongeren in diverse wijken en met diverse opleidingsrichtingen bereiken).
- Actie: langsaan/ ophalen en brengen van informatie (mogelijk in samenwerking met collega verbinders: wat doen we al als gemeente/ hoe we werken/ wat voor vacatures we hebben/ waar je aan bijdraagt/ wat voor werkzaamheden ze zoeken). Tevens posten van berichten hierover. Dit alles om zo laagdrempeligheid te vergroten en uit te dragen. Gerichte verspreiding van (stage)flyers.
- Middel: Fysieke ontmoetingen met partners en inwoners; verspreiden visuele flyer via stagecoördinatoren en buurtwerkers.
- Resultaatindicator: Min. 3 partners betrokken; 5 concrete reacties vóór eind december 2026. Partners zijn onderwijsinstellingen of soortgelijke organisaties met gemiddeld meer vertegenwoordiging van doelgroepen waarop ingezet wordt.

Continuering deelname evenementen/ gastcolleges op MBO, HBO en WO-onderwijsinstellingen

- Doel: Jong talent aantrekken (ook buiten Roosendaal).
- Actie: Afstemming met Arbeidsmarktcommunicatie plan en inzet ambassadeurs (collega's met affiniteit doelgroep).
- Middel: aanwezigheid evenementen en geven van gastcolleges op onderwijsinstellingen divers niveau. Communiceren over en door stagiaires intern binnen gemeente.
- Resultaatindicator: Minimaal 3 events in een schooljaar.

Optimalisatie website 'Werken voor Roosendaal'

- Doel: Toegankelijkheid verbeteren voor o.a. laaggeletterden, slechtzienden, slechthorenden.
- Actie: Toegankelijkheidsscan in Q1 2026; plan gereed Q3 2026.
- Middel: bestaande website optimaliseren
- Resultaatindicator: Prioriteitenlijst maatregelen (taalniveau, visueel menu, voorleesfunctie) per Q3 2026.

Inzet nieuwe wervingskanalen (doelgroepgericht)

- Doel: nog meer mensen bereiken die we nu niet bereiken – niet alleen lokaal maar ook daarbuiten.
- Actie: in beeld brengen welke wervingskanalen we nog (veilig irt ICT en privacy redenen) kunnen toevoegen om een nog breder publiek te bereiken – vervolgens doelgroepgerichte communicatiestrategie opzetten (stageopdracht inclusief aanbevelingen en implementatieplan)
- Middel: uitvoeren van acties (bijvoorbeeld via Snapchat. Instagram etc)
- Resultaatindicator: Q3 2026 5 % van sollicitanten reageert via nieuwe kanalen

Vacatureteksten nog inclusiever maken zodat deze breder en diverser publiek aanspreken

- Doel: Vacatures voor eenieder toegankelijk en begrijpelijk maken.
- Actie: Barrières in taal en toon verminderen in vacatureteksten.
- Middel: Werkgroep oprichten met vertegenwoordiging van doelgroepen (zoals jongeren en laaggeletterden) inrichten in Q3 2025; testversies ontwikkelen en evalueren. Hierbij wordt ook rekening gehouden op het niveau van de functie bij het schrijven van de vacaturetekst.
- Resultaatindicator: 5 inclusieve voorbeeldvacatures gereed in Q4 2025; opname standaard formats in Q1 2026.

6.3 Organisatiebrede D&I-activiteiten gericht op werkklimaat

Deze acties richten zich op het creëren van een inclusieve werkcultuur waarin alle medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. De focus ligt op bewustwording, herkenning en het stimuleren van actief ambassadeurschap binnen de organisatie.

Nulmeting (diversiteitsmonitor)

- Doel: Inzicht verkrijgen in ontbrekende data op het gebied van diversiteit & inclusie.
- Actie: In Q4 2025 start de gemeente in samenwerking met een gespecialiseerde externe partij een digitale, anonieme en vrijwillige nulmeting onder werknemers. Gevraagd wordt naar nog onbekende achtergrondkenmerken (zoals neurodiversiteit, geloofsovertuiging, seksuele oriëntatie).
- Middel: Vragenlijst via externe partij op basis van vrijwilligheid en anonimiteit.
- Resultaatindicator: Eerste rapportage met analyse en aanbevelingen beschikbaar in Q1 2026. Herhaling voorzien in Q4 2027 ten behoeve van monitoring .

Continueren symbolische zichtbaarheid

- Doel: Zichtbaarheid geven aan diversiteit en inclusie op de werkvloer door middel van symbolische momenten die herkenning en verbinding stimuleren.
- Actie: Organiseren en zichtbaar maken van symbolische activiteiten zoals het hijsen van de regenboogvlag op Coming Out day, het vieren van Ketikoti en Suikferfeest, de Dag van de Mensenrechten en Internationale Vrouwendag. Aansluiten bij bestaande momenten én ruimte bieden voor initiatieven vanuit de organisatie zelf.
- Middel: organisatie evenementen en zichtbare aankleding op werkvloer (posters, narrowcasting, buttons) gekoppeld aan deze momenten.
- Resultaatindicator: Minimaal 4 symbolische activiteiten per jaar. Herkenbare zichtbaarheid op minimaal 3 fysieke werkplekken. Interne communicatie via HUISnet en narrowcasting bij elke gelegenheid.

Continuering activiteiten en interactieve sessies

- Doel: Versterken van bewustwording, kennis en gesprek over diversiteit en inclusie binnen alle onderdelen van de organisatie.
- Actie: Jaarlijks aanbieden van laagdrempelige activiteiten, zoals workshops over laaggeletterdheid, ervaringscircuits (autisme, rolstoelparcours) en serious games.
- Middel: Activiteiten worden georganiseerd via HR en interne projectgroep diversiteit & inclusie.
- Resultaatindicator: Minimaal 6 activiteiten per jaar met >100 unieke deelnemers.

Actieve inzet ambassadeursnetwerk

- Doel: Vergroten van het interne draagvlak en stimuleren van inclusief gedrag op de werkvloer via peer-to-peer beïnvloeding.
- Actie: Twee keer per jaar structurele wervingsrondes via HUISnet.
- Middel: Ambassadeurs worden actief betrokken bij interne campagnes, storytelling (authentieke verhalen) en georganiseerde activiteiten.
- Resultaatindicator: Minimaal 10 actieve ambassadeurs, betrokken bij ten minste 5 activiteiten per jaar.

Doorontwikkeling intranetpagina 'Samen voor Iedereen'

- Doel: Versterken van de zichtbaarheid en toegankelijkheid van diversiteit & inclusie binnen de organisatie en het stimuleren van dialoog en herkenning.
- Actie: Geregelde updates met ervaringsverhalen, nieuwsitems en tips. Koppeling aan narrowcasting en herkenbare visuele uitingen op de werkvloer.
- Middel: intranetpagina 'Samen voor Iedereen'.
- Resultaatindicator: Minimaal 6 updates per jaar, met zichtbare koppeling aan symbolische momenten (bijv. Ketj Koti, Paarse Vrijdag).

Aanbod inclusieve arbeidsvoorwaarden verhogen

- Doel: Het aanspreken van een breder en inclusiever personeelsbestand.
- Actie: Naast monitoring CAO Gemeente mogelijkheden voor lokale arbeidsvoorwaarden onderzoeken.
- Middel: Benchmark, stakeholderonderzoek, doelgroepenanalyse.
- Resultaatindicator: Lokale arbeidsvoorwaarden zijn Q4 2026 waar mogelijk geoptimaliseerd.



7. Slotopmerking

De weg naar een inclusieve organisatie is een continu proces. Met dit plan van aanpak zet de gemeente Roosendaal een duidelijke en meetbare stap richting een (meer) diverse, inclusieve en toekomstbestendige publieke organisatie.

8. Bronvermelding

- CBS StatLine. (2023). *Bevolking; migratieachtergrond, leeftijd, geslacht en regio*.
- Gemeente Roosendaal. (2019). *Motie: Aanpak discriminatie en racisme binnen de gemeentelijke organisatie*.
- Gemeente Roosendaal. (2024). *Motie Inclusiviteit en diversiteit bij de gemeente Roosendaal*.
- Gemeente Roosendaal. (2024). *Raadsmededeling uitvoering Collegeprioriteit 3: De inclusieve samenleving*.
- Gemeente Roosendaal. (2025). *HR-administratie personeelsbestand (peildatum februari 2025)*.
- Interviews & gespreksnotities projectgroep D&I. (Voorjaar 2025). *Interne inventarisatie en medewerkersperspectieven*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024). *Banenafspraken publieke sector – stand van zaken*.
- Motie Diversiteit en Inclusie – Recruitement. (2025). *Presentatie en analyse interne en externe cijfers* (interne bron).
- Op naar inclusief werkgeverschap. (2024). *Inzet participatiebanen publieke sector*.
- Rijksoverheid. (2023). *Handreiking Diversiteit & Inclusie binnen de Rijksoverheid*.
- Stichting Lezen & Schrijven. (2023). *Feiten en cijfers over laaggeletterdheid in Nederland*.
- Stichting Neurodiversiteit Nederland. (2023). *Neurodiversiteit in de beroepsbevolking – schatting en impact*.
- Stichting Studeren & Werken op Maat. (2023). *Inclusieve arbeidsmarkt – handreiking gemeenten*.
- Theoretisch Kader – Gemeente Roosendaal. (2025). *Interne analyse en literatuurkaders diversiteit en inclusie*.
- TNO. (2022). *Diversiteit en inclusie op de werkvloer: effectiviteit en impact*.
- VNG. (2022). *Inzet op diversiteit en gelijke kansen bij gemeenten*.
- A&O Fonds Gemeenten. (2024). *Jongeren in dienst bij gemeenten – cijfers & trends*.